



## **DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

### **MAESTRÍA EN GESTIÓN AMBIENTAL V VERSIÓN**

**Propuesta de un programa de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, caso de estudio Comisión de Gestión Ambiental del cantón Cuenca**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magíster en  
Gestión Ambiental**

#### **AUTORES:**

**DANIEL ALEJANDRO CÁCERES CALDERÓN  
MARÍA ÁNGELES DELGADO TORRES**

#### **DIRECTOR:**

**VINICIO SANTILLAN RODRÍGUEZ**

**CUENCA, ECUADOR  
2020**

## **DEDICATORIA**

*Este logro le dedico a mi hija Rafaela, el motor de mi vida y mi inspiración. Recordar que hace dos años y medio, cuando mi hija tenía 5 años tuvo tanta paciencia y comprensión, salimos de nuestra zona de confort para atravesar cientos de obstáculos y dedicarme por completo a alcanzar mi sueño, que será en beneficio de ella y la sociedad.*

*A mi madre Yolanda, amiga incondicional, gracias por ser el pilar fundamental de mi vida, que, con su ternura y firmeza de carácter, no me dejó doblegar en ningún momento, siendo ella el reemplazo maternal para mi hija en las horas de mi ausencia.*

*A mi padre Nelson Rafael, el ángel que vela mis sueños desde lo más alto del cielo, quien me heredó un gran legado para toda mi vida con su ejemplo.*

*A Dios por su inmensa bondad, por guiar mis pasos y no abandonarme nunca, por darme la tranquilidad necesaria para enfrentar todas las dificultades que aparecieron en todo este tiempo.*

**Ma. Ángeles Delgado**

*Este trabajo que se realizó con esfuerzo para progresar profesionalmente buscando un mejor mañana, lo dedico a la fuerza que me inspira a seguir adelante mi hija Ariana.*

*A mi esposa Yessenia por ser ese apoyo incondicional en cada momento.*

*A mi madre Doraliza Calderón por haber sacrificado su tiempo y su esfuerzo para seguir adelante en mis estudios.*

**Daniel C Calderón**

## **AGRADECIMENTOS**

A la Universidad del Azuay por los conocimientos adquiridos en el área ambiental mediante esta maestría.

Al Director de Tesis, Dr. Vinicio Santillán por ser el facilitador en la elaboración del presente diseño.

Al Señor alcalde de la Ciudad de Cuenca, Ing. Pedro Palacios Ullauri, al Señor Vicealcalde, Arq. Pablo Burbano, al director de la CGA, Mgs. David Vázquez por la apertura y acogida de la presente investigación dentro de la planificación operativa anual del GAD Municipal de Cuenca para el año 2020.

## **RESUMEN**

Esta tesis presenta una propuesta de planificación estratégica para la Comisión de Gestión Ambiental CGA del Cantón Cuenca. La CGA es una entidad pública descentralizada encargada de gestionar, coordinar y liderar la gestión ambiental del cantón. Este plan estratégico que contempla lineamientos generales y específicos de acción a corto, mediano y largo plazo. La metodología se sustenta en el manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), perteneciente a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Esta tesis evaluó la implementación de este manual, e identificó la problemática para su ejecución en el sector público. Analizando el proceso de la planificación estratégica en la dinámica interna de la CGA. Este plan estratégico pretende articular, repotenciar y fortalecer el eje ambiental del cantón. De acuerdo con los objetivos del plan operativo anual de la CGA 2020, que proyecta establecer un Sistema Ambiental Único del Cantón Cuenca.

Palabras claves: Planificación estratégica, análisis situacional, FODA, indicadores.

## ABSTRACT

This thesis presents a strategic planning proposal for the CGA Environmental Management Commission of Cuenca Canton. The CGA is a decentralized public entity managing, coordinating and leading the city's environmental management. This strategic plan includes general and specific guidelines for action in the short, medium and long term. The fundament of the methodology relies on the manual of strategic planning and performance indicators in the public sector of the Latin American and Caribbean Institute for Economic and Social Planning (ILPES), belonging to the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC). This document evaluated the implementation of this manual, and identified the problem for its execution in the public sector. Analyzing the process of strategic planning in the internal dynamics of the CGA. This strategic plan aims to articulate, repower and strengthen the canton's environmental axis. It uses as a framework of the CGA 2020 annual operating plan, which establish a Unique Environmental System of Cuenca.

Keywords: Strategic planning, situational analysis, SWOT, indicators.

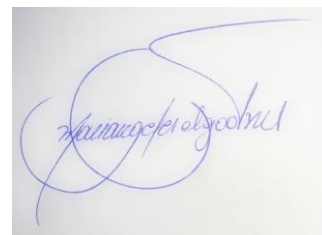
Translated by



Daniel Cáceres



Ángeles Delgado



## INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. METODOLOGIA.....	3
2.1 Modelo de planificación estratégica e indicadores de desempeño .....	3
2.2 Proceso de planificación estratégica CGA.....	4
2.3 Indicadores de desempeño CGA.....	8
3. RESULTADOS .....	8
4. DISCUSIÓN .....	11
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	17
6. REFERENCIAS.....	19
7. ANEXOS .....	21
Anexo 1: Oficio de la CGA como petición para desarrollo de plan estratégico .....	21
Anexo 2: Oficio de contestación a la CGA por parte del director de la maestría. ....	22
Anexo 3. Visión y misión actual de la Comisión de gestión ambiental .....	23
Anexo 4. Estructura de la nueva misión y visión. ....	23
Anexo 5. Análisis FODA.....	24
Anexo 6. Objetivos estratégicos .....	28
Anexo 7. Estrategias .....	30
Anexo 8. Indicadores de Desempeño.....	32
Anexo 9. Propuesta de un programa de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, caso de estudio comisión de gestión ambiental del cantón cuena .....	34

### INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Preguntas de la encuesta al personal técnico de la CGA mediante para la reestructuración de la misión y visión. ....	5
Tabla 2. Preguntas de encuesta al personal técnico de empresas y direcciones municipales que mediante sus funciones se enlazan y comparten actividades en el eje ambiental, con el propósito de conformar la matriz FODA. ....	6
Tabla 3. tabulación de ponderación de los resultados mediante parámetros estadísticos descriptivos, con la finalidad de conseguir toda la información necesaria para contrastar los detalles suministrados por los actores. ....	7
Tabla 4. Análisis FODA de la CGA .....	24
Tabla 5. Presentación de los objetivos estratégicos creados para la CGA como producto del proceso de planificación estratégica. ....	28
Tabla 6. Estrategias formuladas para la propuesta del plan estratégico de la CGA .....	30
Tabla 7. Indicadores de desempeño elaborador para evaluar la eficacia y eficiencia de los objetivos y estrategias planteadas para la ejecución administrativa, legal, comunicacional y ambiental de la CGA. ....	32

### INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases del proceso de la planificación estratégica que se llevó a cabo para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA). A-B) Elaboración de la misión y visión. C) Análisis situacional. D) Planteamiento de los objetivos estratégicos. E) Estrategias y F) Indicadores de Desempeño. ....	4
Figura 2. Resultados de evaluación de los factores internos y externos encontrados en la CGA. ....	9
Figura 3. Análisis del balance estratégico en la que se encuentra la CGA en el periodo de esta investigación. ....	9

Daniel Alejandro Cáceres Calderón, María Ángeles Delgado Torres

Trabajo de Graduación

Vinicio Santillán Rodríguez

Diciembre 2020

**Propuesta de un programa de planificación estratégica e indicadores de desempeño  
en el sector público, caso de estudio Comisión de Gestión Ambiental del cantón  
Cuenca**

## **1. INTRODUCCIÓN**

El Ministerio del Ambiente (MAE) define y regula las políticas en materia ambiental en todo el país (MAE, 2008). Sin embargo, el Código Orgánico del Ambiente en su disposición transitoria octava, determina que los GAD's con competencia ambiental deberán generar normas técnicas, procesos, planes y demás instrumentos para el cumplimiento de las disposiciones y normas ambientales expedidas por la autoridad (MAE, 2008). Las principales ciudades del Ecuador manejan el tema ambiental en sus respectivas jurisdicciones, unidades o direcciones municipales de medio ambiente. Llevando a algunos gobiernos locales a una total autonomía sobre la gestión ambiental en sus territorios. Esto debido a la insuficiente infraestructura del ministerio, no permite atender las demandas de la ciudadanía, particularmente del interior del país (Estrella, 2005). En el caso específico de la ciudad de Cuenca, en 1997 el Concejo Cantonal, mediante Ordenanza, crea la Comisión de Gestión Ambiental (CGA), como un ente descentralizado, colegiado y de filiación municipal con el objetivo de liderar la gestión ambiental del cantón.

La CGA, es una entidad pública de dependencia municipal que es la encargada de la gestión, coordinación y de establecimiento de políticas públicas para la gestión ambiental en el cantón Cuenca. Por lo tanto, es importante disponer de un plan estratégico como una herramienta de gestión que apoye las decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y futuro, adecuándose a los cambios y a las demandas que les impone el entorno. Para lograr mayor eficiencia, eficacia, y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijos, 2011). Estableciendo de forma sistematizada las metas y objetivos que aspira la entidad.

La Planificación Estratégica tiene una larga data, su uso más intensivo se ha dado en las organizaciones privadas desde alrededor de la década de los sesenta (Castellanos, 2015). Posteriormente, surge como instrumento de apoyo a la gestión pública en el marco de las iniciativas de la Nueva Gerencia Pública (New Public Management), a mediados de los ochenta en los países de la OCDE15 (Dollery, 1991). Las agencias ejecutivas debieron desarrollar como base para la presentación de su presupuesto, planes estratégicos y planes anuales de desempeño cubriendo el conjunto de actividades y elaborando reportes anuales del desempeño del programa del año fiscal (Ballart, 1992).



La planificación estratégica es un instrumento que facilita a las instituciones en su toma de decisiones tanto administrativas como técnicas, su estructura es formal y bien establecida (David, 2013). A más, es un proceso por medio del cual se establece la misión y visión de la institución, también se examina el escenario interno y externo por medio del análisis FODA, de los cuales nace los objetivos estratégicos, se formulan las estrategias y planes estratégicos puntuales para conseguir dichos objetivos (Armijo & Bonnefoy, 2005).

La aplicación en el sector público de planes estratégicos es para realizar evaluaciones y análisis de las políticas públicas con la finalidad de generar información de relevancia para tomar decisiones políticas-públicas que de esta manera permitan solventar problemas determinados (Ballart, 1992).

La planificación estratégica dentro del sector público permite evaluar la gestión pública constituyéndose como un cimiento de un nuevo modelo de gestión en los diversos ámbitos de la intervención gubernamental como políticas públicas, programas, resultados de las instituciones y desempeño individual (Martin, 2005).

En la actualidad la CGA ha reconocido la importancia de la planeación y definición de prioridades, seguimiento de los programas y proyectos planteados, acciones correctivas, y soporte social en apoyo de iniciativas sustentables para el medio ambiente. Por lo tanto, se requiere un plan de acción para implementar un esquema de gestión pública ambiental, cuyos componentes sean complementarios entre sí, con articulaciones y contenidos acordes a las políticas públicas del cantón Cuenca. Además, de generar indicadores de desempeño para evaluar y medir los alcances de las estrategias de acción, al momento de ser implementadas, y luego, al ser evaluadas en su aplicación (Armijo & Bonnefoy, 2005).

Esta tesis evalúo la implementación del manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), perteneciente a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en la comisión de gestión ambiental CGA (Berretta, Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias , 2016). Para esto, se analizó el proceso de la planificación estratégica en la dinámica interna de la institución. Para lo cual, se articuló el eje ambiental del cantón con los objetivos del plan operativo anual de la CGA 2020, que proyecta establecer un Sistema Ambiental Único del Cantón Cuenca. Construyendo una nueva planificación estratégica con la participación de los funcionarios, que genera una propuesta de visión y misión, objetivos estratégicos, estrategias, planteado indicadores de desempeño a mediano y largo plazo.

