



PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025



MNE
mancomunidad del norte
del ecuador

INDICE Y CONTENIDO

CAPÍTULO I: PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	3
1.1 METODOLOGÍA	3
1.2 OPERATIVIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	5
1.3 ANÁLISIS Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	5
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	6
1. MARCO LEGAL ESTRATÉGICO	6
1.1 Descripción de la institución	6
1.2 Facultad, competencias y atribuciones de la institución	7
1.3 Marco legal:	8
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MANCOMUNIDAD	12
2.1 Plan Estratégico Institucional 2016-2019	12
2.2. Estructura Organizacional.....	13
2.3. Talento Humano	14
2.4. Tecnologías de la información y comunicaciones	15
2.5. Comunicación e imagen institucional.....	15
2.6. Financieros y Económicos	16
2.7. Bienes e inmuebles	17
3. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO TERRITORIAL	18
3.1. Análisis geográfico:	18
3.2. Datos demográficos	19
3.3. Biofísico y ambiental	19
3.4. Económico – productivo	21
3.5. Socio cultural.....	21
4. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO – MAPA DE ACTORES	22
5. ANÁLISIS SITUACIONAL FODA	25
FODA CONSOLIDADO DE LA MANCOMUNIDAD DEL NORTE DEL ECUADOR	25
6. ANÁLISIS CAME	31
CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025.....	33
1. MISIÓN.....	33
2. VISIÓN	34
3. PRINCIPIOS Y VALORES.....	34
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	35
4.1 EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	35

4.1.1 Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS	35
4.1.2 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida”	36
5. ESTRATEGÍAS.....	36
6. ALINEACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGÍAS	37
CAPÍTULO IV: PLAN DE ACCIÓN.....	38
INTRODUCCIÓN	38
OBJETIVO GENERAL	39
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	39
INDICADORES.....	39
MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	40
CAPÍTULO V: PLAN OPERATIVO PLURIANUAL	40
PLAN OPERATIVO PLURIANUAL	41

CAPÍTULO I: PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se realiza una descripción del proceso a través del cual, se construyó el Plan Estratégico (PE) de la Mancomunidad del Norte del Ecuador, el cual se basa en una metodología inclusiva, participativa, técnica, adaptada a la realidad y situación actual; y, a una lógica de intervención establecida en función de esquemas legales, organizacionales y técnicos.

1.1 METODOLOGÍA

Para la construcción del Plan Estratégico de la Mancomunidad del Norte, se realizaron las siguientes acciones metodológicas:

- Recolección de información primaria y secundaria tomando en cuenta a los actores presentes en el territorio, los planes de ordenamiento territorial realizados por los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales mancomunados; y, la documentación generada en las instituciones públicas y privadas presentes en el territorio.
- Revisión de información primaria y secundaria, diagnóstico y mapeo de actores del territorio donde se intervendrá con la Mancomunidad del Norte, sobre estructuras y dinámicas preexistentes.
- Entrevistas con miembros de la institución y actores que se encuentren vinculados con la gestión organizacional.
- Análisis y sistematización de los resultados.
- Diagnóstico DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) partiendo del análisis de la información primaria y secundaria.
- Análisis CAME (Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explotar oportunidades), a través de una matriz donde se analiza hasta qué punto las debilidades empeoran las amenazas y hasta qué punto las fortalezas nos permiten aprovechar las oportunidades.
- Diseño de objetivos y líneas estrategias, misión y visión acordes a los ejes estratégicos según las competencias de los GAD Provinciales.
- Realización de un análisis de los planes de acción orientados a la implementación y ejecución del Plan Estratégico Integral, tomando en cuenta los riesgos y la complejidad de su ejecución.
- Diseño del Plan Operativo Plurianual que permita definir las líneas de acción para ser ejecutadas por la Mancomunidad del Norte del Ecuador en el periodo 2021-2025.

Las acciones metodológicas son diseñadas en base a talleres participativos con actores internos de la institución (funcionarios y servidores de la Mancomunidad del Norte del Ecuador); y, actores externos vinculados con la institución (Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales

mancomunados, Organismos no Gubernamentales de Cooperación, Ministerios del Gobierno Central, entre otros).

La metodología utilizada en el Plan Estratégico de la Mancomunidad del Norte del Ecuador, integra un Modelo Dinámico de Formación de la Estrategia, el cual comprende: Pensamiento y Análisis, Formulación, Programación, Implementación y Control Estratégico. Esta estructura servirá de base para distinguir las etapas desarrolladas y descritas a lo largo de este documento.

A continuación, se detallan las fases del Modelo:

- **Pensamiento y Análisis Estratégico**

El pensamiento estratégico (como parte integrante del análisis estratégico), hace referencia a la conveniencia o no de cambiar lo que se está haciendo en el presente para tener un futuro mejor. La respuesta viene dada por la definición de la visión, la misión y los valores compartidos de la organización.

El análisis estratégico consiste en el diagnóstico de la situación de la organización frente a las variables que caracterizan el reto estratégico. En su aspecto externo, se concreta en el seguimiento periódico de las variables que influyen en el entorno general de la institución y en su campo de actividad. En su aspecto interno, se centra en el diagnóstico y valoración de los recursos y capacidades de la organización.

- **Formulación Estratégica**

La formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes alternativas estratégicas que se le presentan y culmina con la selección de una estrategia o varias estrategias, objetivos y proyección de la misión y visión institucional.

- **Programación Estratégica**

La programación estratégica sirve para concretar una estrategia formulada con anterioridad y para identificar sus implicaciones. Consiste en la caracterización y el establecimiento de programas de acción en el ámbito funcional y de unidades de gestión, asignación de recursos y diseño de los estándares de medida de resultados para el establecimiento de los sistemas de control.

- **Implementación y Control Estratégico**

La fase de implementación y control estratégico hace referencia a las actividades que realmente se realizan en la organización y las múltiples decisiones que se toman a lo largo del ejercicio institucional. Implica una forma determinada de utilizar los recursos y comprende los distintos sistemas establecidos para regular su funcionamiento.

La construcción del Plan Estratégico de la Mancomunidad del Norte, es diseñado bajo los siguientes principios:

- **Integral:** Contempla aspectos técnicos, legales, financieros, comerciales, administrativos, y operativos, gobernables por el prestador.
- **Comprensible:** Elaborado de manera clara y concreta, de forma tal que se entienda su alcance y se facilite su seguimiento y evaluación.

- **Cuantificable:** Los objetivos y metas están expresados en términos de los indicadores de desempeño de tal manera que se facilite su registro en el horizonte establecido.
- **Verificable:** La información que sirve de base para la estimación de los indicadores y metas, está fundamentada en hechos comprobables o relacionados a los soportes correspondientes.
- **Real:** Los objetivos y metas están formuladas de acuerdo con las posibilidades reales de la institución, de forma tal que sus compromisos puedan ser cumplidos en los plazos establecidos.
- **Horizonte:** El Plan Estratégico, cubre un horizonte de corto, mediano y largo plazo. Las acciones de corto plazo corresponden a aquellas que deben realizarse en un período de hasta un año calendario, las de mediano plazo hasta tres años calendario; y las de largo plazo en un período mayor o igual a cuatro años calendario.

Tanto la estrategia organizacional, sus objetivos y políticas se perfeccionan con la implementación de instrumentos que determinen, normen y agiliten las diferentes acciones de trabajo hacia una gestión efectiva con los diferentes grupos de interés de la Mancomunidad del Norte del Ecuador.

1.2 OPERATIVIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La construcción de la Planificación Estratégica de la Mancomunidad del Norte del Ecuador para el período 2021 – 2025, fue un proceso participativo que involucró a los principales actores, tanto internos como externos; con el fin de obtener un diagnóstico apegado a su situación actual; así como objetivos y estrategias que establezcan el camino más adecuado para generar cambios en ella.

1.3 ANÁLISIS Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El proceso de construcción de la Planificación Estratégica de la Mancomunidad del Norte del Ecuador para el período 2021 – 2025 inició con la definición de los elementos orientadores. Para ello se realizó un taller de trabajo con los funcionarios y servidores de la institución; producto del cual se definió la misión, visión, principios, valores y objetivos estratégicos que guiarán el trabajo para los próximos cinco años.