## 2. METODOLOGIA

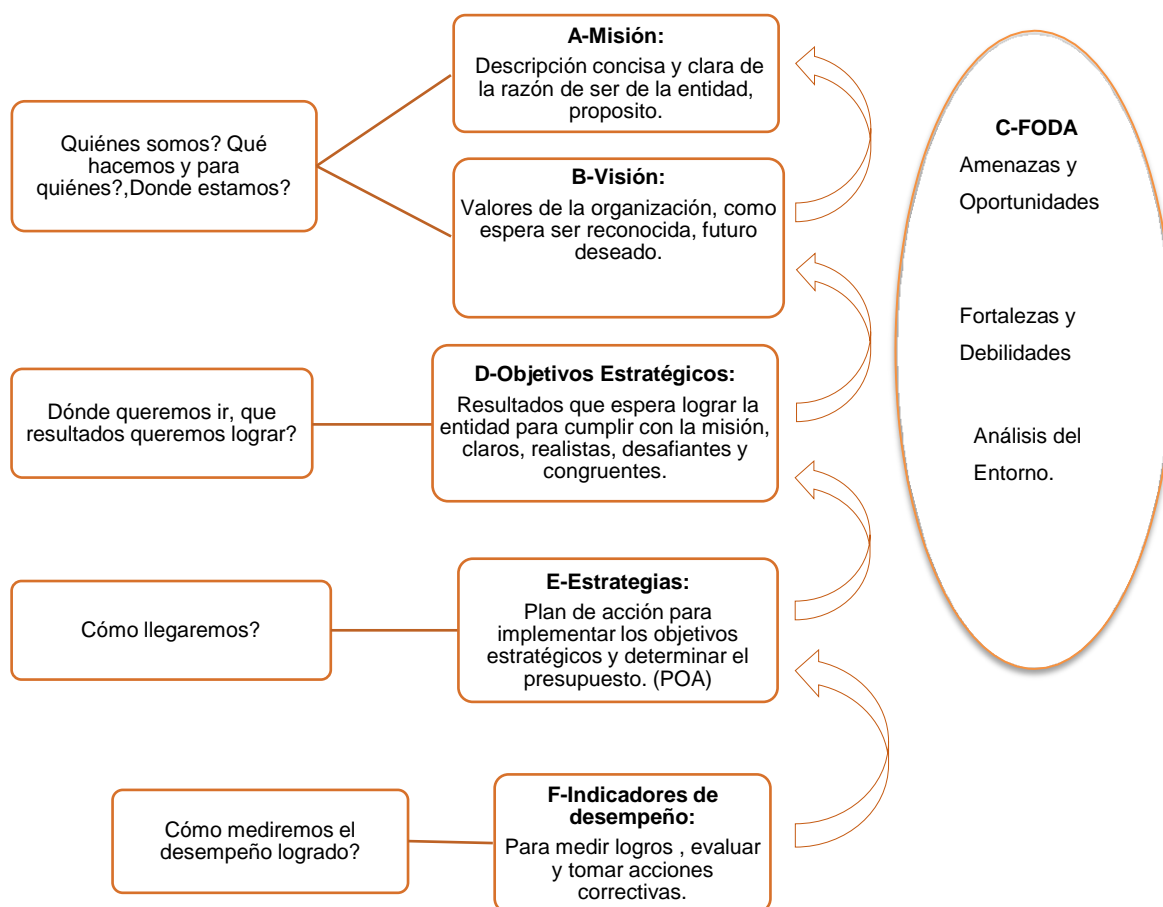
La CGA es una organización descentralizada con estructura organizacional lineal (Anexo 1), creada el 23 de junio de 1997 para que ejerza la calidad de Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable (AAAR), a través del convenio de transferencias de competencias ambientales y recursos otorgados por el Ministerio del Ambiente y Agua (MAAE). La Comisión de Gestión Ambiental del GAD Municipal del cantón Cuenca, dentro de su Plan Operativo Anual para el año 2020 ha visto la necesidad de desarrollar de una política ambiental institucional que establezca las directrices para el accionar de la CGA en el mediano y largo plazo. Como una propuesta de gestión y planificación, que oriente y apoye la conformación de un sistema ambiental autónomo descentralizado. El diagnóstico de la CGA se realizó mediante la selección, clasificación, tratamiento y análisis de documentos, normativas ambientales y apoyo de los funcionarios de la institución. Se analizaron los programas, proyectos y ordenanzas que se ejecutan dentro de la CGA con la finalidad de poder establecer el proyecto de gestión basado en la planificación estratégica para la renovación y actualización, enfocado en las actividades de esta institución (Aldunate, 2010). Por lo tanto, se implementó un plan estratégico que contempló lineamientos estratégicos generales y específicos de acción, tanto a corto como a largo plazo en la Comisión de Gestión Ambiental del GAD Municipal de Cuenca. En donde mediante un acuerdo interinstitucional ente la Universidad del Azuay y la CGA se llevó a cabo esta investigación para generar un plan estratégico con la finalidad de optimizar la gestión de dicha institución (Anexo 1, 2).

### 2.1 Modelo de planificación estratégica e indicadores de desempeño

Se estructuró el plan estratégico para la CGA, conforme el manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, preparado por el área de políticas presupuestarias y de gestión pública del Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y Social (ILPES) que pertenece a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (Armijos, 2011). Este manual de planificación estratégica en el sector público, ha sistematizado algunos procesos básicos en base a la experiencia de implementación en varios países de América Latina. Concentrando los aspectos más importantes en la construcción de estrategias e indicadores de desempeño, basados en análisis situacionales (FODA), y orientado la generación de mejores productos, mediante la gestión por resultados.

El modelo básico de planificación estratégica desarrollada para la CGA está compuesto de seis partes. Este modelo presenta un menor grado de complejidad y está orientado a responder las preguntas de cada una de las fases. La misión y visión constituye los cimientos de las estrategias y políticas lo que define a la institución y su proyección futura. que permitirá obtener la base de una planeación estratégica eficiente. De igual manera los objetivos estratégicos son aquellos que llevarán a la institución a una mejor situación en el futuro

construyendo innovación y crecimiento (Tanaka, 2011). Por otra parte, las estrategias son planes de acción utilizados para lograr conseguir los objetivos planteados. Los indicadores nos ayudarán a medir la eficiencia de los resultados y metas obtenidos (Rendon, 2009).



**Figura 1.** Fases del proceso de la planificación estratégica que se llevó a cabo para la Comisión de Gestión Ambiental (CGA). A-B) Elaboración de la misión y visión. C) Análisis situacional. D) Planteamiento de los objetivos estratégicos. E) Estrategias y F) Indicadores de Desempeño.

## 2.2 Proceso de planificación estratégica CGA

Nuestro propósito fue generar una construcción dinámica sobre la misión y visión de la institución, incluyendo al personal técnico de calidad ambiental, biodiversidad, unidad de gestión animal y administrativo. Con la intención de repotenciar el valor institucional de la Dirección General de la Comisión de Gestión Ambiental CGA, partiendo de su situación actual y orientándola a sus necesidades estratégicas.

En la primera fase, se analizó la misión y la visión establecidas anteriormente en la CGA (Anexo 3), en donde se encuentran conceptos institucionalizados y visualizados en la creación de la institución (Lira, 2006). La misión es la descripción de la razón de ser de la organización, que determina su actividad institucional, y los bienes y servicios que entrega (Thompson & Peteraf, 2012). Su lectura debe permitir a todos los interesados (institución, usuarios, ciudadanos, autoridades), comprender cuál es la esencia del quehacer institucional en tiempo

presente (D'alesio, 2008). La visión se propone como el futuro deseado de la organización, como quiere y debe ser reconocida la entidad, representando los valores con los que sustenta su accionar (Armijos, 2011). Por lo tanto, el 31 de julio de 2020 se convocó al director general de la CGA y a todo el equipo técnico a un taller para trabajar en una lluvia de ideas y propuestas para la reformulación de la misión y visión. Adicionalmente, formulamos una encuesta de ocho preguntas (Tabla 1), remitida por correo electrónico hacia todo el personal técnico y administrativo de la CGA. Integrando las ideas del personal para la reestructuración de la nueva misión y visión para la institución.

**Tabla 1.** Preguntas de la encuesta al personal técnico de la CGA mediante para la reestructuración de la misión y visión.

---

#### Encuesta para formulación de misión y visión para la CGA

---

1. ¿Quiénes somos?
  2. ¿Qué hace la CGA?
  3. ¿Cuál es el propósito de la CGA?
  4. ¿Cuáles son las funciones que desempeña la CGA sobre la población o cual cree que es el potencial de la CGA sobre su accionar?
  5. ¿Cuáles son los beneficiarios de la CGA?
  6. ¿Cómo quiere ser vista o percibida la CGA a futuro?
  7. ¿Cuáles son los valores que tiene la CGA y que desea comunicar?
  8. ¿Cuáles son los estándares de desempeño con los cuales la CGA quiera comprometerse a futuro?
- 

En la segunda fase, para el desarrollo del plan estratégico y definición de los objetivos, se realizó el análisis de los aspectos internos y externos de la CGA, a través de la determinación del (FODA). En donde, identificamos y agrupamos elementos de la estructura orgánica de la CGA, que se obtuvieron del Reglamento Orgánico Funcional del GAD Municipal de Cuenca. **(F) Fortalezas:** características internas de la entidad que permitan impulsarla y poder cumplir las metas planteadas; **(O) Oportunidades:** se refiere a los acontecimientos o características externas objeto de estudio, que puedan ser utilizadas a favor del gestor para garantizar el crecimiento de la entidad; **(D) Debilidades:** se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera no permiten o frenan el cumplimiento de los objetivos planteados y por último, **(A) Amenazas:** son los acontecimientos externos de la entidad que en la mayoría de las veces incontrolables que pueden afectar su desarrollo (Rengifo, 2012). Se formuló una encuesta abierta de cuatro preguntas (Tabla 2) por correo electrónico, al personal de la CGA y empresas municipales que se enlazan y comparten actividades en el eje ambiental del cantón Cuenca (ETAPA, EMAC, EMOV, Unidad Administrativa Sancionadora, Dirección de Planificación Territorial, Dirección de Control Municipal, Dirección de Áreas Históricas y Patrimoniales, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Áridos y Pétreos, Dirección de Riesgos). Procurando integrar la totalidad las ideas del personal en el desarrollo de los objetivos planteados (Ortiz & Capo, 2015).

**Tabla 2.** Preguntas de encuesta al personal técnico de empresas y direcciones municipales que mediante sus funciones se enlazan y comparten actividades en el eje ambiental, con el propósito de conformar la matriz FODA.

---

**Encuesta para el planteamiento de la matriz FODA**

---

1. ¿Mencione cuáles son las fortalezas de la CGA?
2. Cite las debilidades que posee la CGA
3. Establezca las Oportunidades de la CGA
4. ¿Cuáles serían las Amenazas de la CGA?

---

Para el análisis de las cuatro variables principales (FODA), se aplicó un procedimiento para la elaboración de la herramienta de planeación estratégica. Definiendo como un ajuste de la CGA entre sus destrezas y recursos internos con las oportunidades y riesgos establecidos por sus factores externos (Mintzberg, 1994). Dicha información fue recopilada mediante una encuesta a los funcionarios de las diferentes entidades municipales con competencias ambientales, para esto se trabajó con la matriz FODA que permitió correlacionar oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. conduciendo de esta manera a un ajuste de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, para crear alternativas de estrategias de manera eficaz.

Se asignó una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que son los factores internos y externos de la institución. Después de recopilar dicha información se calculó los resultados de ponderación para identificar el estado en el que se encuentra la CGA, esto mediante las respuestas emitidas por los funcionarios encuestados, de esta manera relucen los resultados del estatus de la institución. Para establecer el balance estratégico, que es la relación que guardan entre sí el factor de optimización y riesgo de una organización, sumamos las fortalezas (F) con las oportunidades (O) que es igual al factor de optimización, mientras que la suma de debilidades (D) y amenazas (A) son equivalentes al factor de riesgo (David, 2013).

Con el fin de determinar ponderaciones a los factores externos e internos (oportunidades y amenazas) (fortalezas y debilidades), A partir del análisis de estas cuatro variables principales, se asignó una ponderación para cada uno de los elementos del FODA, de acuerdo a una escala establecida de uno a tres, donde tres denota una respuesta superior nivel mayor de actuación, dos una respuesta media y uno equivalía a una respuesta baja. (Tabla 3).

**Tabla 3.** Tabulación de ponderación de los resultados mediante parámetros estadísticos descriptivos, con la finalidad de conseguir toda la información necesaria para contrastar los detalles suministrados por los actores.

Matriz de asignación de ponderación		
Rango	Asignación	Equivalente
<b>30-20</b>	3	Alto
<b>19-10</b>	2	Medio
<b>9 -1</b>	1	Bajo

En la tercera fase, luego del análisis de los aspectos internos y externos de la CGA, en base a las encuestas realizadas a los diferentes técnicos. Determinamos los objetivos estratégicos, que son los logros que la entidad pública espera concretar en un plazo determinado mayor de un año para el cumplimiento de su misión de manera eficiente y eficaz (David, 2013). Para la realización de los objetivos estratégicos para la CGA, fueron planteadas estrategias de acuerdo al tipo de problemáticas encontradas dentro de la institución (Administrativo, Legal, Comunicacional, Ambiental). Dichos objetivos permitirán la consolidación de la CGA como entidad única de la gestión ambiental dentro del cantón Cuenca. Estos objetivos estratégicos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, desafiantes, asequibles y congruentes con la entidad (Tanaka, 2011).

En la cuarta fase, desarrollamos las estrategias para cada objetivo, en algunos casos más de una estrategia por objetivo. Para esta fase se elaboró una matriz que permitió relacionar las fortalezas y las debilidades de la institución con las oportunidades y amenazas. Formulando un diagnóstico de su posicionamiento institucional en cuatro niveles (eficiente, autónomo, ineficaz o en riesgo de desaparecer). Mediante la matriz FODA como herramienta de consolidación de datos, la cual sirvió para generar opciones factibles dentro de cuatro tipos de estrategias.

- Estrategia FO destaca las fortalezas internas de la institución para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO se enfoca en superar las debilidades internas de la institución para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias FA aplica todas las fortalezas de la institución para impedir o comprimir el efecto de las amenazas externas.
- Estrategias DA priorizan la disminución de las debilidades internas de la institución para evitar las amenazas externas.

### **2.3 Indicadores de desempeño CGA**

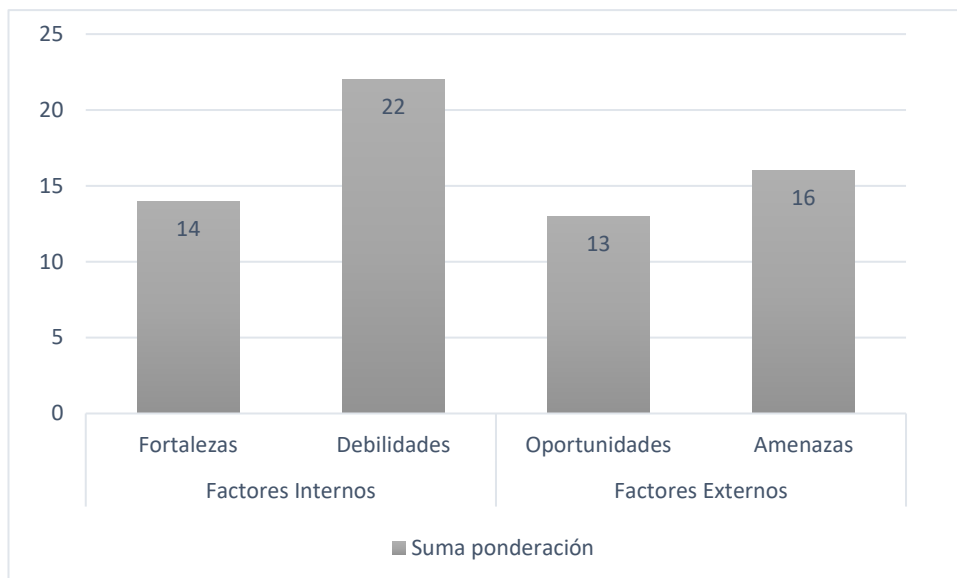
En la última fase, establecimos indicadores de desempeño, que resultan fundamentales como instrumento de medición y seguimiento, constituyéndose en una expresión cualitativa y cuantitativa de lo que se pretende alcanzar con los objetivos estratégicos. Su implementación y seguimiento permitirá evaluar la gestión por resultados, siguiendo conceptos básicos como eficacia, eficiencia y adaptabilidad (González & Rúa, 2008).

Para dar seguimiento y evaluar el modelo de gestión aplicado con sus objetivos y estrategias, se han planteado indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia del trabajo del plan estratégico, mediante monitoreos y metas alcanzadas (David, 2013). Por lo tanto, esta fase se pretende evaluar las actividades planteadas en el plan estratégico, determinadas por los indicadores de desempeño para cada competencia y responsabilidad en el ámbito de gestión ambiental dentro de la CGA.

## **3. RESULTADOS**

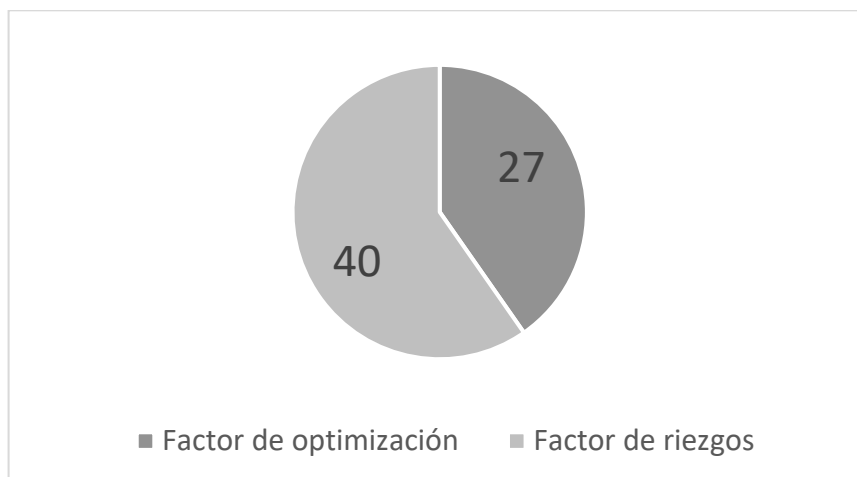
En la primera fase, se planteó la nueva misión y visión a partir de la difusión directa y mediante una encuesta a los 21 técnicos y administrativos de la institución, que son aquellas personas que se identifican y representan a la institución en sus actividades y gestiones dentro de las competencias de la CGA. El 52% respondieron la encuesta, mientras que el 48% no respondió. Con esta información y con el aval de la dirección de la CGA, se elaboraron las propuestas de la misión y visión, siguiendo los parámetros del ILPES (Anexo 4).

En la segunda fase, evaluamos los factores internos y externos mediante un análisis FODA (Anexo 5). Este se implementó usando las respuestas tabuladas que respondieron los funcionarios (Tabla 2). La encuesta fue respondida por 65 funcionarios de las diferentes instituciones relacionadas con el ámbito ambiental dentro del municipio. Una vez definitivas las ponderaciones de las variables (fortalezas, debilidades, oportunidades y/o amenazas) se realizó la matriz de evaluación de factores internos y externos. Encontramos que las debilidades tienen un mayor valor de ponderación (22), seguido de las amenazas (16), luego fortalezas con 14 y las oportunidades con 13 (Figura 2). Además, la Figura 2 muestra el número de respuestas para cada categoría. Siendo las debilidades la que mayores respuestas tuvo, mientras que las otras categorías presentan número de respuestas similares (Figura, 2).



**Figura 2.** Resultados de evaluación de los factores internos y externos encontrados en la CGA.

La suma de los valores ponderados por cada categoría, se establecieron para obtener el factor de optimización y riesgo de la CGA. La suma de las fortalezas (F) con las oportunidades (O) nos dio 27 de factor de optimización, mientras que la suma las debilidades (D) y amenazas (A) nos dio 40 de factor de riesgo (Figura). Indicando que los riesgos tienen una mayor presencia en la CGA que los factores de optimización.



**Figura 3.** Análisis del balance estratégico en la que se encuentra la CGA en el periodo de esta investigación.

La tercera fase (objetivos estratégicos), la cuarta (estrategias), y los indicadores de desempeño se desarrollaron a partir de su tabulación en cuatro ejes (administrativo, legal, comunicacional, ambiental). Identificando la problemática, los objetivos estratégicos para cada problema, las estrategias de cada objetivo y los indicadores de desempeño a cumplirse en tiempos determinados (Anexo 6, 7 ,8).



El eje administrativo presentó 11 problemas, dentro de las cuales se identificó 12 objetivos estratégicos y 20 estrategias. Estas fueron incluidas en 19 indicadores de desempeño. En el eje legal se encontraron 7 problemáticas, para lo cual se elaboraron 7 objetivos estratégicos, para cumplir estos objetivos se obtuvieron 9 estrategias y para medir su ejecución se elaboraron 6 indicadores. De igual manera en el eje comunicacional se encontraron 4 problemas, para resolver estos se planificaron 5 objetivos y 10 estrategias igual para su medición de ejecución se plantearon 9 indicadores y por último en el eje ambiental se encontraron 7 problemáticas para lo cual se ejecutaron 6 objetivos estratégicos y 8 estrategias con un número de 7 indicadores para su evaluación.

Los indicadores de desempeño para la administración pública de la CGA. Se plantearon tomando en cuenta la calidad y eficacia de los servicios y programas de la institución, entendiendo que la gestión pública involucra aspectos organizacionales relacionados con su entorno (Hernández, 2002). Estos indicadores permitirán el seguimiento y evaluación de los objetivos y estrategias planteadas desde el desempeño de la institución por medio de la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y/o amenazas de la institución (AECA, 2000). (Anexo 8).

#### 4. DISCUSIÓN

Se presenta una propuesta de planificación estratégica para la Comisión de Gestión Ambiental CGA del Cantón Cuenca. La metodología se sustenta en el manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), perteneciente a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Esta tesis evaluó la implementación de este manual, e identificó la problemática para su ejecución en la dinámica interna de la CGA. Además, se articuló el proceso de planificación estratégica con los objetivos del plan operativo anual de la CGA 2020, que proyecta establecer un Sistema Ambiental Único para el cantón Cuenca. El proceso de planificación estratégica se construyó con la activa participación de los funcionarios municipales con alguna competencia ambiental. Generando una propuesta de visión y misión, objetivos estratégicos, estrategias, y planteando indicadores de desempeño a mediano y largo plazo.

Con el análisis de la situación actual de la Comisión de Gestión Ambiental CGA, se identificó la función de cada uno de los departamentos de la institución, así como, las actividades de los funcionarios que laboran en la misma. A continuación, se redefinió la misión y visión de la CGA, lo que implica la definición de los productos estratégicos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía, proporcionando una mejor imagen y enfoque de los esfuerzos de la institución (Bagheri, 2016). En esta primera fase del plan estratégico, se presentaron algunos conflictos entre los técnicos y funcionarios de la CGA, en la estructuración de misión y visión. Generando un debate conceptual en el personal técnico de la institución; además, de resistencia a la reestructuración de la misión y visión. Problemática que fue evidente en la ejecución de los talleres participativos. Sin embargo, se consiguió generar una "lluvia de ideas" a través de encuestas, ordenadas y replanteadas dentro de los conceptos previos trazados en las reuniones. Redactando de esta manera la nueva misión y visión para la CGA, aprobada por la dirección.

La misión describe la razón de ser de la organización, establece su quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y diferencian de otras instituciones justificando su existencia (Armijos et al., 2011). La nueva misión permitirá a los interesados (institución, usuarios, ciudadanos, ONGs, organizaciones públicas, etc.) comprender la esencia y especificidad del quehacer institucional (Vallejo, 2006). Posicionando la esencia del concepto de misión y diferenciándola de la visión, y así definiendo el modo en que la institución hace realidad su visión (Morrissey, 1996). Este proceso se constituyó en un ejercicio de definición, revisión y actualización de la misión ya existente. Ejercicio que incluyó a todos los técnicos y funcionarios de la CGA mediante la sociabilización de la propuesta, establecida por los más altos niveles de responsabilidad organizacional. Con los técnicos y funcionarios se definió la necesidad de evaluar el impacto de los resultados, los productos y sus costos, a quienes va dirigido, y personal a involucrar. Identificando insumos,

actividades, productos intermedios, productos finales y usuarios externos (Armijos et al., 2011). Se desarrolló un texto propuesta con el aval la dirección de la CGA, que permita comprender cuál es la esencia del quehacer institucional, confiriendo identidad a la institución, justificando su existencia. Para el desarrollo del texto propuesta, primero, se revisó el mandato legal de creación de la entidad, para delimitar lo que se espera de la CGA de acuerdo a los recursos proporcionados. Específicamente la revisión de la misión está dirigida a verificarla y actualizarla en función de lo que efectivamente está haciendo la CGA. Segundo, se plantearon cuatro preguntas para la correcta definición de la misión ¿Cuál es el propósito de la organización?, ¿Qué hace?: descripción de los productos finales (servicios que entrega), ¿Para quiénes van dirigidos los productos finales?: identificación de los usuarios o beneficiarios, y ¿Cuál es el efecto que se espera lograr en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos? (Armijos et al., 2011). Tercero, se planteó la vigencia que tiene la misión para identificar potenciales diferencias entre una misión formal y una efectiva, identificando lo que realmente produce la institución y a los resultados que se esperan lograr considerando nuevos elementos del contexto. Para esto, fue fundamental el involucramiento de las máximas autoridades municipales, liderando el proceso y validando los compromisos. Además, se consideró la participación de los funcionarios y técnicos mediante el proceso de formulación, comunicación y aprobación de la misión. Comunicando y concertando la misión entre la dirección, funcionarios y técnicos, se estableció el marco de justificación de la intervención pública y la perspectiva de los aspectos estratégicos de la institución. A continuación, analizamos los servicios estratégicos, los potenciales efectos sobre la población objetivo, el ámbito territorial de su acción, los estándares a conseguir y los valores en los cuales se enfocará la gestión de la CGA. Finalmente, con la identificación de los productos y usuarios definimos que hacemos y el ámbito de acción de la CGA. Estos atributos de desempeño podrán ser monitoreados para contar información para el análisis de la asignación presupuestaria. Tomando en cuenta las características de los productos, su prioridad estratégica, la demanda de los usuarios, el porcentaje del presupuesto destinado a la provisión de servicios, y porcentaje de funcionarios responsables (Armijos et al., 2011). Así, de acuerdo a la nueva misión la CGA ejerce por delegación del Ministerio del Ambiente y Agua las competencias de autoridad ambiental, para la sostenibilidad ambiental del cantón Cuenca; identificándola como una dependencia municipal que lidera, gestiona y coordina, la Gestión Ambiental cantonal, apoya la gestión de áreas protegidas y biodiversidad, y regula el manejo responsable de la fauna urbana.

A continuación, se replanteo la visión de la CGA en concordancia con las proyecciones futuras de la institución. El nuevo concepto de visión de la institución observa una dirección concisa de a dónde se dirige la CGA al largo plazo. Responde claramente a la pregunta: ¿Cómo quiere ser reconocida en el futuro? (Bagheri, 2016). La visión al igual que la misión se estructuró con proyecciones conceptuales que los técnicos y funcionarios identificaron como lo que esperan que la institución logre en un futuro. Para esto se redactó una visión que englobe las aspiraciones de la CGA, proporcionando un resultado de

coherencia a la institución, para diferenciar y visualizar el carácter público, y como la intervención justifica lo que se transmite a la sociedad (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015). Esta conceptualización de la visión no fue solo para efectos comunicacionales, sino que es la base para conseguir excelencia en las competencias institucionales que pretende lograr en un futuro. La visión se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público y corresponde al futuro deseado de la organización (Armijos et al., 2011). Debe contener aspectos que permitan a los usuarios y ciudadanos identificar lo que pueden esperar de la entidad, sin repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión (Thompson & Peteraf, 2012). Por lo tanto, la declaración de la nueva visión se basó en los valores que tiene la CGA y lo que desea comunicar, cómo quiere ser percibida la institución en el futuro y los estándares de desempeño con los que se compromete (Armijos et al., 2011). Así, de acuerdo a la nueva visión la CGA es una entidad pública que coordina y articula las diferentes instancias municipales de gestión ambiental y ordenamiento territorial sustentable, cumpliendo con los propósitos establecidos en la legislación ambiental, y protegiendo los servicios ambientales que brinda la naturaleza. Finalmente, se tomó en cuenta la visión en el proceso de planificación estratégica. Exponiendo las aspiraciones institucionales desde un ejercicio de cohesión a la organización. Distinguiendo y visualizando el servicio público de la CGA y cómo su intervención se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad. En el proceso de planificación estratégica es fundamental volver a revisar la visión cuando se formulen los objetivos estratégicos, para identificar si son coherentes con las aspiraciones, valores y posicionamiento que se espera lograr con las proyecciones conceptuales que los técnicos y funcionarios identificaron.

En una segunda fase, analizamos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), en la estructura, quehacer institucional, y servicios que entrega la CGA. Lo que permitió el análisis situacional (interno y externo), evitando la subjetividad (Pérez, 2017). El análisis FODA es una metodología que provee un procedimiento para la definición de los objetivos estratégicos, y tiene que ver con el análisis del ambiente externo y del ámbito interno de la organización (Aldunate & Córdoba, 2010). Las encuestas generaron respuestas complejas de sistematizar, debido a la gran variedad de criterios de los funcionarios de las diferentes direcciones e instituciones del GAD de Cuenca. Por ejemplo, ciertos funcionarios ni siquiera conocían de la existencia de la CGA y otros no tenían claro las competencias de la institución. Mediante el análisis de brechas institucionales de la CGA se reconocieron los factores internos y externos. Por medio de un estudio estructural que identificó que en los factores internos la institución cuenta con más debilidades que fortalezas, en los factores externos la CGA cuenta con más amenazas que oportunidades. En los factores internos, por ejemplo, se identificó que una de las principales fortalezas de la institución es la Acreditación de Autoridad Ambiental Responsable (AAAR) a través de convenio de transferencia de competencias con el Ministerio de Ambiente. Además, se identificó que tiene un reconocimiento nacional, con un directorio que agrupa varias instituciones de la sociedad civil

y personal técnico capacitado, con un respaldo institucional público y de instituciones de educación superior. Sin embargo, se identificaron muchas más debilidades y, por lo tanto, un peso mayor específico de éstas con respecto a las fortalezas. La falta de planificación estratégica sin una estructura organizacional consolidada, con una débil planificación a mediano y a largo plazo, y alto porcentaje de rotación de personal e inestabilidad del mismo se identificó como la principal debilidad. Además, se identificó vacíos en la normativa y la duplicidad de funciones con otros organismos públicos, falta de una planificación estratégica a mediano y a largo plazo, y carencia de una estructura organizacional consolidada con proyectos macro y metas en cada área. Esto se refleja en falta de liderazgo, capacitación al personal, reconocimiento al mérito profesional y deficiencia de trabajo en equipo. Por ejemplo, específicamente se identificaron como problemas reales la insuficiencia de técnicos en el área de biodiversidad y la limitación de recursos y equipos, y la falta de monitoreo mediante indicadores ambientales obtuvo un alto peso en la ponderación. Por otro lado, en los factores externos se identificaron menos oportunidades que amenazas, pero la diferencia fue significativamente menor que en los factores internos. Así, se identificaron como oportunidades el liderar el eje ambiental del cantón, coordinado las distintas dependencias municipales y articulando las estrategias ambientales; con capacidad de cooperar con otras instituciones nacionales y extranjeras, que generarían procesos de capacitación para técnicos y funcionarios de la institución. En contraste, se identificó como amenazas la falta de políticas ambientales que tengan una cobertura real, los vacíos legales y de competencias, y las limitaciones presupuestales, de equipos y personal. Además, se identificó como una fuerte amenaza a la falta de educación ambiental de la población, y al desconocimiento de la CGA y sus competencias por parte de la ciudadanía.