Para el diagnóstico de la situación actual de la Mancomunidad del Norte del Ecuador, se utilizaron fuentes de información secundaria y primaria como se detalla a continuación:

Datos secundarios

Para obtener estos datos se realizó el levantamiento, revisión y análisis de la normativa vigente que rige el accionar de la Mancomunidad del Norte del Ecuador, esto incluyó la Constitución de la República del Ecuador; el Plan Nacional de Desarrollo; los Códigos Orgánicos; las Leyes Orgánicas y Ordinarias y sus respectivos reglamentos; y, las resoluciones de los Miembros del Directorio de la Mancomunidad.

La información recopilada permitió analizar el contexto actual en el que se desenvuelven la Mancomunidad del Norte del Ecuador; así como la operativización de sus atribuciones y responsabilidades.

Esta información fue utilizada para la elaboración del Análisis de la Situación Actual de la Mancomunidad del Norte del Ecuador que incluye los planes existentes, la descripción de los proyectos, los principales riesgos identificados, la ejecución del gasto permanente, la descripción del modelo de gestión, la estructura orgánica, clima laboral, etc.

Con esta información se pudo entender el contexto general en el que se desenvuelve la Mancomunidad del Norte del Ecuador, lo que permitió establecer la línea base general para la definición de los objetivos y estrategias que guiarán su accionar en el periodo 2021 – 2025.

Datos primarios

Para el proceso de recopilación de información y análisis de situación, en primer lugar, se presentó el contexto sobre los retos y el marco en el que se desenvuelve la Mancomunidad del Norte del Ecuador en la actualidad y hacia el futuro. Se planteó un análisis del entorno con el siguiente enfoque:

1. Identificación de fortalezas y debilidades institucionales: Este trabajo fue desarrollado en los talleres para elaborar estrategias y objetivos institucionales.
2. Identificación de oportunidades y amenazas: Para desarrollar estrategias y objetivos externos, es decir, desde la Mancomunidad del Norte del Ecuador hacia el entorno externo.

En cada taller con los insumos internos y externos sistematizados, cada grupo de trabajo presentó sus criterios; actividad que fue planificada para que se logre socializar y retroalimentar la información, así como corregir y mejorar los planteamientos.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. MARCO LEGAL ESTRATÉGICO

El Marco legal estratégico de la Mancomunidad se basa en la recopilación de toda la información legal vigente que tiene relación con la mancomunidad.

1.1 Descripción de la institución

El 21 de enero de 2011, en la ciudad de Nueva Loja se suscribe el convenio de creación de la Mancomunidad del Norte del Ecuador - MNE, entre los Gobiernos Autónomos Descentralizados – GAD de Carchi, Sucumbíos, Esmeraldas e Imbabura, como institución de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, sujeta al régimen de las instituciones del sector público del Estado, publicado en el Registro Oficial Edición Especial No. 142 de 5 de mayo de 2011 y reformado mediante reunión de Directorio de la Mancomunidad en sesión ordinaria de 25 de noviembre de 2019, y expedido mediante acto Resolutivo el 27 de noviembre de 2019, suscrito por el Sr. Guillermo Herrera Villareal, Presidente de la Mancomunidad.

La Mancomunidad del Norte del Ecuador se crea con el objeto de buscar la unidad de las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos, como una estrategia de desarrollo del territorio del Norte del país, a fin de efectuar una gestión de mutuo beneficio para fortalecer la articulación de la acción pública, como una forma efectiva y eficiente de ejecutar proyectos de gran impacto en el territorio.

1.2 Facultad, competencias y atribuciones de la institución

Conforme lo determinado en el Registro Oficial Edición Especial No. 142 de 5 de mayo de 2011 y reformado mediante Resolución de el 20 de noviembre de 2019, mediante el cual se crea la MANCOMUNIDAD DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PROVINCIALES DEL NORTE DEL ECUADOR, tiene las siguientes facultades, competencias y atribuciones de la institución:

Tabla N°1. Competencias de la Mancomunidad del Norte del Ecuador:

FACULTAD	COMPETENCIAS
<p>Gestión de planes, programas y proyectos para el desarrollo sustentable y sostenible de las provincias del Norte del Ecuador: Carchi, Sucumbíos, Esmeraldas e Imbabura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Formular y ejecutar acciones, propuestas, planes, programas, proyectos y demás iniciativas relacionadas con mejorar la gestión de las competencias de los miembros de la mancomunidad y favorecer los procesos de integración territorial, en particular en: planificar el desarrollo provincial; planificar, construir y mantener el sistema vial; ejecutar obras en cuencas y microcuencas; gestión ambiental; sistemas de riego; actividad agropecuaria; actividades productivas; y, cooperación internacional, así como las competencias que asuman mediante convenios con el Gobierno Central y los otros niveles de gobiernos autónomos descentralizados; b) Favorecer los procesos de integración territorial, en particular en: planificación del desarrollo; planificar, construir y mantener el sistema vial; ejecutar obras en cuencas y microcuencas; favorecer la gestión ambiental; promover y mejorar los sistemas de riego; propiciar la actividad agropecuaria y otras actividades productivas; y, gestionar la cooperación internacional, así como las competencias que asuman mediante convenios con el Gobierno Central, otros niveles de gobiernos autónomos descentralizados y otras mancomunidades; c) Impulsar la gestión compartida de las cuencas hidrográficas que se identifican en el territorio de la mancomunidad; de la autonomía, a través de gestiones mancomunadas; d) Coordinar acciones a través de convenios, acuerdos, aportes, préstamos u otras en bien de la mancomunidad, con la finalidad de unir esfuerzos para lograr el desarrollo del territorio mancomunado; y, e) Propiciar la integración y el desarrollo de las provincias mancomunadas.

Elaboración: Equipo consultor

Fuente: Convenio de creación de la Mancomunidad del Norte del Ecuador – MNE, publicado en el Registro Oficial Edición Especial No. 142 de 5 de mayo de 2011 y reformado mediante acto Resolutivo del Directorio de la MNE de 27 de noviembre de 2019.

1.3 Marco legal:

El marco legal y estratégico de la Mancomunidad del Norte del Ecuador, se basa en la Constitución de la República del Ecuador; el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD); Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; Plan Nacional de Desarrollo; Objetivos de Desarrollo Sostenible; y, el Convenio de creación MNE.

A continuación, se detalla el marco legal bajo el cual se encuentra la Mancomunidad del Norte del Ecuador:

1.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

La Constitución de la República del Ecuador señala:

- **Sector Público**

Numeral 4) Artículo 225.- El sector Público comprende. - *“Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos”.*

- **Organización del Territorio**

Artículo 243.- *“Dos o más regiones, provincias, cantones o parroquias contiguas podrán agruparse y formar mancomunidades, con la finalidad de mejorar la gestión de sus competencias y favorecer sus procesos de integración. Su creación, estructura y administración serán reguladas por la ley”.*

1.3.2 CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización señala:

- **Formas de mancomunamiento**

Artículo 285.- Mancomunidades y consorcios. - *“Los gobiernos autónomos descentralizados regionales, provinciales, distritales, cantonales o parroquiales rurales y los de las circunscripciones territoriales indígenas, afroecuatorianas y montubias podrán formar mancomunidades entre sí, con la finalidad de mejorar la gestión de sus competencias y favorecer sus procesos de integración, en los términos establecidos en la Constitución y de conformidad con los procedimientos y requisitos establecidos en este Código.*

Cuando el mancomunamiento se realice entre dos o más gobiernos autónomos descentralizados del mismo nivel de gobierno que no fueran contiguos o entre gobiernos autónomos descentralizados de distintos niveles se denominarán consorcios.

Las mancomunidades y consorcios que se constituyan podrán recibir financiamiento del presupuesto general del Estado para la obra o proyecto objeto del mancomunamiento, en función de la importancia de la obra o proyecto, previa aprobación por parte del gobierno central”.

Artículo 286.- Naturaleza jurídica. - *“Las mancomunidades y consorcios son entidades de derecho público con personalidad jurídica para el cumplimiento de los fines específicos determinados de manera expresa en el convenio de creación”*

Artículo 287.- Procedimiento de conformación de mancomunidades. - *“Para la conformación de una mancomunidad se cumplirá el siguiente procedimiento:*

1.- La resolución de cada uno de los órganos legislativos de los gobiernos autónomos descentralizados integrantes, mediante la cual se aprueba la creación de la mancomunidad;

2.-La suscripción del convenio de mancomunidad acordado por los gobiernos autónomos descentralizados, por parte de los representantes legales de cada uno. El convenio de la mancomunidad deberá contener por lo menos los siguientes elementos: denominación de la mancomunidad, identificación de los gobiernos autónomos descentralizados que la integran, su objeto o finalidad específica, el plazo de la misma y los recursos que aporte cada miembro y que constituirán su patrimonio;

3.-La publicación del convenio y de las resoluciones habilitantes de cada gobierno autónomo descentralizado en el Registro Oficial; y,

4. La inscripción de la conformación de la mancomunidad en el Consejo Nacional de Competencias, quien será responsable de evaluar la ejecución del cumplimiento de las competencias mancomunadas”.

Artículo 288.- Reforma al convenio.- *“La reforma al convenio de una mancomunidad deberá realizarse cumpliendo el mismo procedimiento y requisitos que los exigidos para su conformación, requiriendo la resolución de cada uno de los órganos legislativos, debiéndose establecer una adenda al convenio de creación”.*

Artículo 292.- Separación.- *“Cuando un gobierno autónomo descentralizado decida separarse de una mancomunidad o consorcio, o de una empresa en mancomunidad o consorcio, deberá previamente, asumir los compromisos económicos que le correspondan derivados de la gestión compartida y en ningún caso afectará al objeto de la mancomunidad o consorcio”.*

1.3.3 CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas señala:

Artículo 34.- Plan Nacional de Desarrollo.- *“Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y sus empresas públicas se sujetarán a sus propios planes, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y sin menoscabo de sus competencias y autonomías. El Plan Nacional de Desarrollo articula el ejercicio de las competencias de cada nivel de gobierno.”*

1.3.4 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO “TODA UNA VIDA”

El Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida” se organiza en tres Ejes Programáticos y nueve Objetivos Nacionales de Desarrollo, sobre la base de la sustentabilidad ambiental y el desarrollo territorial, sobre el cual la Mancomunidad del Norte del Ecuador enfoca sus objetivos y estrategias para alinearlos a los ejes y políticas definidas en este Plan.

Con miras al nuevo gobierno en el año 2021, los objetivos y estrategias definidos para la Mancomunidad del Norte del Ecuador, estas se deberán ajustarse al plan de desarrollo que se defina para el periodo 2021-2025.

1.3.5 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se gestaron en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en 2012, y buscan erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo; poner fin al hambre; conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición; promover la agricultura sostenible; garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos y todas en todas las edades.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), contienen 169 metas que cada país debe cumplir hasta el año 2030 para promover la prosperidad, sin descuidar la protección del ambiente; la finalidad es poner énfasis en la lucha contra la pobreza en todas sus formas e implementar estrategias que promuevan el crecimiento económico, la educación, la salud, la protección social, la seguridad y la equidad en las oportunidades de empleo.

Se resaltan a continuación las de mayor pertinencia en el desenvolvimiento de las actividades de la Mancomunidad del Norte del Ecuador:

Objetivo 1.- Fin de la pobreza. - Poner fin a la pobreza en todas sus formas.

Objetivo 2.- Hambre Cero. - Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

Objetivo 5.- Lograr la igualdad entre los géneros.- Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Objetivo 6. Agua Limpia y Saneamiento. - Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.

Objetivo 8.- Trabajo decente y crecimiento económico. - Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Objetivo 12.- Producción y consumo responsables. - Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Objetivo 13.- Acción por el clima. - Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Objetivo 15.- Vida de ecosistemas terrestres. - Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de biodiversidad biológica.

Objetivo 17.- Alianzas para lograr objetivos. – Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

1.3.6 CONVENIO DE CREACIÓN DE LA MANCOMUNIDAD DEL NORTE DEL ECUADOR – MNE:

Artículo 3.- Naturaleza.- *“Los gobiernos autónomos provinciales de: Carchi; Sucumbíos; Esmeraldas e Imbabura, constituyen la mancomunidad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales del Norte del Ecuador, con carácter permanente y de plazo indefinido, para la realización de fines comunes, conforme la Constitución de la República y la Ley, como institución de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, sujeta al régimen de las instituciones del sector público del Estado, al presente convenio y la reglamentación que ésta se dicte”.*

Artículo 7.- Son deberes y obligaciones de los miembros de la Mancomunidad, a través de sus representantes legales:

- “a) Integrar el o los órganos de dirección; asumir las delegaciones y representaciones que se le encomienden;*
- b) Aportar y apoyar el financiamiento, así como la gestión de la mancomunidad;*
- c) Cumplir el presente convenio y las resoluciones que se adopten en forma democrática en los órganos de dirección, administración y ejecución de la mancomunidad;*
- d) Adecuar sus actos y realizar la coordinación necesaria para el cumplimiento de los fines comunes;*
- e) Mantener posiciones políticas coherentes con la mancomunidad que fortalezcan la unidad e integridad de la misma”.*

Artículo 9.- Son objetivos de la Mancomunidad de los Gobiernos Autónomos Provinciales del Norte del Ecuador, los siguientes:

“OBJETIVO GENERAL:

Propiciar la gestión concertada para el desarrollo sustentable y sostenible de las provincias del Norte del Ecuador: Carchi, Sucumbíos, Esmeraldas e Imbabura.

OBJETIVOS Y FINALIDADES ESPECÍFICOS:

- a) Formular y ejecutar acciones, propuestas, planes, programas, proyectos y demás iniciativas relacionadas con mejorar la gestión de las competencias de los miembros de la mancomunidad.*
- b) Favorecer los procesos de integración territorial, en particular en: planificación del desarrollo; planificar, construir y mantener el sistema vial; ejecutar obras en cuencas y microcuencas; favorecer la gestión ambiental; promover y mejorar los sistemas de riego; propiciar la actividad agropecuaria y otras actividades productivas; y, gestionar la cooperación internacional, así como las competencias que asuman mediante convenios con el Gobierno Central, otros niveles de gobiernos autónomos descentralizados y otras mancomunidades.*
- c) Impulsar la gestión compartida de las cuencas hidrográficas que se identifican en el territorio de la mancomunidad; de la autonomía, a través de gestiones mancomunadas.*
- d) Coordinar acciones a través de convenios, acuerdos, aportes, préstamos u otras en bien de la mancomunidad, con la finalidad de unir esfuerzos para lograr el desarrollo del territorio mancomunado.*
- e) Propiciar la integración y el desarrollo de las provincias mancomunadas”.*

Artículo 10.- “La Mancomunidad, en su calidad de persona jurídica de derecho público, está facultada para asociarse, celebrar acuerdos o contratos, convenir y establecer compromisos para el cumplimiento de sus fines con organismos públicos y privados, nacionales o extranjeros, de conformidad con la Ley. La mancomunidad coordinará sus actividades y acciones con la entidad asociativa nacional de los gobiernos autónomos provinciales”.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA MANCOMUNIDAD

2.1 Plan Estratégico Institucional 2016-2019

En el año 2016 se realizó el proceso de construcción del Plan Estratégico Institucional, PEI 2016-2019, el cual se determinó el direccionamiento de la Mancomunidad del Norte del Ecuador a través de los siguientes objetivos y estrategias:

Línea Estratégica No 1: Ser una Mancomunidad auto sostenible

- 1.1 Lograr los recursos financieros necesarios para funcionamiento y gestión territorial.
- 1.2 Fortalecer la gobernabilidad institucional
- 1.3 Fortalecer el empoderamiento institucional de los GAD provinciales socios y personal de la Mancomunidad

Línea Estratégica No 2: Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad

- 2.1 Desarrollar los procesos técnico - administrativos y normas necesarias para una eficaz y eficiente gestión
- 2.2 Mejorar las capacidades del personal técnico, administrativo y autoridades políticas de la Mancomunidad
- 2.3 Desarrollar y aplicar procesos técnicos innovadores d gestión territorial

Línea Estratégica No 3: Promover el Desarrollo Sostenible Transfronterizo que contribuya a los procesos de integración binacional

- 3.1 Impulsar políticas públicas locales transfronterizas para resolver problemas comunes en la región
- 3.2 Fortalecimiento de capacidades de la mancomunidad y GAD provinciales socios para mejorar la prestación de servicios públicos
- 3.3 Contribuir con los procesos de descentralización del Estado y la promoción de la integración nacional y binacional

Fuente: Plan Estratégico Mancomunidad del Norte del Ecuador, PEI 2016-2019

Una vez que se ha revisado el instrumento de planificación emitido en el año 2016, se puede verificar que el mismo no cuenta con un proceso de seguimiento a cada una de las estrategias planteadas en su momento, por lo que es imposible realizar una evaluación para medir la ejecución de cada una de ellas, y menos aún su impacto en el tiempo.