Una vez planteada la misión y visión de la institución se desarrollaron los objetivos estratégicos que va de acorde con la misión reformulada de la CGA (Tanaka, 2011). Estos objetivos contemplan mejorar de manera eficiente y eficaz la gestión ambiental de la institución en el cantón, mejorando la atención a los ciudadanos. Con la finalidad de potenciar las oportunidades y prevenir las amenazas, y así tomar decisiones certeras con resultados favorables en el corto, mediano y largo plazo (AECA, 2000). Con el objetivo de establecer a la intuición como la entidad única encargada de la gestión ambiental. Para desarrollar los objetivos estratégicos institucionales de la CGA se tomó en cuenta la estructura de la nueva misión, y se identificó la problemática a partir del análisis FODA. Estos objetivos fueron definidos en cuatro ejes como: Administrativo, Legal, Comunicacional y Ambiental, los cuales serán evaluados a través de los indicadores propuestos en un corto, mediano y largo plazo. Los objetivos estratégicos constituyeron el siguiente paso de la planificación estratégica, ya que contempla las metas de a dónde queremos ir y que pretendemos lograr (Ojeda, 2013). Por esta razón se plantearon objetivos concretos de los logros que tendrá la CGA en un tiempo definitivo y así cumplir con la misión de manera eficiente y eficaz. Teniendo en cuenta, que de estos objetivos dependen de la asignación del presupuesto para cumplir con sus respectivas competencias y las expectativas de los usuarios. Lo que significará que sus

directivos y funcionarios tengan los elementos necesarios para realizar su gestión, justificando los requerimientos de estos recursos presupuestarios de acuerdo a los resultados esperados.

En una siguiente fase, se elaboraron las estrategias de acorde a los objetivos estratégicos, estableciendo cual se acomodaba mejor a cada objetivo. Estos están definidos en relación a las metas de los indicadores, especificando la capacidad de la institución para alcanzar estos fines con los recursos que cuenta. La matriz FODA fue el método empleado en la formulación de las estrategias, estableciendo cuatro ejes temáticos en donde se aprovechó e identificó las fortalezas y las oportunidades de la institución, planteando objetivos para minimizar las debilidades y amenazas de la CGA. Estas estrategias fueron direccionadas hacia el logro de los objetivos planteados (Contreras, 2013), y están diseñadas para definir prioridades con respecto a los planes de acción en relación a su entorno y a la asignación de recursos que en comparación con otras entidades que tienen similares competencias (Canto, 2011). La razón de las estrategias planteadas es, llevar la gestión pública de la institución con una eficiencia de acuerdo a las capacidades legales, financieras, materiales y humanas.

En la última fase, se formularon los indicadores de desempeño con la finalidad de monitorear la implementación de la planificación estratégica en los distintos niveles de la administración de la CGA, de acuerdo a los objetivos y estrategias planteadas. Estos indicadores están orientados a medir el desempeño de los objetivos en los aspectos más sobresalientes y/o críticos que interesa monitorear, mismos que nos detallaran la información del estado del avance en el cumplimiento de los objetivos (Weiss, 1998). Además, estos indicadores describen si están ejecutando los objetivos con la gestión de la institución y las metas a lograr. Además, desde el punto de vista de las funciones del indicador se distingue dos etapas importantes; la primera tiene una función descriptiva que está encargada de aportar la información sobre el estado real de la gestión, y la otra es una función valorativa que evalúa la información anterior basada en los antecedentes de la gestión de la institución. El indicador dentro de este plan estratégico estará focalizado y alineado a la medición de aspectos claves y/o factores críticos que serán monitoreados, lo que implicará fortalecer los objetivos estratégicos de la institución que serán relacionados con los resultados estratégicos y sus efectos esperados (Berretta & Tavares, *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias.*, 2006). Por esta razón los indicadores darán a conocer si existen problemas de gestión tales como; el uso ineficiente de los recursos, retrasos en los trámites pertinentes y asignación del personal a las áreas de trabajo. El tipo de indicadores planteados van desde el punto de vista de la eficiencia, eficacia, calidad y economía; con la finalidad de medir si cumplieron los objetivos y el nivel de satisfacción de la calidad del servicio percibida por los usuarios. Dando como resultado el análisis de desempeño de la institución servirá como referencia para mejorar la gestión en las diferentes competencias establecidas. Teniendo en cuenta que estos indicadores resaltarán los aspectos básicos y oportunos para entender el desempeño de la gestión pública, permitiendo entender la relación entre el

proceso productivo de los bienes y servicios y las dimensiones de desempeño (Tanaka, 2011).

En definitiva, con el análisis situacional, la declaración de la misión y visión, y la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se estableció la problemática en cuatro ejes temáticos (Administrativo, Legal, Ambiental, y Comunicacional). En el eje administrativo, la problemática se refiere a la situación de los técnicos y funcionarios de la CGA. Por lo tanto, se desarrollaron objetivos que contemplan fortalecer la capacidad técnica y administrativa de la institución. A través, de estrategias que buscan la contratación de personal adecuado, la capacitación constante, el incentivo, la participación activa. Con todo esto se desarrollaron indicadores de desempeño que buscan evaluar y monitorear el cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas. Para esto, se generarán indicadores que evalúen el accionar de los técnicos y funcionarios, su alcance, participación y los objetivos cumplidos de acuerdo a los presupuestos y materiales disponibles. En el eje legal, la problemática se refiere a los vacíos legales, duplicidad de funciones y limitaciones del marco legal, al no contar con una ordenanza establecida. Por esa razón se establecieron objetivos para analizar, unificar y promover políticas públicas para el desarrollo hacia la sostenibilidad ambiental considerando la conservación del agua, prevención en la contaminación atmosférica, regulación ambiental de las industrias, manejo adecuado de residuos peligroso. Todo esto a través de estrategias que reformen ordenanzas incorporando artículos que sean necesario para cumplir con esto objetivos, de la misma manera se elaboraron indicadores que monitorearan el número de ordenanzas aprobadas, artículos ambientales incorporados y el gasto en la investigación y desarrollo de estas herramientas para la mejora del servicio.

De igual manera en el eje comunicacional, la problemática se refiere al desconocimiento de los servicios de cada departamento de la CGA debido principalmente a la falta de difusión de acción de la institución, por lo cual se ha implementado objetivos que fomentan la importancia de desarrollo de planes de comunicación tanto interno como externo de la CGA como herramienta clave para la difusión de información que se maneja dentro y fuera de la institución. Para esto las estrategias planteadas están enfocadas en usar los medios digitales como correo institucional y su página web para difundir pastillas de información institucional, además se plantea generar conferencias ambientales , eventos virtuales para mostrar procesos y problemas complejos de una forma más sencilla, así mismo los indicadores en este eje efectuaran las mediciones de cuantos programas se efectuó, seguimiento de todas las baterías que van a ser lanzadas y ejecutar un manual de comunicación interno.

Finalmente, en el eje ambiental, la problemática se refiere a la falta de planificación, gestión y monitoreo de la intervención humana en el territorio a través de indicadores ambientales, dependencia de la autoridad ambiental nacional por no contar con ordenanzas aprobadas, para esto se establecieron objetivos que promueven la creación de políticas locales de ordenamiento territorial articulado con el código orgánico ambiental (COA) ejecutando un seguimiento de todas las actividades productivas que generen o puedan

generar impactos y riesgos ambientales, de igual manera se establecieron estrategias como analizar el código orgánico ambiental en el contexto del marco jurídico para promover la elaboración de ordenanzas y artículos ambientales para emitir regulaciones locales en uso de suelo rural y urbano. Así también los indicadores fomentaran mediciones como una consolidación de matriz de proyectos ambientales de todas la dependencias y empresas municipales.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante un acuerdo interinstitucional entre la Universiada del Azuay y la Comisión de Gestión Ambiental, se pudo desarrollar el estudio en la implementación del Plan Estratégico siguiendo los lineamientos del manual del ILPES perteneciente a la CEPAL. Dado que la institución en mención se veía insostenible en el tiempo, debido a la desorganización tanto en funciones como en competencias institucionales es por esta razón que se vio la necesidad de implementar un plan estratégico para los próximos años, con la finalidad de que esta se desarrolle de manera intensiva y efectiva dentro del ámbito ambiental en el cantón.

A través de la investigación desarrollada, se creó una herramienta para la Comisión de Gestión Ambiental que es la planificación estratégica, generada como un instrumento para mejorar los servicios y actividades que desempeña la institución. Este plan estratégico se ejecutó en cuatro ejes fundamentales para el funcionamiento adecuado y efectivo de la institución los cuales son: Eje Administrativo, Legal, Comunicacional y Ambiental, esto permitirá a la CGA mejorar su gestión en el ámbito público no solo cantonal también en una prospectiva nacional. La ejecución del plan estratégico ya ha sido aplicada en el ámbito público latinoamericano como una opción viable para mejorar la gestión administrativa, legal, comunicacional y ambiental (Iglesias, 2010). Por tanto, al cambiar las estrategias obsoletas que han venido aplicando dentro de la institución han sido un obstáculo para el desarrollo de las políticas públicas en los ámbitos de competencias individuales de la CGA. Esta propuesta tiene la facultad de ejecutar las actividades de manera eficiente, eficaz y oportuna para convertir a la CGA en la mejor entidad en cuanto al manejo ambiental del cantón.

La propuesta presentada recoge todas la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas dentro de la CGA para mejorar el modelo de gestión en el ámbito de eficiencia en las gestiones que realiza al servicio de la ciudadanía, por lo que se tiene referencia que este modelo ha mejorado la gestión de servicios obsoletos que se han venido dando durante los últimos años en Latinoamérica (Cunill & Ospina , 2003). Este plan estratégico forjara un cambio en el progreso dentro de la CGA en donde todos sus funcionarios se beneficiaran en cuanto a estrategias eficaces en la gestión de sus actividades, las mismas que serán de corto, mediano y largo plazo esto dependiendo de la puesta en ejecución del plan presentado (Quiñones, 2009). Este plan estratégico en cuanto a su



dinámica que presenta en el desarrollo de sus objetivos, estrategias e indicadores, solucionara las problemáticas encontradas dentro de la CGA, proporcionando una información valiosa para ser replicada en otras localidades municipales que pretendan sobresalir en su gestión pública (Anexo 9).

Mediante la ejecución de este plan estratégico la CGA fue implementando dichos lineamientos por lo cual se logró fortalecer una responsabilidad por parte de los funcionarios de la institución para corregir las deficiencias encontradas consiguiendo excelentes resultados en el cumplimiento de las actividades ambientales. De igual manera se estableció una evaluación constante de las gestiones que se realizaron en la institución mediante una evaluación habitual para una retroalimentación con la finalidad de obtener referencias para una planificación futura, en donde se tomaran en cuenta los aspectos evaluados.

De igual manera se recomienda realizar reuniones con los funcionarios que laboran en la institución, para organizar la ejecución de las actividades establecidas en el plan estratégico y respaldar el cumplimiento y adaptación del mismo. Estos indicadores revelarán el desenvolvimiento de los funcionarios en sus gestiones, así como la existencia de deficiencias en el cumplimiento de las estrategias propuestas con el fin de realizar las correcciones que sean necesarias en tiempos adecuados y eficaces.

## 6. REFERENCIAS

- AECA, A. E. (2000). *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*. Madrid.
- Aldunate, E. (2010). *La Metodología del Marco Lógico. Manual para su Aplicación a Programas*. ILPES.
- Armijo, M., & Bonnefoy, J. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES.
- Armijos, M. (2011). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile : CEPAL.
- Bagheri, J. (2016). *Overlaps between Human Resources' Strategic Planning and Strategic Management Tools in Public Organizations*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- Ballart, X. (1992). *Como evaluar programas y servicios públicos*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Berretta , N., & Tavares, M. (2006). *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias*. *Diálogo Regional de Política*.
- Berretta, N. (2016). *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias* .
- Canto, E. (2011). *Gerencia estratégica y capital humano. Su prospectiva en los gobiernos locales en el contexto venezolano*. *Revista Ciencias Estratégicas*.
- Castaño, A. (2011). *Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre*. Colombia: Contaduría y Administración.
- Castellanos. (2015). *Estrategia y Planificación estratégica*. Mexico: Il.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. *Pensamiento & Gestión*.
- Cunill, N., & Ospina , S. (2003). *Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática: Experiencias Latinoamericanas*. Caracas: CLAD.
- D'alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico*. Mexico.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Dollery, B. (1991). *New Public Management and Convergence in Public Administration Rationality in Organizational Fields*. Chicago: Chicago University Press.
- Estrella, J. (2005). *Biodiversidad y Recursos Genéticos: Una guía para su uso y acceso en el Ecuador*. Quito: EcoCienci.
- Gonzáles, F., & Rua, Z. (2008). *Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Compra de una Empresa de Fabricación de Estructuras Metálicas*. UDO – Anzoátegui.
- Hernández, M. (2002). *Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad, ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa.