La institución al momento realiza un seguimiento a la ejecución presupuestaria en cada uno de los ejercicios económicos ejecutados desde el 2016 hasta la presente fecha.

Es importante indicar que para poder desarrollar un informe de impacto de las políticas establecidas en el instrumento de planificación estratégica realizado, se debería contar con indicadores y metas anuales de avance físico global que determinen cuales son los planes,

programas y proyectos que se debían llevar a cabo, que porcentaje de implementación existió y su la misma tuvo algún impacto en la población que pertenece a la mancomunidades, caso contrario se puede asumir que el mismo no fue implementado en el tiempo.

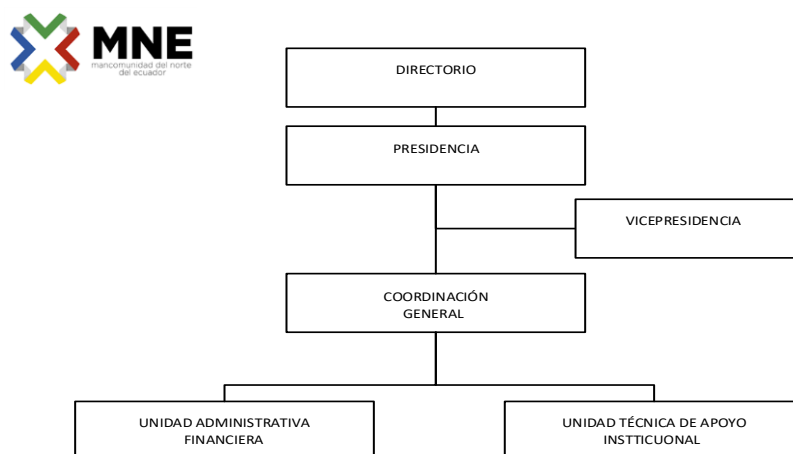
Para el 2021, la Mancomunidad del Norte en conjunto con la cooperación internacional y otros actores, gestiona actualmente los siguientes programas, proyectos, convenios y propuestas:

1. Proyecto de Fortalecimiento de los mecanismos de cooperación económica en la Frontera Norte, subvención de la Agencia Española para la Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID.
2. Proyecto de Integración socioeconómica y empleabilidad para la construcción de un contexto estable y con garantías en la Zona de Integración Fronteriza Ecuador-Colombia (ZIFEC), convenio con CODESPA.
3. Proyecto de Sello de la Agricultura Familiar Campesina, a través de los fondos FIEDs, con la ejecución de IICA.
4. Programa de Fortalecimiento de capacidades para el Desarrollo local de las Provincias de la MNE, con la cooperación japonesa – JICA.
5. Proyecto de fortalecimiento de la cadena de valor de Café y Cacao en las Provincias de Carchi, Imbabura y Esmeraldas con el co-financiamiento del FIEDs y COSPE.
6. Convenio de cooperación con el Comité Europeo para la Formación y la Agricultura- CEFA.
7. Programa de creación de los Consejos Consultivos de Educación Ambiental.
8. Propuesta de Declaratoria de la Reserva de Biosfera “Corredor de Vida Panamazónico”.
9. Proyecto de adaptación y/o mitigación al cambio climático en beneficio del desarrollo territorial integral de la Frontera Norte.
10. Convenio de Hermanamiento Bi fronterizo Ecuador Colombia.

Fuente: Plan Operativo Anual -MNE

2.2. Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional conforme la base legal de creación de la MANCOMUNIDAD DE LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS PROVINCIALES DEL NORTE DEL ECUADOR, en base a la misión y objetivos definidos en el Plan Estratégico Institucional, PEI 2019-2020, se establece la siguiente estructura orgánica:



Elaboración: Equipo consultor

Fuente: Plan Estratégico MNE

Conforme el análisis realizado a la estructura de la institución establecida en el Convenio de creación de la Mancomunidad del Norte del Ecuador publicado en el Registro Oficial Edición Especial No. 142 de 5 de mayo de 2011 y su reforma mediante Resolución de Directorio de 20 de noviembre de 2019, esta carece de procesos de apoyo y agregadores de valor para operativizar sus objetivos y metas institucionales, como son las de comunicación, asesoría jurídica, tecnológicas y de manejo de proyectos.

Se puede observar adicionalmente que la institución no cuenta con el Estatuto o Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos, que defina claramente la estructura orgánica, las atribuciones y responsabilidades del nivel directivo, los procesos internos y el portafolio de productos y servicios que deba entregar la institución para el cumplimiento de sus objetivos.

2.3. Talento Humano

A continuación, se detalla la composición del talento humano en la institución que se encuentra dentro de la nómina institucional, por jerarquía y género:

Tabla N°2. Equipo Técnico de la Mancomunidad del Norte del Ecuador, con recursos propios:

Denominación del Puesto	Género		Total
	Masculino	Femenino	
Coordinador General	1		1
Jefe Administrativo Financiero		1	1
Jefe Técnico	1		1
TOTAL			3

Elaboración: Equipo consultor

Fuente: Distributivo de Remuneraciones MNE

Tabla N°3. Equipo Técnico de la Mancomunidad del Norte del Ecuador: con recursos de proyectos de inversión:

Denominación del Puesto	Género		Total
	Masculino	Femenino	
Secretaria Contador		1	1
Gestor de Proyecto	3		3
TOTAL			4

Elaboración: Equipo consultor

Fuente: Distributivo de Remuneraciones con cargo a Proyectos -MNE

Del análisis del proceso de talento humano, se puede observar que no se aplica los subsistemas de administración de talento humano, ya que los cargos establecidos dentro del gasto corriente de la institución son de libre nombramiento y remoción, es decir se encuentran excluidos de la carrera administrativa determinada en la Ley Orgánica del Servicio Público.

La institución no puede incorporar personal ya que el presupuesto asignado por la Prefecturas que forman la Mancomunidad del Norte es limitado, por lo que presupuestariamente cubre los cargos mencionados y el gasto corriente de servicios generales de la institución.

Adicionalmente conforme lo determinado en el art. 5 del Convenio de creación de la Mancomunidad del Norte del Ecuador, publicado en Registro Oficial Edición Especial No. 142 de 5

de mayo de 2011, identifica que la duración de la institución es de carácter permanente y por tiempo indefinido, pudiéndose disolver por las causales y motivos que determina la ley, y por voluntad expresa de sus fundadores, en cualquier tiempo, lo que en temas de incorporación de personal, estos no podrían ser de carácter permanente; y, se debería ver la figura legal de contratación por el tiempo de vida que tenga la Mancomunidad del Norte del Ecuador, en el marco del convenio suscrito por la Prefecturas de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos, o a su vez incorporar personal de las Prefecturas bajo la figura de Comisión de Servicios establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público.

Se evidencia que no existe un Manual de Descripción y Valoración de Puestos que describa los perfiles de exigencia de los puestos, y no hay el acto normativo que regule las remuneraciones de los funcionarios de la Mancomunidad del Norte, considerando que el Ministerio de Trabajo con Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0071 de 31 de marzo de 2015, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 473 de 6 de abril de 2015, reformada con Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0165 de 18 de octubre de 2017, expide la escala de techos y pisos de remuneraciones mensuales unificadas de las y los servidores públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales.

2.4. Tecnologías de la información y comunicaciones

La Mancomunidad del Norte, carece de un equipamiento e infraestructura tecnológica adecuada a las demandadas en la actualidad, sus equipos no han sido renovados desde el año 2011.

Los requerimientos de diseño, mantenimiento y soporte tecnológico son efectuados a través de proveedores externos, lo que dificulta la capacidad de respuesta y gestión en el desempeño de las actividades.

Se mantiene un sitio web: www.mancomunidadnorte.gob.ec, el mismo que es alimentado por proveedores externos, retrasando los procesos de rendición de cuentas e información, en cumplimiento a lo determinado en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Los procesos financieros y de manejo de nómina institucional se los realizan a través del sistema CONTROLGUB, el mismo que en el marco del convenio suscrito con el Consorcio De Gobiernos Autónomos Provinciales Del Ecuador- CONGOPE, va a ser actualizado e incluido el módulo para el seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos.

En base al diagnóstico realizado a los procesos de tecnologías de información y comunicación, la institución debe implementar sistemas para el manejo de la gestión documental y el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento tecnológico, a fin de mejorar la capacidad de respuesta, la agilidad en los procesos internos y el almacenamiento de las bases de información.

2.5. Comunicación e imagen institucional

La Mancomunidad del Norte, carece de los procesos de comunicación e imagen institucional que incluye la definición de la estrategia comunicacional, la imagen corporativa, el protocolo y relaciones públicas, el monitoreo de medios, los comunicados y ruedas de prensa y la comunicación interna.

El manejo de información de la gestión institucional se la efectúa a través de redes sociales, que es manejada por el nivel directivo de la institución, lo que puede ocasionar un grupo limitado de receptores, y un bajo resultado de posicionamiento institucional a nivel local, nacional e internacional.

Es prioritario fortalecer este proceso que permita a la Mancomunidad del Norte posicionar su gestión en territorio y mejorar la imagen institucional a nivel local, nacional e internacional.

2.6. Financieros y Económicos

La asignación de los recursos financieros es realizada con el aporte de las 4 Prefecturas que forman la Mancomunidad del Norte, y de organismos no gubernamentales de cooperación para el desarrollo y ejecución de los proyectos.

Se muestra las fuentes de financiamiento, el detalle de ingresos y gastos; y la ejecución presupuestaria desde el año 2017.

Tabla N°4. Ejecución económica Mancomunidad del Norte del Ecuador periodo fiscal 2017

Tipo	Fuente de Financiamiento	AÑO 2017		
		Ingresos	Gastos	% de Ejecución
Corriente	Fondos Fiscales GADPS Provinciales	\$163.609,46	\$145.202,83	88,75%
Inversión	Externo ONGs	\$119.135,54	\$86.005,65	72,19%
TOTAL		\$282.745,00	\$231.208,48	

Elaboración: Equipo consultor

Fuente: Ejecución Presupuestaria periodo 2017- MNE

Tabla N°5. Ejecución económica Mancomunidad del Norte del Ecuador periodo fiscal 2018

Tipo	Fuente de Financiamiento	AÑO 2018		
		Ingresos	Gastos	% de Ejecución
Corriente	Fondos Fiscales GADPS Provinciales	\$195.630,11	\$139.485,53	71,30%
Inversión	Externo ONGs	\$58.932,97	\$11,30	0,02%
TOTAL		\$254.563,08	\$139.496,83	

Elaboración: Equipo consultor

Fuente: Ejecución Presupuestaria periodo 2018- MNE

Tabla N°6. Ejecución económica Mancomunidad del Norte del Ecuador periodo fiscal 2019

Tipo	Fuente de Financiamiento	AÑO 2019		
		Ingresos	Gastos	% de Ejecución
Corriente	Fondos Fiscales GADPS Provinciales	\$204.808,24	\$139.491,18	68,11%
Inversión	Externo ONGs	\$41.609,49	\$25.868,90	62,17%
TOTAL		\$246.417,73	\$165.360,08	

Elaboración: Equipo consultor

Fuente: Ejecución Presupuestaria periodo 2019- MNE

Tabla N°7. Ejecución económica Mancomunidad del Norte del Ecuador periodo fiscal 2020

Tipo	Fuente de Financiamiento	AÑO 2020		
		Ingresos	Gastos	% de Ejecución
Corriente	Fondos Fiscales GADPS Provinciales	\$174.637,13	\$170.939,45	97,88%
Inversión	Externo ONGs	\$380.975,22	\$77.169,35	20,26%
TOTAL		\$555.612,35	\$248.108,80	44,66%

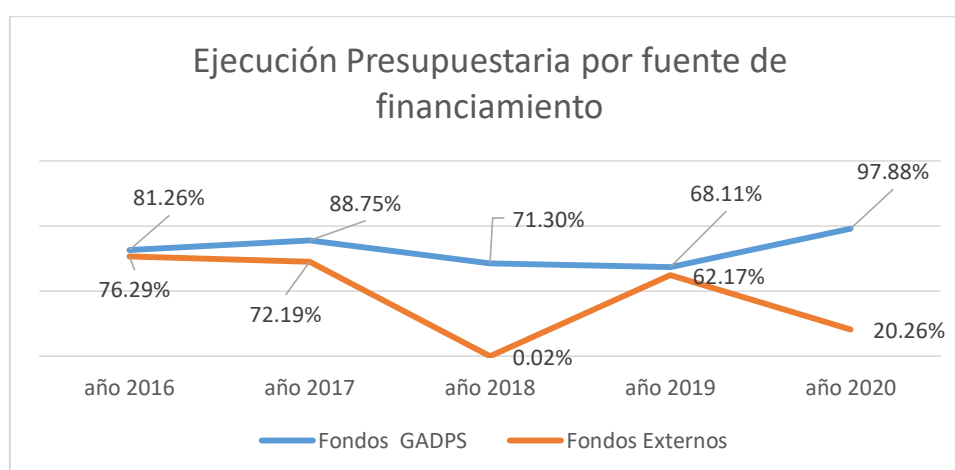
Elaboración: Equipo consultor

Fuente: Ejecución Presupuestaria periodo 2020- MNE

Conforme lo resultados obtenidos se observa que la ejecución presupuestaria de la fuente de financiamiento que proviene de los Gobiernos Provinciales de la Mancomunidad llega al 98% de ejecución al 2020, en términos de cumplimiento son resultados buenos, pero en el análisis por grupo de gasto se evidencia que estos en más del 70% cubren remuneraciones del personal, quedando un saldo mínimo para cubrir necesidades internas de equipos, materiales, movilización entre otros.

La ejecución presupuestaria de los fondos que provienen de los Organismos de Cooperación, no alcanzan niveles óptimos de cumplimiento, esto puede deberse a los tiempos establecidos en los convenios suscritos para el desarrollo de proyectos y a los efectos de la pandemia en el año 2020 que retrasaron la ejecución de los mismos.

Se muestra la ejecución presupuestaria por fuente de financiamiento:



Elaboración: Equipo consultor

Fuente: Ejecución Presupuestaria periodo 2017-2020 MNE

2.7. Bienes e inmuebles

La Mancomunidad del Norte del Ecuador, mantiene las oficinas centrales en la ciudad de Quito en la Av. Patria E2-21 y Av. 10 de Agosto edificio ex banco de Prestamos piso 6 Of. 605, que mantiene en comodato suscrito con la Secretaria de Gestión Técnica de Gestión Inmobiliaria del Sector

Público desde el mes de enero de 2021, en el cual consta 7 estaciones de trabajo con sus respectivos equipos tecnológicos de escrito.

Las movilizaciones a las provincias son realizadas de manera particular por los funcionarios de la Mancomunidad del Norte, en vista que no cuentan con vehículo institucional.