- Iglesias, A. (2010). La Planificación Estratégica como instrumento de gestión pública en el gobierno local. Cuadernos de Gestión.
- Lira, L. (2006). Revalorización de la Planificación .
- MAE. (2008). Libro I de la Autoridad Ambiental.
- Martin, J. (2005). Funciones básicas de la economía social. Santiago de Chile.
- Mintzberg, H. (1994). La caída y ascenso de la Planificación estratégica. Canada: Harvar Business Review.
- Mora, R., Vera, C., & Melgarejo, M. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Colombia.
- Morrisey, G. (1996). Planeación Táctica, 1era Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.
- Ojeda, M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. México: Revista de Investigación Educativa.
- Ortiz, B., & Capo, J. (2015). Diez pasos para elaborar un plan estratégico y un modelo de negocio.
- Pérez, O. (2017). Análisis de la Industria: La Matriz de Evaluación de Factores Externos.
- Quiñones, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensamiento & Gestión.
- Rendon, O. (2009). Criterios e indicadores para proyectos REDD. Proyecto "Fortalecimiento de capacidades para pagos por servicios ambientales (carbono y biodiversidad) en la Amazonía Peruana". Reino Unido: Universidad de Leeds.
- Rengifo, J. (2012). Evolución de la planificación regional en Colombia ,Tendencias y perspectivas del desarrollo. Colombia: Universidad de Barcelona.
- Tanaka, G. (2011). Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones. Perú: Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Thompson, A., & Peteraf, M. (2012). Administración Estratégica. Mexico: McGraw - Hill.
- Vallejo , Z. (2006). De la planeación normativa a la participativa en Colombia. Colombia.
- Weiss, C. (1998). Evaluation Methods for Studying Programs and Policies. New Jersey: Prentice Hall.

## 7. ANEXOS

### Anexo 1: Oficio de la CGA como petición para desarrollo de plan estratégico



DIRECCIÓN DE LA  
COMISIÓN DE GESTIÓN  
AMBIENTAL

Oficio Nro. DCGA-0685-2020

Cuenca, 28 de abril de 2020

Doctor  
Gustavo Javier Chacon Vintimilla  
Director de Postgrados  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
En su Despacho.

De mi consideración:

En su calidad de Director de la Maestría de Gestión Ambiental, le solicito asignar a dos estudiantes para que elaboren un trabajo de titulación que contemple lineamientos estratégicos generales y específicos de acción, tanto a corto como a largo plazo, para nuestra institución. Este pedido lo hago puesto que debemos actualizar nuestra metas y objetivos. Como en otras ocasiones, nos amparamos en los acuerdos de cooperación existentes. Con su aprobación, nos pondremos de acuerdo en los detalles pertinentes.

Por la favorable que se dé a la presente,

Atentamente,

 Documento Firmado  
electrónicamente por  
DAVID GERARDO  
VAZQUEZ TORRES

Mgst. David Gerardo Vazquez Torres  
DIRECTOR GENERAL DE LA COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL



NUT: EMC-2020-24638

MDT



DIRECCIÓN DE LA COMISIÓN  
DE GESTIÓN AMBIENTAL

Simón Bolívar y Presidente Borrero (mz.)  
Tercer piso.  
Teléfono: 4151900 / 4151901 Ext-1644  
Cuenca, Ecuador  
[www.cuenca.gub.ec](http://www.cuenca.gub.ec)

 @CGACuenca  
 comisión de gestión ambiental

**Anexo 2:** Oficio de contestación a la CGA por parte del director de la maestría.



Departamento de Posgrados  
**MGA y** – Maestría en Gestión Ambiental, quinta versión, 2018 - 2020

Cuenca, a 6 de mayo de 2020, 14

Mgst.  
David Gerardo Vázquez Torres  
DIRECTOR GENERAL  
COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL  
Cuenca

Estimado Director,

Para este programa académico será de mucha utilidad responder directamente a una necesidad de la CGA en tanto es una institución de importancia e impacto en el control ambiental de nuestro cantón. Por lo tanto, no tenemos ninguna objeción en responder positivamente a su pedido. Pongo énfasis en la última frase de su carta *"nos amparamos en los acuerdos de cooperación existentes"*.

Le envío mis saludos cordiales,

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Gustavo Chacón Vintimilla".

Prof. Gustavo Chacón Vintimilla Bg. Ph.D.

Cc. Archivo

### Anexo 3. Visión y misión actual de la Comisión de gestión ambiental

**“Misión actual.** - Mediante Ordenanza Municipal del 22 de mayo de 1997, se creó la Comisión de Gestión Ambiental (C.G.A.) de Cuenca, con el propósito fundamental de constituirse en el órgano supramunicipal descentralizado, integrador, de coordinación transectorial, interacción y cooperación de la participación pública y privada, que lidera y apoya el desarrollo y fortalecimiento de la gestión ambiental en el Cantón Cuenca.

**“Visión actual.** - La Comisión de Gestión Ambiental es una entidad Municipal fortalecida, que lidera el Sistema de Gestión Ambiental en el cantón, integrando componentes de investigación, educación, comunicación con participación ciudadana en procesos productivos limpios y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales”.

### Anexo 4. Estructura de la nueva misión y visión.

#### Propuesta de la nueva Misión:

La Comisión de Gestión Ambiental, como dependencia municipal, que lidera, gestiona, coordina, la Gestión Ambiental cantonal, apoyando la gestión y creación de áreas protegidas y biodiversidad; regula y controla el manejo responsable de la fauna urbana; ejerce además por delegación del Ministerio del Ambiente y Agua, las competencias de autoridad ambiental de aplicación responsable; aplicando con transparencia la normativa ambiental vigente sobre el control y seguimiento de las regulaciones y planes de manejo ambiental de las actividades productivas, integrando componentes de investigación, educación, comunicación y participación ciudadana, para potenciar los impactos positivos y minimizar las acciones de contaminación ambiental, afección a los ecosistemas, procurando el consumo racional de los recursos naturales, tomando medidas de adaptación y mitigación frente al cambio climático para la sostenibilidad ambiental del cantón Cuenca.

**Propuesta de la nueva Visión:**

Consolidar la Comisión de Gestión Ambiental del Cantón Cuenca como una entidad pública que coordine y articule con las diferentes instancias municipales un sistema descentralizado de Gestión Ambiental para dinamizar un ordenamiento territorial sustentable, promoviendo los objetivos de desarrollo sostenible, cumpliendo con los propósitos establecidos en la legislación ambiental a fin de regular el comportamiento humano sobre el respeto, responsabilidad, cuidado de los servicios ambientales de la naturaleza y brindar soluciones prácticas, efectivas e inmediatas a la ciudadanía.

**Anexo 5. Análisis FODA****Tabla 4.** Análisis FODA de la CGA

ANALISIS FODA				
Factores Internos		Factores Externos		
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
La Acreditación de Autoridad Ambiental Responsable (AAAR) a través de convenio de transferencia de competencias por parte del MAAE, que gestiona y lidera la gestión ambiental, fauna y flora del Cantón.	Deficiencia número de personas, sobre todo en Biodiversidad y UGA, por falta de instrumentos para monitoreo, también al contar con vehículos, lo que dificulta y retrasa la atención de denuncias y trámites y una limitación de recursos y equipos.	Repotenciar y Liderar el campo ambiental a las entidades y empresas municipales, como Autoridad Ambiental del Cantón	Cambio y falta de políticas ambientales en la gestión ambiental de la corporación municipal	
3	3	3	3	12
Mayor parte del Personal técnico altamente preparado académicamente y con experiencia en sus funciones, comprometido con el trabajo.	No puede clausurar o multar por su propia cuenta dependemos de otra unidad aplicación de las ordenanzas y seguimiento de las resoluciones de la unidad sancionadora Una normativa muy general y con vacíos	Coordinación con las distintas dependencias municipales y la interrelación con la ciudadanía en temas ambientales	Reducción de presupuesto, cambios legales, limitación de personal y administrativos	
2	1	1	2	6

Contar con el respaldo de políticas públicas y un marco normativo a nivel constitucional y local para su gestión y la capacidad de formular ordenanzas	Baja difusión de trabajo que lleva a cabo la CGA	Articular las estrategias que propone el Plan estratégico de la CGA con la Propuesta de la Clasificación del Suelo cantonal.	Que se retire la acreditación de autoridad ambiental al no manejar eficazmente una política ambiental del cantón.	
1	1	1	2	5
Organización en trabajo en equipo	Existe direcciones y empresas municipales donde falta articular competencias ambientales.	Financiamiento Climático - Cooperación internacional para conservación del medio ambiente/ Apoyo interinstitucional entidades y empresas públicas y privadas	Falta de conocimiento, carencia de gestión, difusión de su ordenamiento legal, metodológico, tecnológico y social	
1	1	1	1	4
Desconocen	Carencia de trabajo en Equipo, mala comunicación no existe un manual de funciones,	impulsar el control y seguimiento de las actividades productivas con sus planes de manejo ambiental	Desconocen	
1	1	1	1	4
Conformar una empresa pública por la facultad de cumplimiento a leyes ambientales y no ser parte operativa del GAD Municipal	1. Débil Planificación a mediano y largo plazo. No se plantean proyectos macros, solo nos quedamos con el día a día. No hay procesos internos no se cuenta con metas en cada área	Poseer gente capacitada en cada área	limitaciones del marco legal ordenanzas mal aplicadas	
1	1	1	1	4
Responsabilidad , compromiso, honestidad	Estructura organizacional no apegada a los lineamientos de Comisión, produciendo rotación de personal e inestabilidad del mismo	Ser parte de organismos a nivel internacional. ambientalmente amigable y con un desarrollo sostenible.	El excesivo del abuso infractores y el ente regulador.	



1	1	1	1	4
Posee entidades municipales e Instituciones de educación Superior donde tiene institucionalizado programas ambientales para el control de calidad de agua como ETAPA, Control de calidad aire EMOV, IERSE.	Mínimo desarrollo de sistemas informáticos para el control ambiental. no se cuenta con un sistema informático para el seguimiento de los plazos de cumplimiento del PMA, actividades productivas como visor a la ciudadanía.	Modificar normativa ambiental	Desconocimiento de la labor y rol de la CGA en el interior de la Municipalidad y en la ciudadanía,	
1	1	1	1	4
Cuenta con un directorio que agrupa a varias instituciones y sociedad civil	La falta de control exhaustivo a través de monitoreos sobre todas las intervenciones humanas en el territorio	desconocen	otras dependencias están ejerciendo temas ambientales que no les compete	
1	1	1	1	4
Gestión y organización de las ACUS en el cantón	Desconocen	Procesos de desconcentración	Inseguridad de personal de permanecer en su trabajo podría generar rotación de personal que impide mantener continuidad en procesos y proyectos	
1	1	1	1	4
Reconocimiento a nivel Nacional	No se realiza el seguimiento a los Planes de Manejo Ambiental.	capacitaciones	movilización	
1	1	1	1	4
	No estar en el nivel asesor de la estructura del GAD y solo estar en la parte operativa.		Una población que desconoce materia ambiental	
	1		1	2
	Falta de planificación territorial con indicadores ambientales.			
	1			1

	falta capacitación al personal,			
	1			1
	no se reconoce la capacidad técnica de los profesionales de la CGA			
	1			1
	tramitología			
	1			1
	Todas, siempre la misma excusa no podemos hacer nada debe tener uso de suelo			
	1			1
	Falta de liderazgo en la toma de decisiones dentro del ámbito de sus competencias			
	1			1
	Cambio sobre la gestión ambiental de procesos desde el Ministerio del Ambiente que requieren ser capacitados.			
	1			1
	Existe dependencia de la Autoridad Ambiental Nacional			
	1			1
TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
14	22	13	16	65
21,54%	33,85%	20,00%	24,62%	100,00%

**Anexo 6. Objetivos estratégicos****Tabla 5.** Presentación de los objetivos estratégicos creados para la CGA como producto del proceso de planificación estratégica.

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>EJE ADMINISTRATIVO</b>
Reforzar el área de biodiversidad y de la unidad de gestión animal con técnicos especializados en el área correspondiente.
Fortalecer el área técnica de la CGA conforme a los perfiles y roles que desempeñan cada uno de los técnicos. Definición del nuevo organigrama para la CGA y asignación de competencias
Determinar coordinadores por cada área que tiene la CGA, mismos que deben poseer destrezas de liderazgo, manejo de personal y conocimiento técnico. Mejorar la selección de personal para encontrar la persona adecuada, con las destrezas necesarias. Elaborar manual de funciones y procesos por cada área conforme a sus competencias. Capacitar al personal en técnicas, normativas e innovaciones ambientales actuales.
Actualizar las licencias de los diferentes equipos de medición y monitoreo ambiental. Realizar convenios interinstitucionales con universidades y empresas municipales por los programas y equipos institucionalizados de recolección de datos sobre mediciones y monitoreos ambientales.
Gestionar en el área administrativa la contratación de 3 vehículos, que son requeridos para cada área de la CGA.
Determinar un flujo económico que abarque la incorporación de costos y beneficios ambientales y sociales, así como implantar un método de valorización de bienes, servicios e impactos ambientales.
Promover y fortalecer la participación de las diferentes dependencias, empresas municipales y ciudadanía en la planificación y ejecución de actividades de manejo de los recursos naturales y protección ambiental, incluyendo a los organismos no gubernamentales.
Promover y fortalecer la participación de las diferentes dependencias, empresas municipales y ciudadanía en la planificación y ejecución de actividades de manejo de los recursos naturales y protección ambiental, incluyendo a los organismos no gubernamentales.
<b>EJE LEGAL</b>
Automatizar y normar los procesos internos de la Unidad Administrativa Sancionadora en lo referente a la parte ambiental. Descentralizar las competencias administrativas sancionadora ambiental.
Realizar procesos confiables y consistentes de verificación del cumplimiento de la normativa ambiental, que generen información oportuna y pertinente mediante el desarrollo de tecnologías.
Analizar, unificar y promover políticas públicas para el desarrollo hacia la sostenibilidad ambiental conforme a los siguientes ejes: 1. Conservación, distribución y control de la contaminación del agua. 2) Saneamiento básico de los asentamientos humanos y su hábitat, la regulación ambiental de la industria y de las ciudades. 3) Prevención y control de la contaminación atmosférica. 4) Manejo ambiental de sustancias y residuos peligrosos. 5) Prevención y reducción de riesgos ambientales. 6) Aprovechamiento sustentable de los recursos naturales. 7) Conservación y restauración de suelos. 8) Protección de especies en peligro de extinción y la biodiversidad. Minimizar los impactos negativos ambientales. Mantener las oportunidades sociales y económicas del desarrollo sustentable.
<b>EJE COMUNICACIONAL</b>

---

Desarrollar un plan de comunicación estratégica interna que permita la difusión de la información de carácter institucional (misión, visión, valores y objetivos) de la CGA.