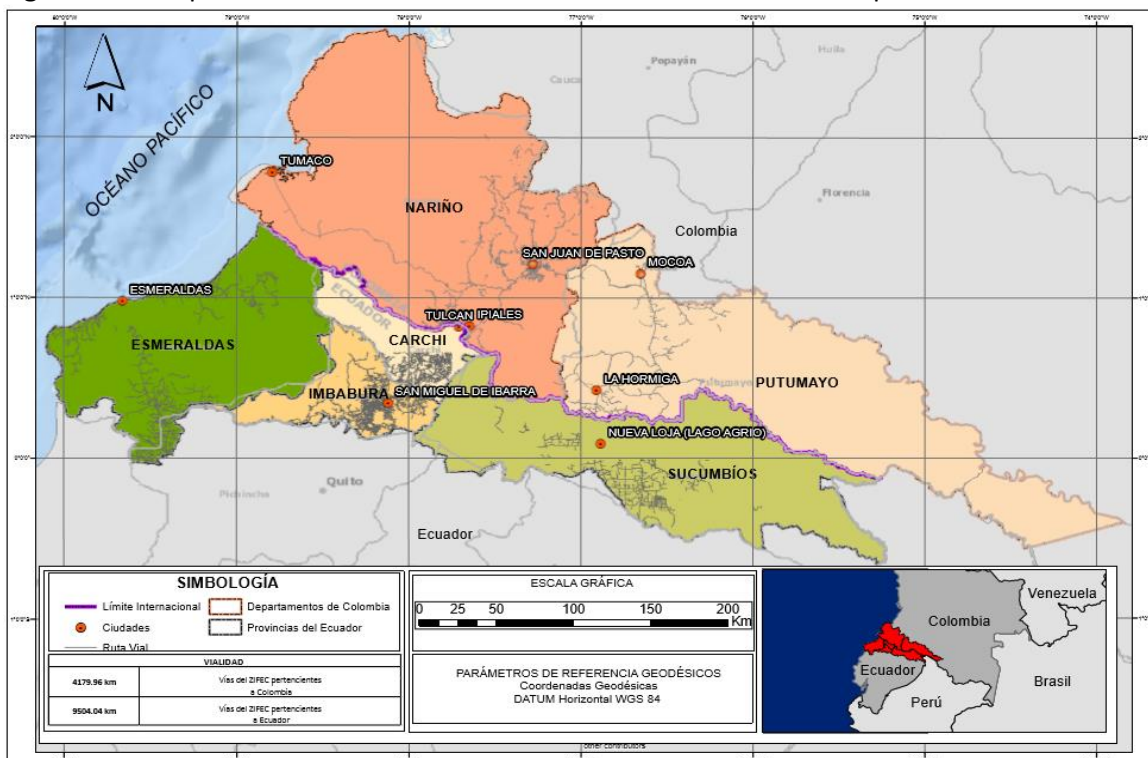
Es importante analizar la ubicación de las oficinas centrales, en vista que no está concentrada en los territorios del ámbito de su gestión, como lo dispone el art. 4 del Convenio que crea la Mancomunidad del Norte, en la que se establece que para fines estrictamente operativos tendrá su domicilio en las cabeceras provinciales que la integran, en forma rotativa de acuerdo al ejercicio de la Presidencia, y tendrán la capacidad para efectuar todos los actos necesarios para el cumplimiento de sus fines dentro de sus circunscripciones territoriales, y la administración de sus asuntos internos se efectuará a través de unidades técnicas operativas desconcentradas en los territorios cantonales y parroquiales que conforman la totalidad del territorio de la mancomunidad, según su ejecución y acción así lo dispongan.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO TERRITORIAL

3.1. Análisis geográfico:

La Mancomunidad del Norte del Ecuador está ubicada en la zona fronteriza que limita con Colombia, su escala es regional, comprende las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos, esta conformada por 4 provincias, 27 cantones, 144 parroquias rurales y 39 parroquias urbanas, tiene 1.500.000 habitantes aproximadamente, y cuenta con una extensión de 42 000km², que representan el 15% del territorio nacional (Ver Figura N°1).

Figura N° 1. Mapa de la Mancomunidad del Norte del Ecuador – División político administrativa



Fuente: Cartografía Digital del IGM

3.2. Datos demográficos

Según los datos poblacionales del INEC en el 2010 con proyecciones poblacionales al 2021 la mancomunidad contaría con alrededor de 1 537 283 habitantes.

Tabla N°8. Datos demográficos de la Mancomunidad del Norte del Ecuador

Provincia	N° habitantes		Total
	Hombres	Mujeres	
Carchi	92767	94102	186869
Imbabura	232206	244051	476257
Esmeraldas	324702	318952	643654
Sucumbíos	120977	109526	230503
Total	770652	766631	1537283

Elaboración: Equipo consultor

Fuente: INEC

3.3. Biofísico y ambiental

El mapa de ecosistemas del Ecuador continental elaborado por el MAE (2013), proporciona datos sobre la distribución geográfica de los ecosistemas naturales remanentes en el país.

El territorio de la mancomunidad del Norte del Ecuador cuenta con una cobertura vegetal y animal representativa que varía entre playas, bosques, páramos, valles y selva, tiene alta diversidad de ecosistemas y pisos climáticos, cada uno de sus ecosistemas presenta alta diversidad ambiental y de conservación.

Tabla N°9. Ecosistemas de la Mancomunidad del Norte del Ecuador

PROVINCIA	ECOSISTEMA
Esmeraldas	Bosque inundable de llanura intermareal del Chocó Ecuatorial
Esmeraldas	Bosque inundado de llanura aluvial del Chocó Ecuatorial
Esmeraldas	Bosque semideciduo de tierras bajas del Jama-Zapotillo
Carchi y Esmeraldas	Bosque siempreverde de tierras bajas del Chocó Ecuatorial
Esmeraldas	Bosque siempreverde estacional de tierras bajas del Chocó Ecuatorial
Esmeraldas	Bosque siempreverde estacional piemontano de Cordillera Costera del Chocó
Esmeraldas	Bosque siempreverde estacional piemontano de Cordillera Costera del Pacífico Ecuatorial
Esmeralda e Imbabura	Bosque siempreverde montano alto de Cordillera Occidental de los Andes
Esmeraldas	Bosque siempreverde montano bajo de Cordillera Costera del Chocó
Carchi y Esmeraldas	Bosque siempreverde montano bajo de Cordillera Occidental de los Andes
Carchi y Esmeraldas	Bosque siempreverde montano de Cordillera Occidental de los Andes
Imbabura, Carchi y Esmeraldas	Bosque siempreverde piemontano de Cordillera Occidental de los Andes
Imbabura y Carchi	Herbazal del Páramo
Esmeraldas	Manglar del Chocó Ecuatorial
Imbabura y Sucumbíos	Herbazal inundable del páramo
Imbabura	Bosque siempre verde montano de Cordillera Occidental de los Andes (Bosque húmedo montano).

Imbabura	Bosque siempre verde montano del Norte de la Cordillera Oriental de los Andes (Bosques húmedo montano).
Imbabura	Bosque y Arbustal semideciduo del norte de los valles (Bosque seco de valles interandinos).
Imbabura	Bosque siempre verde montano bajo de Cordillera Occidental de los Andes (Bosques subtropicales).
Imbabura y Carchi	Arbustal siempreverde y Herbazal del Páramo
Carchi y Sucumbíos	Bosque siempreverde del Páramo
Carchi	Bosque siempreverde montano alto de Cordillera Occidental de los Andes
Carchi y Sucumbíos	Bosque siempreverde montano alto del Norte de la Cordillera Oriental de los Andes
Carchi	Bosque siempreverde montano del Norte de la Cordillera Oriental de los Andes
Carchi	Bosque y Arbustal semideciduo del norte de los Valles
Carchi y Sucumbíos	Herbazal inundable del Páramo
Carchi	Herbazal y Arbustal siempreverde subnival del Páramo
Carchi y Sucumbíos	Rosetal caulescente y Herbazal del Páramo (frailejones)
Sucumbíos	Bosque siempre verde de tierras bajas del Napo-Curaray
Sucumbíos	Bosque siempre verde de tierras bajas del Aguarico-Putumayo-Caquetá
Sucumbíos	Herbazal inundable lacustre-ripario de la llanura aluvial de la Amazonía
Sucumbíos	Bosque inundado de palmas de la llanura aluvial de la Amazonía
Sucumbíos	Bosque inundado de la llanura aluvial de la Amazonía
Sucumbíos	Bosque inundable de la llanura aluvial de los ríos de origen amazónico
Sucumbíos	Bosque siempre verde montano alto del Norte de la Cordillera de los Andes
Sucumbíos	Bosque siempre verde montano bajo del Norte de la Cordillera de los Andes
Sucumbíos	Bosque siempre verde pie montano del Norte de la Cordillera Oriental de los Andes
Sucumbíos	Bosque inundable de la llanura aluvial de los ríos de origen andino y de la Cordillera

Elaboración: Equipo consultor

Fuente: MAE – Mapa de Ecosistemas del Ecuador

En las provincias mancomunadas existen nueve sistemas hidrográficos: Carchi, Mira, Mataje, Cayapas, Verde, Esmeraldas, Muisne, San Miguel-Putumayo, Napo, sus ríos principales son: Río Carchi, Río Mira, Río Mataje, Río Cayapas, Río Verde, Río Esmeraldas, Río Atacames, Río Muisne, Río Cojimies, Río Napo.

En el Ecuador se han establecido varios mecanismos de conservación del patrimonio natural, siendo los más significativos el Patrimonio de Áreas Naturales del Estado (PANE), los Bosques y Vegetación Protectora y el Programa Socio Bosque.

En las provincias mancomunadas existen las siguientes áreas protegidas: Reserva marina Galera San Francisco, Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas, Reserva Ecológica Manglares Cayapas Mataje, Refugio de vida silvestre Manglares Estuario del Río Muisne, Reserva Ecológica Mache-Chindul, Refugio de vida silvestre El Pambilar, Refugio de vida silvestre Estuario del Río Esmeraldas, Reserva Ecológica El Ángel, Parque Nacional Cayambe Coca, Reserva Ecológica Cofán Bermejo, Reserva de Producción de Fauna Cuyabeno, Reserva Parque Nacional Yasuní, Reserva Biológica Limoncocha, estos son espacios de conservación reconocidos por el Gobierno Central como la línea base para el diseño del corredor biológico.

Uno de los proyectos en la región es formar un corredor biológico y generar la declaratoria de Reserva de Biosfera transfronteriza “Corredor de Vida Panamazónico” Ecuador-Colombia, este proyecto es relevante para la conservación y articulación del territorio.

Adicionalmente en las provincial mancomunadas se ha desarrollado consejos consultivos locales de educación ambiental CCLEAs, como espacios para la educación ambiental que constituyen una estrategia para la difusión, sensibilización y capacitación de la población en temas de desarrollo sostenible y uso sustentable de los recursos naturales, considerando las necesidades de las futuras generaciones.

La implementación de estrategias de cambio climático emitidas y la articulación de gestiones mancomunadas con el Ministerio de Ambiente y Agua, son herramientas utilizadas para la conservación del territorio.

3.4. Económico – productivo

En la Mancomunidad del Norte del Ecuador existe una variedad de pisos climáticos que permiten diversificación de la producción agrícola, así como un entorno de flora, fauna y culturas ancestrales que la hacen un potencial turístico, estos dos factores son los principales ejes que se debe considerar para el desarrollo económico en el territorio de su gestión.

Bajo este contexto se pueden identificar sistemas productivos de agrícolas, pesca artesanal, turismo, ganadería, maderera o forestal, agrosilvopastoril, silvopastoril y agroindustrial, que con el apoyo a la organización social tanto para la producción como para la comercialización se generará fortalecimiento organizativo a las asociaciones agro-productivas que se vinculen dentro de la gestión territorial de la Mancomunidad del Norte.

La Mancomunidad del Norte con el apoyo de la cooperación internacional tiene como una de sus metas la implementación del sello de agricultura familiar campesina, que fortalecerá los procesos de comercialización y de reconocimiento social de los productos provenientes de los sistemas agroalimentarios familiares campesinos.

Adicionalmente se considera que uno de los factores para promover la distribución y comercialización de la producción agrícola, así como el tránsito para el desarrollo turístico, es la red vial estatal presente en las provincias (E20, E15, E10, E35, E45), que le permite tener conectividad, sin embargo, estas vías tienen varios tramos que necesitan mantenimiento, que deben ser tomados en cuenta para el desarrollo integral de la Mancomunidad.

Al ser la Mancomunidad conformada por la Provincias del Norte del Ecuador, y que limitan con zonas fronterizas, la economía del territorio se ve afectada por el contrabando, la inseguridad y el diferencial cambiario, lo cual genera un incremento local de los precios de todos los productos.

3.5. Socio cultural

En el territorio existe una alta diversidad étnica. Los pueblos ancestrales y comunidades indígenas viven en áreas de conservación y todavía existen remanentes de cobertura vegetal nativa en sus territorios.

Tabla N°10. Grupos étnicos de la Mancomunidad del Norte del Ecuador

PROVINCIA	GRUPOS ÉTNICOS	POBLACIÓN
Esmeraldas	Awa	5513
Esmeraldas	Chachi	10 222
Esmeraldas	Épera	543

Esmeraldas	Afroecuatoriano	123 217
Imbabura	Kichua de la Sierra	289
Imbabura	Afroecuatoriano	21 426
Imbabura	Awa	793
Imbabura	Chachi	28
Imbabura	Natabuela	1 527
Imbabura	Otavalo	46 151
Imbabura	Karanki	10 274
Imbabura	Cayambi	6 410
Carchi	Pastos	750
Carchi	Awa	2 697
Carchi	Otros	117
Carchi	Afroecuatoriano	10 562
Sucumbíos	Kichwa Amazónica	15 392
Sucumbíos	A'í Cofán	990
Sucumbíos	Shuar	2018
Sucumbíos	Siona	532
Sucumbíos	Secoya	455
Sucumbíos	Awa	70
Sucumbíos	Afroecuatoriano	10 351
Total		270 327

Elaboración: Equipo consultor

Fuente: Censo de Población y Vivienda INEC

Se evidencia que en las Provincias que forman la mancomunidad se tiene alta diversidad cultural en el territorio por la presencia de pueblos y nacionalidades indígenas y afroecuatorianos, estos grupos étnicos se ven amenazados en sus territorios por los procesos de deforestación, las invasiones de tierras, los problemas de salud, la migración de los jóvenes en busca de mejor educación y trabajo, la desvalorización del uso de la vestimenta típica y de su sistema organizativo, tienen carencia de programas de educación, salud y servicios básicos, por su ubicación y lejanía en sus territorios establecidos, por lo cual se tiene un gran reto para mantener las culturas y saberes ancestrales dentro del territorio, así como el mejoramiento de la calidad de vida y la inclusión social.

Uno de los temas que se debe tomar cuenta dentro del contexto social es los altos niveles de movilidad humana que ha aumentado el desempleo local, especialmente en la zona fronteriza que afecta de manera visible la frágil economía del territorio.

4. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO – MAPA DE ACTORES

El análisis del entorno permite la descripción de los grupos de interés de la Mancomunidad del Norte, que se definen como actores sociales, que pueden ser personas o instituciones, que actúan e inciden en el medio en que se desenvuelve la institución. La identificación y análisis de los grupos de interés permite a la institución planificar tomando en cuenta los efectos de las relaciones con otros actores, así como las medidas para desarrollar al máximo las acciones emprendidas.

Para analizar el entorno institucional se establece el siguiente mapa de actores:

Nivel Político.- Dentro de los actores es el nivel estratégico y de regulación, constituye la jerarquía de dirección de la Mancomunidad del Norte del Ecuador, responsable de legislar, formular y emitir las políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la entidad.

Nivel Técnico.- Son las instancias públicas y privadas, con las que la Mancomunidad del Norte del Ecuador gestiona, coordina y ejecuta las acciones necesarias para cumplir con su misión institucional, en el marco de las competencias asignadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales.

Nivel Sociedad Civil.- Esta integrada por las organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía en general que se encuentran en el territorio mancomunado de las Provincias del Norte del Ecuador, y que son los beneficiarios directos de la gestión que realiza la Mancomunidad del Norte del Ecuador, para cumplir con su misión institucional.