---

Potenciar el uso de los actuales medios de comunicación interna que posee la corporación municipal, mediante el desarrollo de estrategias que permitan obtener un feedback por parte de los colaboradores de la CGA.

---

Utilizar las nuevas tecnologías para el desarrollo de estrategias interactivas que permitan la participación de los colaboradores de la CGA en la difusión de la información corporativa.

---

Fomentar la importancia del desarrollo de planes de comunicación interna y externa en la CGA como herramientas clave para la difusión de todo tipo de información que se maneje dentro de la organización.

---

Desarrollar una comunicación y educación ambiental a través de Facebook y el uso de narrativas digitales

---

#### **EJE AMBIENTAL**

---

Promover desde la CGA la incorporación de la educación ambiental en la gestión de direcciones y empresas municipales, a fin de lograr la participación ciudadana en la planificación, implementación, monitoreo y evaluación del desarrollo sostenible local.

---

Definir y emitir políticas locales de ordenamiento territorial articulada con el Código Orgánico Ambiental del Ecuador y a los planes de Uso y gestión del Suelo,

---

Consolidar desde la CGA la cultura y conciencia ambiental en la corporación municipal con un enfoque participativo, integral, transversal y transdisciplinar, que parta de diagnósticos y posibilite la construcción de contenidos actualizados, metodologías innovadoras, seguimientos y evaluaciones periódicas.

---

Ejecutar el seguimiento de todas las actividades productivas que generen o puedan generar impactos y riesgos ambientales.

---

Desarrollar mecanismos y acciones orientadas a crear y fortalecer una conciencia ambiental sobre la ciudadanía.

---

Mejorar la gobernanza ambiental en los ámbitos de la normativa conforme a las competencias otorgadas a la CGA

---

**Anexo 7. Estrategias****Tabla 6.** Estrategias formuladas para la propuesta del plan estratégico de la CGA

<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>EJE ADMINISTRATIVO</b>	
	Contratar 3 técnicos para el área de biodiversidad con especialidad en biología, agricultura y ambiente.
	Contratar 2 médicos veterinarios para la Unidad de Gestión Animal
	Revisar perfiles técnicos a fines a cada área conforme a sus actividades. Reestructura orgánico funcional de la CGA.
	Mediante pruebas técnicas y test de liderazgo que mide las principales características de un líder: Asertividad, Inteligencia Emocional, Organización y Comunicación. Manual de funciones y procesos por cada área conforme a las competencias.
	Rotación de capacitaciones anuales a todo el personal.
	Inventario de los equipos de medición y monitoreo ambiental y presupuesto para renovación de licencias. En caso de no contar con los equipos y/o licencias actualizadas, realizar la ejecución de convenios con universidades y empresas municipales para mediciones y monitoreo ambientales.
	Redistribución de vehículos de la corporación municipal.
	Mediante flujo económico elaborado por la financiera de la CGA.
	Generar un proceso sistemático de información, formación y difusión relacionado con el medio ambiente y los recursos naturales. Buscar la participación activa de la población, la apropiación del conocimiento y la institucionalización de los procesos. Impulsar metodologías, técnicas y recursos de educación y comunicación ambiental, que faciliten el desarrollo de conocimientos, comportamientos y prácticas socio-ambientales que estimulen una relación positiva entre ciudadanía y la CGA. Institucionalizar programas de Educación Ambiental conforme a nuestras competencias. Establecer convenios internacionales.
	Analizar los tiempos de espera y los costos asociados con los trámites de registro, operación y cierre. Diagnosticar los trámites que se requieren en la CGA. Diseñar una propuesta de simplificación de trámites ajustada a las necesidades de los usuarios de la CGA. Implementar la solución simplificada
<b>EJE LEGAL</b>	
	Conformar la Unidad Legal Sancionadora Ambiental de la CGA dentro de la Unidad Administrativa Sancionadora. Establecimiento de las competencias legales en materia ambiental. Generar el reglamento de descentralización de competencias legales hacia la CGA para conformar una unidad legal ambiental.
	Desarrollo de informes técnicos legales por parte del técnico y abogada de la CGA para remitir a la Unidad Legal Sancionadora Ambiental en la propia CGA. Desarrollo de aplicaciones tecnológicas internas entre unidad sancionadora y CGA, las cuales deberán ser calificadas, ordenadas, actuadas y valoradas, por la autoridad, en la medida en que guarden relación con el hecho materia del procedimiento y no tiendan a retardar la tramitación de la causa, afectando los términos y plazos legales.
	Revisar todas las ordenanzas expedidas y en vigencia sobre ambiente y organizar en los ejes ambientales expuestos. Reforma de ordenanzas ambientales para incorporar artículos que sean necesarios. Expedir las normativas que hagan falta para incidir en la preservación ambiental, prevención y control de la contaminación y la gestión de recursos naturales. Expedir el Instructivo para el procedimiento Administrativo Sancionador en cuanto al eje ambiental.
<b>EJE COMUNICACIONAL</b>	

Diseño de baterías para cada área de la CGA en la página web, redes sociales, protectores de pantalla, conteniendo la información institucional (misión, visión, valores y políticas ambientales de la institución) tener un aporte directo del área que pueda ser conocido por los demás colaboradores de la corporación municipal, en este caso se pueden utilizar datos curiosos como información que pueda resultar interesante para los colaboradores y la ciudadanía.

Cada semana publicar y renovar las noticias sobre el trabajo que realiza la CGA en beneficio del Cantón en la página web, redes sociales, además de tips sobre la conservación y preservación del ambiente. Envío de un video institucional en el cual se hable de la misión, visión y/o valores de la organización, este video debe ser corto y conciso, de tal forma que el colaborador y la ciudadanía se interese en el mismo. Utilización del correo electrónico institucional como medio de difusión puede resultar mediante el envío dentro del mismo de un link, el cual direcciona al colaborador a una presentación en la cual se exponga la información institucional, esta presentación deberá al final contener una pequeña evaluación sobre la información expuesta, lo que permitirá que el colaborador lea con atención la información impartida permitiendo un proceso de feedback por parte del mismo. El correo electrónico, en este caso también podrá servir para el envío de pastillas informativas, las cuales consisten en pequeños mensajes máximo de hasta tres líneas con la información institucional, estas pueden ser enviadas semanalmente. Generar conferencias ambientales. Desarrollo de manual de comunicación y difusión interna. Evaluación de página web relacionadas con educación ambiental. Lanzar todos los días de manera creativa tips sobre la normativa ambiental. Construcción de entornos virtuales y modelos de simulación en las redes sociales de la CGA en los que se muestran procesos o problemas complejos de una forma sencilla y visual.

#### **EJE AMBIENTAL**

Analizar la planificación institucional, las políticas públicas y definición de presupuestos de todas las dependencias y empresas municipales en cuanto al eje ambiental.

Analizar el Código Orgánico Ambiental del Ecuador (COA) en el contexto del marco jurídico Nacional sobre Uso y Gestión del suelo para evidenciar los vacíos existentes. Emitir regulaciones técnicas locales para el uso, gestión y control del suelo urbano y rural. Manejar en forma sostenible los recursos naturales, renovables y no renovables, con la generación y establecimiento de modelos apropiados de uso del suelo, que permitan consolidar las áreas de ocupación actual, restringir los asentamientos futuros y evitar la degradación del medio ambiente.

Verificación del cumplimiento de la normativa ambiental y de las obligaciones ambientales contenidas en los permisos ambientales correspondientes a cada actividad productiva, monitoreo de la evolución de los impactos ambientales y la efectividad de las medidas de prevención, mitigación de impactos, restauración y compensación a través de la implementación de un sistema Único de Gestión Ambiental Municipal para el Cantón Cuenca que contenga:

Planes emergentes.

Planes de Acción.

Informes ambientales de Cumplimiento.

Planes Emergentes.

Auditorías Ambientales.

Monitorios y muestreos.

Planes de Cierre y Abandono.

Inspecciones.

Desarrollo de programas Educa comunicacionales en fortalecimiento ambiental en cada parroquia del Cantón Cuenca.

Realizar frecuentes talleres con los técnicos de la CGA conforme a los cambios de la normativa ambiental y programas de seguimiento. Articular procesos entre MAAE y CGA.

**Anexo 8. Indicadores de Desempeño**

**Tabla 7.** Indicadores de desempeño elaborador para evaluar la eficacia y eficiencia de los objetivos y estrategias planteadas para la ejecución administrativa, legal, comunicacional y ambiental de la CGA.

INDICADORES	
<b>EJE ADMINISTRATIVO</b>	
Contratos de técnicos para biodiversidad y gestión animal conforme a perfiles, experiencia en cargos similares y evaluaciones de desempeño	
Análisis de matriz de evaluaciones de desempeño por año por cada técnico. Organigrama del nuevo orgánico funcional.	
Matriz de calificaciones de pruebas asignadas. Manual de funciones por cada área que comprende la CGA.	
Matriz de retroalimentación de las capacitaciones tomadas dadas al personal técnico.	
Inventario y periodo de actualizaciones según recursos. Convenios firmados y seguimiento a los mismos.	
Vehículos por dirección de la corporación municipal. Cantidad de inspecciones por cada área de la CGA y tiempo utilizado por cada una.	
Porcentaje de ejecución del presupuesto.	
Número y enlistado de proyectos ambientales generados durante el año, por dependencia y su articulación. Porcentaje en multas y llamados de atención. Porcentajes de la población con conocimientos socio ambientales. Porcentaje de programas institucionalizados en materia ambiental. Número de convenios ejecutados.	
Tiempo de atención de cada proceso ambiental. Sondeos sobre la simplificación a la ciudadanía. Número de soluciones simplificadas establecidas y su efectividad.	
<b>EJE LEGAL</b>	
Alto porcentaje de trámites legales ambientales.	
Porcentaje de informes realizados. Gasto en investigación y desarrollo para la mejora del servicio en ámbito de trámites y gestión tecnológica.	
Porcentaje de ordenanzas en ámbito ambiental revisadas. Número de artículos ambientales incorporados en las ordenanzas elaboradas. Porcentaje de normativas desarrolladas en el ámbito ambiental.	
<b>EJE COMUNICACIONAL</b>	

---

Plan estratégico de comunicación.  
 Revisión del incremento de seguidores en las redes sociales.  
 Bitácora semanal de todas las baterías que van a ser lanzadas en todas las redes sociales.  
 Programas ambientales a difundir.  
 Videos institucionales sobre misión, visión y valores institucionales de la CGA.  
 Matriz semanal de medios de comunicación que darán apertura para difundir el trabajo de la CGA.  
 Manual de comunicación interna de la CGA.  
 Campañas educo comunicacionales.  
 Baterías interactivas sobre normativa ambiental.

---

**EJE AMBIENTAL**

---

Consolidación de matriz de proyectos ambientales de todas las dependencias y empresas municipales.

---

Plan de uso y gestión del suelo con indicadores ambientales.  
 Visor de actividades productivas con indicadores ambientales en el mapa del cantón Cuenca.

---

Desarrollo del Sistema Único de Gestión Ambiental Municipal.

---

Inscripciones a los programas educa comunicacionales.

---

Porcentaje de técnicos que reciben los talleres.  
 Número de convenios realizados

---



**Anexo 9. Propuesta de un programa de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, caso de estudio comisión de gestión ambiental del cantón Cuenca**

**INDICE DE CONTENIDO**

1.	Introducción.....	2
2.	Objetivo General .....	2
3	Objetivos Especificos .....	2
4	Planteamiento de la nueva misión y visión .....	2
4.1	Misión .....	2
4.2	Vision .....	3
5.	Analisis FODA .....	3
5.1	Factores internos y externos.....	3
5.2.	Ponderación .....	4
5.3	Balance Estratégico .....	9
6	Propuesta del Plan Estratégico para la CGA.....	9

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1.	Factores internos de la CGA.....	2
Tabla 2.	Factores externos de la CGA.....	3
Tabla 3.	Matriz de ponderación de los resultados de los factores internos y externos.....	4
Tabla 4.	Balance estratégico de los factores de riesgo y optimización.....	8
Tabla 5.	Plan estratégico para la CGA, eje administrativo.....	8
Tabla 6.	Plan estratégico para la CGA, eje legal.....	11
Tabla 7.	Plan estratégico para la CGA, eje comunicacional.....	13
Tabla 8.	Plan estratégico para la CGA, eje ambiental.....	14

## **1.-Introducción**

En el marco de las competencias municipales ambientales, se plantea una planificación estratégica que articule planes y programas de gestión ambiental de la CGA. La planificación estratégica deriva en intervenciones específicas de una misión, visión que permitirán el planteamiento de los objetivos estratégicos, estrategias e indicadores que permitirán cumplir con la normativa ambiental vigente, liderar políticas y mejorar la gestión pública ambiental del cantón Cuenca. El direccionamiento estratégico implica contar con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y estrategias establecidas, congregando un conjunto de lineamientos con visión a largo plazo, resultado del análisis situacional de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en el marco administrativo, normativo y jurídico.

## **2.-Objetivo general:**

- Desarrollar una herramienta de gestión y planificación, que establezca la política ambiental institucional y las directrices de la Comisión de Gestión Ambiental en el mediano y largo plazo, mediante la elaboración de un esquema de gestión pública ambiental, que oriente y apoye la conformación de un sistema ambiental único del cantón Cuenca.

## **3.-Objetivos específicos:**

- Diseñar un plan estratégico para implementar un esquema de gestión pública ambiental cuyos componentes sean complementarios entre sí, con articulaciones y contenidos de acuerdo a políticas públicas del cantón Cuenca.
- Generar indicadores de desempeño para evaluar y medir los logros de las estrategias de acción.

## **4.-Planteamiento de la nueva misión y visión**

Dentro de la comisión de gestión ambiental se vio fundamental contar con una reestructuración de la misión y visión, para la actualización de conceptos según sus competencias y las proyecciones futuras que quiere alcanzar. Para la institución es importante que los funcionarios conozcan la misión y visión actual.

### **4.1.-Misión**

La Comisión de Gestión Ambiental, como dependencia municipal, que lidera, gestiona, coordina, la Gestión Ambiental cantonal, apoyando la gestión y creación de áreas protegidas y biodiversidad; regula y controla el manejo responsable de la fauna urbana; ejerce además por delegación del Ministerio del Ambiente y Agua, las competencias de autoridad ambiental de aplicación responsable; aplicando con transparencia la normativa ambiental vigente sobre el control y seguimiento de las regulaciones y planes de manejo ambiental de las actividades productivas, integrando

componentes de investigación, educación, comunicación y participación ciudadana, para potenciar los impactos positivos y minimizar las acciones de contaminación ambiental, afección a los ecosistemas, procurando el consumo racional de los recursos naturales, tomando medidas de adaptación y mitigación frente al cambio climático para la sostenibilidad ambiental del cantón Cuenca.

#### 4.2.-Visión

Consolidar la Comisión de Gestión Ambiental del Cantón Cuenca como una entidad pública que coordine y articule con las diferentes instancias municipales un sistema descentralizado de Gestión Ambiental para dinamizar un ordenamiento territorial sustentable, promoviendo los objetivos de desarrollo sostenible, cumpliendo con los propósitos establecidos en la legislación ambiental a fin de regular el comportamiento humano sobre el respeto, responsabilidad, cuidado de los servicios ambientales de la naturaleza y brindar soluciones prácticas, efectivas e inmediatas a la ciudadanía.

### 5.-Análisis FODA

#### 5.1.-Factores internos y externos

Para el análisis de las cuatro variables principales (FODA), se aplicó un procedimiento para la elaboración de la herramienta de planeación estratégica. Definiendo como un ajuste de la CGA entre sus destrezas y recursos internos con las oportunidades y riesgos establecidos por sus factores externos. Se definieron los factores internos de la institución mediante el procedimiento de la matriz. La evaluación de factores externos busco determinar el estado actual en la que se encuentra la institución, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas encontradas mediante este análisis.

**Tabla 1.** Factores internos de la CGA

Factores Internos de la CGA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Acreditación de Autoridad Ambiental Responsable (AAAR) a través de convenio de transferencia de competencias por parte del MAAE, que gestiona y lidera la gestión ambiental, fauna y flora del Cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deficiente personal en el área de Biodiversidad y UGA, falta de instrumentos para monitoreo, no cuenta con vehículos todo esto retrasa la atención de denuncias y trámites. Una limitación de recursos y equipos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor parte del Personal técnico altamente preparado académicamente y con experiencia en sus funciones, comprometido con el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja difusión de trabajo que lleva a cabo la CGA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con el respaldo de políticas públicas y un marco normativo a nivel constitucional y local para su gestión y la capacidad de formular ordenanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No puede clausurar o multar por su propia cuenta, se depende de otra unidad administrativa, carencia de seguimiento de las resoluciones de la unidad administrativa sancionadora, una normativa muy general y con vacíos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización en trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existen direcciones y empresas municipales donde falta articular competencias ambientales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformar una empresa pública por la facultad de cumplimiento a leyes ambientales y no ser parte operativa del GAD Municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carencia de trabajo en equipo, mala comunicación, no existe un manual de funciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad, compromiso, honestidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Débil Planificación a mediano y largo plazo. No se plantean proyectos macros, los procesos internos no cuentan con metas en cada área.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posee entidades municipales y de educación superior institucionalizados programas ambientales para el control de calidad de agua y aire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura organizacional no apegada a los lineamientos de la estructura organizacional, alto porcentaje de rotación de personal e inestabilidad del mismo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuenta con un directorio que agrupa a varias instituciones y sociedad civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mínimo desarrollo de sistemas informáticos para el control ambiental y seguimiento de planes de manejo ambiental de las actividades productivas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión y organización de las ACUS en el cantón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de control exhaustivo a través de monitoreo sobre todas las intervenciones humanas en nuestros recursos naturales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento a nivel Nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No estar en el nivel asesor de la estructura del GAD Municipal y solo estar a nivel de parte operativa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de planificación territorial con indicadores ambientales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta capacitación al personal.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de reconocimiento al mérito profesional a los técnicos de la CGA.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tramitología.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de liderazgo en la toma de decisiones dentro del ámbito de sus competencias.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio en los procesos de gestión ambiental desde el Ministerio del Ambiente.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe dependencia de la Autoridad Ambiental Nacional.</li> </ul>	

**Tabla 2.** Factores externos de la CGA.

Aspectos Externos de la CGA	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Repotenciar y Liderar el eje ambiental de las entidades y empresas municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio y falta de políticas ambientales en la gestión ambiental de la corporación municipal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinación con las distintas dependencias municipales y la interrelación con la ciudadanía en temas ambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducción de presupuesto, cambios legales, limitación de personal y administrativos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Articular las estrategias que propone el plan estratégico de la CGA con el plan uso y gestión del suelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que se retire la acreditación de autoridad ambiental responsable al no manejar eficazmente una política ambiental del cantón.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financiamiento Climático - Cooperación internacional para conservación del medio ambiente con el apoyo interinstitucional entidades y empresas públicas y privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de conocimiento, carencia de gestión, difusión de su ordenamiento legal, metodológico, tecnológico y social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impulsar el control y seguimiento de los planes de manejo ambiental de las distintas actividades productivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitaciones del marco legal por ordenanzas mal aplicadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseer gente capacitada en cada área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excesivo abuso infractor ante el ente regulador.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser parte de organismos ambientales internacionales y política de desarrollo sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desconocimiento de la labor y rol de la CGA en el interior de la Municipalidad y hacia la ciudadanía.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponer y reformar la normativa ambiental local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otras dependencias están ejerciendo temas ambientales que no les competen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos de desconcentración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inseguridad de personal de permanecer en su trabajo podría generar rotación de personal que impide mantener continuidad en procesos y proyectos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Movilización.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una población que desconoce materia ambiental.</li> </ul>

## 5.2.-Ponderación

Con los resultados obtenidos se estableció una ponderación a las cuatro variables de la matriz FODA, conforme a los resultados obtenidos de las encuestas enviadas a los funcionarios de las diferentes entidades con competencias ambientales dentro del municipio del cantón.

**Tabla 3.** Matriz de ponderación de los resultados de los factores internos y externos.

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE TOTALES Y PORCENTAJES (ANÁLISIS FODA)				
Factores Internos		Factores Externos		Total
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	
La Acreditación de Autoridad Ambiental Responsable (AAAR) a través de convenio de transferencia de competencias por parte del MAAE, que gestiona y lidera la gestión ambiental, fauna y flora del Cantón.	Deficiencia número de personas, sobre todo en Biodiversidad y UGA, por falta de instrumentos para monitoreo, también al contar con vehículos, lo que dificulta y retrasa la atención de denuncias y trámites y una limitación de recursos y equipos.	Repotenciar y Liderar el campo ambiental a las entidades y empresas municipales, como Autoridad Ambiental del Cantón	Cambio y falta de políticas ambientales en la gestión ambiental de la corporación municipal	
3	3	3	3	12
Mayor parte del Personal técnico altamente preparado académicamente y con experiencia en sus funciones, comprometido con el trabajo.	No puede clausurar o multar por su propia cuenta dependemos de otra unidad aplicación de las ordenanzas y seguimiento de las resoluciones de la unidad sancionadora Una normativa muy general y con vacíos	Coordinación con las distintas dependencias municipales y la interrelación con la ciudadanía en temas ambientales	Reducción de presupuesto, cambios legales, limitación de personal y administrativos	
2	1	1	2	6
Contar con el respaldo de políticas públicas y un marco normativo a nivel constitucional y local para su gestión y la capacidad de formular ordenanzas	Baja difusión de trabajo que lleva a cabo la CGA	Articular las estrategias que propone el Plan estratégico de la CGA con la Propuesta de la Clasificación del Suelo cantonal.	Que se retire la acreditación de autoridad ambiental al no manejar eficazmente una política ambiental del cantón.	
1	1	1	2	5

Organización en trabajo en equipo	Existe direcciones y empresas municipales donde falta articular competencias ambientales.	Financiamiento Climático - Cooperación internacional para conservación del medio ambiente/ Apoyo interinstitucional entidades y empresas públicas y privadas	Falta de conocimiento, carencia de gestión, difusión de su ordenamiento legal, metodológico, tecnológico y social		
1	1	1	1		4
Desconocen	Carencia de trabajo en Equipo, mala comunicación no existe un manual de funciones,	impulsar el control y seguimiento de las actividades productivas con sus planes de manejo ambiental	Desconocen		
1	1	1	1		4
Conformar una empresa pública por la facultad de cumplimiento a leyes ambientales y no ser parte operativa del GAD Municipal	1. Débil Planificación a mediano y largo plazo. No se plantean proyectos macros, solo nos quedamos con el día a día. No hay procesos internos no se cuenta con metas en cada área	Poseer gente capacitada en cada área	limitaciones del marco legal ordenanzas mal aplicadas		
1	1	1	1		4
Responsabilidad , compromiso, honestidad	Estructura organizacional no apegada a los lineamientos de Comisión, produciendo rotación de personal e inestabilidad del mismo	Ser parte de organismos a nivel internacional. ambientalmente amigable y con un desarrollo sostenible.	El excesivo del abuso infractores y el ente regulador.		
1	1	1	1		4

Posee entidades municipales e Instituciones de educación Superior donde tiene institucionalizado a programas ambientales para el control de calidad de agua como ETAPA, Control de calidad aire EMOV, IERSE.	Mínimo desarrollo de sistemas informáticos para el control ambiental. no se cuenta con un sistema informático para el seguimiento de los plazos de cumplimiento del PMA, actividades productivas como visor a la ciudadanía.	Modificar normativa ambiental	Desconocimiento de la labor y rol de la CGA en el interior de la Municipalidad y en la ciudadanía,	
1	1	1	1	4
Cuenta con un directorio que agrupa a varias instituciones y sociedad civil	La falta de control exhaustivo a través de monitoreos sobre todas las intervenciones humanas en el territorio	desconocen	otras dependencias están ejerciendo temas ambientales que no les compete	
1	1	1	1	4
Gestión y organización de las ACUS en el cantón	Desconocen	Procesos de desconcentración	Inseguridad de personal de permanecer en su trabajo podría generar rotación de personal que impide mantener continuidad en procesos y proyectos	
1	1	1	1	4
Reconocimiento a nivel Nacional	No se realiza el seguimiento a los Planes de Manejo Ambiental.	capacitaciones	movilización	
1	1	1	1	4
	No estar en el nivel asesor de la estructura del GAD y solo estar en la parte operativa.		Una población que desconoce materia ambiental	
	1		1	2
	Falta de planificación territorial con indicadores ambientales.			
	1			1



	falta capacitación al personal,			
	1			1
	no se reconoce la capacidad técnica de los profesionales de la CGA			
	1			1
	tramitología			
	1			1
	Todas, siempre la misma excusa no podemos hacer nada debe tener uso de suelo			
	1			1
	Falta de liderazgo en la toma de decisiones dentro del ámbito de sus competencias			
	1			1
	Cambio sobre la gestión ambiental de procesos desde el Ministerio del Ambiente que requieren ser capacitados.			
	1			1
	Existe dependencia de la Autoridad Ambiental Nacional			
	1			1
TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
14	22	13	16	65
21,54%	33,85%	20,00%	24,62%	100,00%

### 5.3.-Balance Estratégico

Con los resultados numéricos y los porcentajes obtenidos, se obtuvieron los resultados de los factores de optimización y riesgo de la CGA.

**Tabla 4.** Balance estratégico de los factores de riesgo y optimización.

BALANCE ESTRATÉGICO						
FACTOR DE RIESGO			=	FACTOR DE OPTIMIZACIÓN		
<b>Amenazas</b>	+	Debilidades	=	Oportunidades	+	Fortalezas
<b>24,62%</b>	+	33.85%	=	20%	+	21,54%
<b>58.47%</b>			≥	<b>41,54%</b>		

### 6.-Propuesta del Plan Estratégico para la CGA.

Por último, se identificaron los problemas a enfrentar en términos de capacidades, coberturas y desempeño de la Comisión de Gestión Ambiental a través de la matriz FODA. Teniendo estos datos como referencia nos planteamos los siguientes objetivos estratégicos, estrategias e indicadores de desempeño para la optimización de la gestión tanto administrativa, legal, comunicativa y ambiental de la CGA.

**Tabla 5.** Plan estratégico para la CGA, eje administrativo.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL						
EJE ADMINISTRATIVO						
Problemática	Objetivos Estratégicos	Estrategias		Indicadores		Tiempo
Deficiencia de personal en el área de biodiversidad y gestión animal.	Reforzar el área de biodiversidad y de la unidad de gestión animal con técnicos especializados en el área correspondiente.	Contratar técnicos para el área de biodiversidad con especialidad en biología, agricultura y ambiente.	3	Contratos de técnicos para biodiversidad y gestión animal conforme a perfiles, experiencia en cargos similares y evaluaciones de desempeño.		2 meses
		Contratar médicos veterinarios para la Unidad de Gestión Animal	2			

Falta de reconocimiento al mérito profesional a los técnicos de la CGA.	Fortalecer el área técnica de la CGA conforme a los perfiles y roles que desempeñan cada uno de los técnicos.  Definición del nuevo organigrama para la CGA y asignación de competencias	Revisar perfiles técnicos a fines a cada área conforme a sus actividades  Reestructura orgánico funcional de la CGA.	Análisis de matriz de evaluaciones de desempeño por año por cada técnico.  Organigrama del nuevo orgánico funcional	anual  6 meses
Carencia de trabajo en equipo, mala comunicación, no existe un manual de funciones.	Determinar coordinadores por cada área que tiene la CGA, mismos que deben poseer destrezas de liderazgo, manejo de personal y conocimiento técnico.  Mejorar la selección de personal para encontrar la persona adecuada, con las destrezas necesarias.  Elaborar manual de funciones y procesos por cada área conforme a sus competencias.	Mediante pruebas técnicas y test de liderazgo que mide las principales características de un líder: Asertividad, Inteligencia Emocional, Organización y Comunicación.  Manual de funciones y procesos por cada área conforme a las competencias.	Matriz de calificaciones de pruebas asignadas  Manual de funciones por cada área que comprende la CGA.	6 meses  1 año
Inseguridad de personal de permanecer en su trabajo podría generar rotación de personal que impide mantener continuidad en procesos y proyectos.				
Falta capacitación al personal.	Capacitar al personal en técnicas, normativas e innovaciones ambientales actuales.	Rotación de capacitaciones anuales a todo el personal.	Matriz de retroalimentación de las capacitaciones tomadas dadas al personal técnico.	Anual
Deficiencia en equipos de medición y monitoreo ambiental.	Actualizar las licencias de los diferentes equipos de medición y monitoreo ambiental.	Inventario de los equipos de medición y monitoreo ambiental y presupuesto para renovación de licencias.	Inventario y actualizaciones de periodo de según recursos.  Convenios firmados y	1 año  Anual

	Realizar convenios interinstitucionales con universidades y empresas municipales por los programas y equipos institucionalizados de recolección de datos sobre mediciones y monitoreo ambientales.	En caso de no contar con los equipos y/o licencias actualizadas, realizar la ejecución de convenios con universidades y empresas municipales para mediciones y monitoreo ambientales.	seguimiento a los mismos.	
No cuenta con vehículos todo esto retrasa la atención de denuncias y trámites en el cantón Cuenca.	Gestionar en el área administrativa la contratación de 3 vehículos, que son requeridos para cada área de la CGA.	Redistribución de vehículos de la corporación municipal.	Vehículos por dirección de la corporación municipal.  Cantidad de inspecciones por cada área de la CGA y tiempo utilizado por cada una.	2 meses  Anual
Limitación de presupuesto.	Determinar un flujo económico que abarque la incorporación de costos y beneficios ambientales y sociales, así como implantar un método de valoración de bienes, servicios e impactos ambientales.	Mediante flujo económico elaborado por la financiera de la CGA.	Porcentaje de ejecución del presupuesto	Anual
Débil Planificación a mediano y largo plazo.	Promover y fortalecer la participación de las diferentes dependencias,	Generar un proceso sistemático de información, formación y	Número y de proyectos ambientales generados	Anual

No hay procesos internos, no se cuenta con metas en cada área.	empresas municipales y ciudadanía en la planificación y ejecución de actividades de manejo de los recursos naturales y protección ambiental, incluyendo a los organismos no gubernamentales.	<p>difusión relacionado con el medio ambiente y los recursos naturales.</p> <p>Buscar la participación activa de la población, la apropiación del conocimiento y la institucionalización de los procesos.</p> <p>Impulsar metodologías, técnicas y recursos de educación y comunicación ambiental, que faciliten el desarrollo de conocimientos, comportamientos y prácticas socio-ambientales que estimulen una relación positiva entre ciudadanía y la CGA</p> <p>Institucionalizar programas de Educación Ambiental conforme a nuestras competencias.</p> <p>Establecer convenios internacionales.</p>	<p>durante el año, por dependencia y su articulación.</p> <p>Porcentaje en multas y llamados de atención.</p> <p>Porcentajes de la población con conocimientos socio ambientales</p> <p>Porcentaje de programas institucionalizados en materia ambiental.</p> <p>Número de convenios ejecutados.</p>
Tramitología y simplificación de procesos	Analizar la viabilidad política, jurídica, técnica y administrativa para la simplificación de trámites.	<p>Analizar los tiempos de espera y los costos asociados con los trámites de registro, operación y cierre.</p> <p>Diagnosticar los trámites que se requieren en la CGA.</p> <p>Diseñar una propuesta de simplificación de</p>	<p>Tiempo de 2 años de atención de cada proceso ambiental.</p> <p>Sondeos sobre la simplificación a la ciudadanía.</p> <p>Número de soluciones simplificadas establecidas y su efectividad.</p>

	trámites ajustada a las necesidades de los usuarios de la CGA
	Implementar la solución simplificada

**Tabla 6:** Plan estratégico para la CGA, eje legal.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL					
EJE LEGAL					
Problemática	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicadores	Tiempo	
La CGA no puede clausurar, ni multar por su propia cuenta, se depende de otra unidad	Automatizar y normar los procesos internos de la Unidad Administrativa Sancionadora en lo referente a la parte ambiental.	Conformar la Unidad Legal Sancionadora de la CGA dentro de la Unidad Administrativa Sancionadora.	Alto porcentaje de trámites legales ambientales.	6 meses	
		Establecimiento de las competencias legales en materia ambiental.		3 años	
		Generar el reglamento de descentralización de competencias legales hacia la CGA para conformar una unidad legal ambiental.			
Aplicación de las ordenanzas y seguimiento de las resoluciones de la unidad sancionadora	Realizar procesos confiables y consistentes de verificación del cumplimiento de la normativa ambiental, que generen información oportuna y pertinente mediante el desarrollo de tecnologías.	Desarrollo de informes técnicos legales por parte del técnico y abogada de la CGA para remitir a la Unidad Legal Sancionadora Ambiental en la propia CGA.	Porcentaje de informes realizados.	2 meses	
		Desarrollo de aplicaciones tecnológicas		Gasto en investigación y desarrollo para la mejora del servicio	6 meses

		internas entre en ámbito de unidad trámites y gestión sancionadora y CGA, las cuales deberán ser calificadas, ordenadas, actuadas y valoradas, por la autoridad, en la medida en que guarden relación con el hecho materia del procedimiento y no tiendan a retardar la tramitación de la causa, afectando los términos y plazos legales.	
Carencia de políticas públicas en la gestión ambiental de la corporación municipal	Analizar, unificar y promover políticas públicas para el desarrollo hacia la sostenibilidad ambiental conforme a los siguientes ejes:	Revisar todas las ordenanzas expedidas y en vigencia sobre ambiente y organizar en los ejes ambientales expuestos.	Porcentaje de 2 años ordenanzas en ámbito ambiental revisadas.
Que se retire la acreditación de autoridad ambiental al no manejar eficazmente una política ambiental del cantón.	1. conservación, distribución y control de la contaminación del agua;	Reforma de ordenanzas ambientales para incorporar artículos que sean necesarios.	Número de artículos ambientales incorporados en las ordenanzas elaboradas.
Limitaciones del marco legal ordenanzas mal aplicadas	2) saneamiento básico de los asentamientos humanos y su hábitat, la regulación ambiental de la industria y de las ciudades;	Expedir las normativas que hagan falta para incidir en la preservación ambiental, prevención y control de la contaminación y la gestión de recursos naturales,	Porcentaje de normativas desarrolladas en el ámbito ambiental.
El excesivo abuso de infractores y el ente regulador.	3) prevención y control de la contaminación atmosférica.		
Una normativa muy general y con vacíos cambios legales.	4) manejo ambiental de sustancias y residuos peligrosos.	Expedir el "Instructivo para el procedimiento Administrativo Sancionador en	

5) prevención y reducción de riesgos ambientales.	cuanto al eje ambiental"
6) aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.	
7) conservación y restauración de suelos;	
8) protección de especies en peligro de extinción y la biodiversidad.	
Minimizar los impactos negativos ambientales	
Mantener las oportunidades sociales y económicas del desarrollo sustentable.	

**Tabla 7:** Plan estratégico para la CGA, eje Comunicacional.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL				
EJE COMUNICACIONAL				
Problemática	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicadores	Tiempo
Baja difusión de trabajo que lleva a cabo la CGA.	Desarrollar un plan de comunicación estratégica interna que permita la difusión de la información de carácter institucional (misión, visión, valores y objetivos) de la CGA.	Diseño de baterías para cada área de la CGA en la página web, redes sociales, protectores de pantalla, conteniendo la información institucional (misión, visión, valores y políticas ambientales de la institución) tener	Plan estratégico de comunicación.  Revisión del incremento de seguidores en las redes sociales.  Bitácora semanal de todas las baterías que van a ser lanzadas en todas las redes sociales.	Anual.
Desconocen los servicios de cada área que conforma la CGA				



<p>Falta de conocimiento, carencia de gestión, difusión de su ordenamiento legal, metodológico, tecnológico y social</p>	<p>Potenciar el uso de los actuales medios de comunicación interna que posee la corporación municipal, mediante el desarrollo de estrategias que permitan obtener un feedback por parte de los colaboradores de la CGA.</p>	<p>un aporte directo del área que pueda ser conocido por los demás colaboradores de la corporación municipal, en este caso se pueden utilizar datos curiosos como información que pueda resultar interesante para los colaboradores y la ciudadanía.</p>	<p>Programas ambientales a difundir.  Videos institucionales sobre misión, visión y valores institucionales de la CGA.</p>
<p>Desconocimiento de la labor y rol de la CGA en el interior de la Municipalidad y en la ciudadanía.</p>	<p>Utilizar las nuevas tecnologías para el desarrollo de estrategias interactivas que permitan la participación de los colaboradores de la CGA en la difusión de la información corporativa.</p>	<p>Cada semana publicar y renovar las noticias sobre el trabajo que realiza la CGA en beneficio del Cantón en la página web, redes sociales, además de tips sobre la conservación y preservación del ambiente.</p>	<p>Matriz semanal de medios de comunicación que darán apertura para difundir el trabajo de la CGA.</p>
	<p>Fomentar la importancia del desarrollo de planes de comunicación interna y externa en la CGA como herramientas clave para la difusión de todo tipo de información que se maneje dentro de la organización.</p>	<p>Envío de un video institucional en el cual se hable de la misión, visión y/o valores de la organización, este video debe ser corto y conciso, de tal forma que el colaborador y la ciudadanía se interese en el mismo.</p>	<p>Manual de comunicación interna de la CGA.  Campañas educativas comunicacionales .  Baterías interactivas sobre normativa ambiental.</p>
	<p>Desarrollar una comunicación y educación ambiental a través de Facebook y el uso de narrativas digitales</p>	<p>Utilización del correo electrónico institucional como medio de difusión puede resultar mediante el envío dentro del mismo de un link, el cual direcciona al colaborador a una presentación en la cual se exponga la información institucional, esta presentación</p>	

deberá al final contener una pequeña evaluación sobre la información expuesta, lo que permitirá que el colaborador lea con atención la información impartida permitiendo un proceso de feedback por parte del mismo.

El correo electrónico, en este caso también podrá servir para el envío de pastillas informativas, las cuales consisten en pequeños mensajes máximo de hasta tres líneas con la información institucional, estas pueden ser enviadas semanalmente.

Generar conferencias ambientales.

Desarrollo de manual de comunicación y difusión interna.

Evaluación de página web relacionadas con educación ambiental.

Lanzar todos los días de manera creativa tips sobre la normativa ambiental.

Construcción de entornos virtuales y modelos de simulación en las redes sociales de

---

la CGA en los que se muestran procesos o problemas complejos de una forma sencilla y visual

**Tabla 8:** Plan estratégico para la CGA, eje Ambiental.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL						
EJE AMBIENTAL						
Problemática	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicadores	Tiempo		
Existen direcciones y empresas municipales donde falta articular competencias ambientales.	Promover desde la CGA la incorporación de la educación ambiental en la gestión de direcciones y empresas municipales, a fin de lograr la participación ciudadana en la planificación, implementación, monitoreo y evaluación del desarrollo sostenible local.	Analizar la planificación institucional, políticas públicas y definición de presupuestos de todas las dependencias y empresas municipales en cuanto al eje ambiental.	la Consolidación de matriz de proyectos ambientales de todas las dependencias y empresas municipales.	Anual		
Falta de planificación territorial con indicadores ambientales.	Definir y emitir políticas locales de ordenamiento territorial articulada con el Código Orgánico Ambiental del Ecuador y a los planes de Uso y gestión del Suelo,	Analizar el Código Orgánico Ambiental del Ecuador (COA) en el contexto del marco jurídico Nacional sobre Uso y Gestión del suelo para evidenciar los vacíos existentes.  Emitir regulaciones técnicas locales para el uso, gestión y control del suelo urbano y rural.  Manejar en forma sostenible los recursos naturales, renovables y no renovables, con la generación y	Plan de uso y gestión del suelo con indicadores ambientales.  Visor de actividades productivas con indicadores ambientales en el mapa del cantón Cuenca.	Anual		
Carencia de plan de uso de gestión de suelo con indicadores ambientales.						

			establecimiento de modelos apropiados de uso del suelo, que permitan consolidar las áreas de ocupación actual, restringir los asentamientos futuros y evitar la degradación del medio ambiente.		
Falta de control exhaustivo a través del monitoreo sobre las intervenciones humanas en el territorio	de la CGA la cultura y conciencia ambiental en la corporación municipal con un enfoque participativo, integral, transversal y transdisciplinar, que parta de diagnósticos y posibilite la construcción de contenidos actualizados, metodologías innovadoras, seguimientos y evaluaciones periódicas.	Consolidar desde la cultura y conciencia ambiental en la corporación municipal con un enfoque participativo, integral, transversal y transdisciplinar, que parta de diagnósticos y posibilite la construcción de contenidos actualizados, metodologías innovadoras, seguimientos y evaluaciones periódicas.	Verificación del cumplimiento de la normativa ambiental y de las obligaciones ambientales contenidas en los permisos ambientales correspondientes a cada actividad productiva, monitoreo de la evolución de los impactos ambientales y la efectividad de las medidas de prevención, mitigación de impactos, restauración y compensación a través de la implementación de un sistema Único de Gestión Ambiental Municipal para el Cantón Cuenca que contenga:	Desarrollo del Sistema Único de Gestión Ambiental Municipal	1 año y medio
No se realiza el seguimiento a los Planes de Manejo Ambiental.	Ejecutar el seguimiento de todas las actividades productivas que generen o puedan generar impactos y riesgos ambientales.		Planes emergentes Planes de Acción Informes ambientales de Cumplimiento Planes Emergentes Auditorías Ambientales Monitorios y muestreos Planes de Cierre y Abandono Inspecciones		
Una población que desconoce	Desarrollar mecanismos y acciones orientadas a crear		Desarrollo de programas Educativos comunicacionales en fortalecimiento	Inscripciones a los programas educativos comunicacionales.	Anual

materia ambiental.	y fortalecer una conciencia ambiental sobre la ciudadanía.	ambiental en cada parroquia del Cantón Cuenca		
Existe dependencia de la Autoridad Ambiental Nacional	Mejorar la gobernanza ambiental en los ámbitos de la normativa conforme a las competencias otorgadas a la CGA	Realizar frecuentes talleres con los técnicos de la CGA conforme a los cambios de la normativa ambiental y programas de seguimiento. Articular procesos entre MAAE y CGA	Porcentaje de técnicos que reciben los talleres.	Anual
			Número de convenios realizados	