Elaboración: Equipo consultor

Gobiernos Autónomos Provinciales que conforman la Mancomunidad del Norte: Instituciones de derecho público con autonomía administrativa, financiera y técnica, encargadas de promover un desarrollo integral sustentable y sostenible en la Provincia que conforman sus territorios y ejes de acción. Son los principales actores de la Mancomunidad del Norte del Ecuador, por su injerencia política, de control y de otorgación de recursos económicos para el funcionamiento de la institución, definen las líneas de acción y son partícipes de la articulación y priorización de los planes, programas y proyectos de gran trascendencia que se gestionan en sus provincias formulados a través de sus Planes de Ordenamiento Territorial. Pueden dotar de recursos humanos, físicos y económicos a disposición del Mancomunidad del Norte.

Consortio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE): Institución de derecho público especializada en la construcción de capacidades para la gestión pública de los Gobiernos Intermedios Provinciales, que promueve la descentralización – autonomía, el cierre de brechas territoriales y el desarrollo sostenible. Es un actor de control, coordinación y gestión con la Mancomunidad del Norte del Ecuador de los planes, programas y proyectos generados. A través de alianzas estratégicas se puede conseguir el aporte de recursos humanos, físicos y económicos a disposición del Mancomunidad del Norte.

Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de las Provincias que conforman la Mancomunidad (AME): Instituciones de derecho público con autonomía administrativa, financiera y técnica, tienen como objetivo orientar las actividades para el cumplimiento de los lineamientos planteados en el PDOT cantonal, para el desarrollo armónico y equitativo del territorio de los Cantones que forman parte de sus territorios de acción. Son actores que participan activamente en los espacios de discusión y concertación, de promoción y difusión de los planes, programas y proyectos que lleve a cabo la Mancomunidad del Norte del Ecuador en los territorios, su nivel de interés e influencia es alto en la institución. A través de alianzas estratégicas se puede conseguir el aporte de recursos humanos, físicos y económicos a disposición del Mancomunidad del Norte.

Ministerios del Gobierno Central: Instituciones de derecho público, que conforman el Gobierno Central, cuyas facultades están definidas para la determinación de las políticas públicas, el diseño y ejecución de proyectos en los ámbitos de su gestión y competencias. La Mancomunidad del Norte del Ecuador actúa dentro de las regulaciones establecidas por los Ministerios del Gobierno Central, así como un ente de coordinación y gestión en el desarrollo planes, programas y proyectos que se desarrollan en el territorio.

Hermanamiento Binacional Colombo-Ecuatoriano: Organización transfronteriza de hermanamiento colombo – ecuatoriano, que fomenta procesos de gobernabilidad y gobernanza, a través de una visión compartida que promueve, concerta y articula el desarrollo integral en la Zona de Integración Fronteriza Ecuador-Colombia (ZIFEC). La Mancomunidad del Norte del Ecuador es un actor clave del Hermanamiento Binacional Colombo Ecuatoriano para la coordinación, gestión, articulación, promoción e integración de los actores que fomenten el desarrollo de la Zona de Fronteriza de Ecuador-Colombia.

Organismos No Gubernamentales de Cooperación (ONG's): Instituciones de derecho privado, creadas para brindar cooperación en varios ejes para el desarrollo del Ecuador. La Mancomunidad del Norte del Ecuador gestiona, planifica y genera procesos dinámicos que orienten la indagación de enlaces, contactos y auspicios de organismos no gubernamentales de cooperación con la finalidad de lograr la dotación de recursos técnicos, económicos, logísticos y de asistencia para la ejecución planes, programas y proyectos de desarrollo en la Provincias que son su territorio de competencia.

Organizaciones Comunitarias de las Provincias del Norte del Ecuador: Son grupos asociativos con personería jurídica propia, creados para fortalecer las capacidades de desarrollo social o productivo, con la finalidad de conseguir el bien común en la comunidad. Estas organizaciones son establecidas como los actores Mancomunidad del Norte del Ecuador, ya que pueden ser integrantes o beneficiarios directos de los planes, programas y proyectos desarrollados por la institución y sus socios.

5. ANÁLISIS SITUACIONAL FODA

El FODA es una herramienta que permite analizar la situación de una organización, reconociendo a nivel interno cuáles son las fortalezas y debilidades y a nivel externo cuales son las oportunidades y amenazas.

La construcción del FODA fue un proceso participativo de todas las unidades operativas de la institución y su personal. A continuación, se muestran las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se obtuvieron luego de realizar la matriz de relacionamiento y su análisis.

FODA CONSOLIDADO DE LA MANCOMUNIDAD DEL NORTE DEL ECUADOR

No.	Enunciado	F	O	D	A	Gral	Esp	Unidad	Responsable
RECURSOS HUMANOS									
1	Los funcionarios tienen sólidos conocimientos técnicos y de la realidad de gestión en el territorio, cuentan con la experiencia necesaria para solventar las necesidades institucionales.	X				X		Todas Unidades Internas	Jefatura Administrativa Financiera
2	Buen ambiente y clima laboral al interior de la institución, el nivel remunerativo está acorde a sus responsabilidades.	X				X		Todas Unidades Internas	Jefatura Administrativa Financiera
3	Espacio físico suficiente para mejorar el ambiente laboral, ya que se cuenta con oficinas entregadas en comodato por la Secretaría Técnica de Gestión Inmobiliaria del Sector Público.	X				X		Todas Unidades Internas	Jefatura Administrativa Financiera
RECURSOS ORGANIZACIONALES									
4	Interés de la autoridad para posicionar a la institución en espacios nacionales e internacionales, y mejorar los procesos internos de la Mancomunidad del Norte.	X				X		Todas Unidades Internas	Coordinador General Jefatura Técnica
5	El Convenio de creación de la Mancomunidad del Norte, la define como institución de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, en base a las facultades encargadas por las Prefecturas mancomunadas.	X				X		Todas Unidades Internas	Coordinador General Jefatura Técnica Jefatura Administrativa Financiera
6	Amplitud en las facultades y competencias otorgadas en el convenio de integración de las Prefecturas para la creación de la Mancomunidad del Norte.	X					X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
7	Posicionamiento y articulación en el territorio, gracias a la gestión en los procesos de participación de los Gobiernos Provinciales en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo que forman parte de la Mancomunidad del Norte.	X					X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica

No.	Enunciado	F	O	D	A	Gral	Esp	Unidad	Responsable
8	Concertación de alianzas con diversas instituciones públicas y privadas que operan en el territorio para la ejecución de actividades conjuntas.	X					X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
RECURSOS TECNOLÓGICOS									
9	La institución cuenta con portal web y redes sociales para difusión de la información de la gestión institucional y de rendición de cuentas	X				X			
RECURSOS FINANCIEROS									
10	Facilidad para el acercamiento a los Organismos de Cooperación Nacional e Internacional para la captación de recursos y la realización de proyectos por la integración y articulación en el desarrollo de las Provincias que forma parte de la Mancomunidad del Norte, especialmente por la participación de las ONGS en la problemática de la zona fronteriza.	X					X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
11	Autonomía financiera para la ejecución presupuestaria.	X					X	Jefatura Administrativa Financiera	Jefatura Administrativa Financiera
RECURSOS FÍSICOS									
12	Espacio físico en comodato adecuado a la gestión institucional, lo que le permite optimizar recursos de arrendamiento de oficinas.	X				X		Todas Unidades Internas	Jefatura Administrativa Financiera
FACTOR POLITICO									
1	Al ser creado por las Provincias Mancomunadas de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos, la MNE tiene un buen nivel de acercamiento político con las entidades del Gobierno Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados que forman parte de su territorio de gestión.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
2	La MNE tiene principios de independencia en sus actividades para articular y gestionar proyectos en el territorio.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
3	El marco legal de la MNE le permite articular proyectos con otros profesionales y organizaciones que aportan con sus conocimientos técnicos al equipo, para gestionar proyectos estratégicos.		X			X		Todas Unidades Internas	Coordinador General Jefatura Técnica Jefatura Administrativa Financiera
FACTOR ECONÓMICO - PRODUCTIVO									
4	Autogestión de recursos a través de convenios nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos que fortalezcan el desarrollo productivo.		X			X		Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica Jefatura Administrativa Financiera

No.	Enunciado	F	O	D	A	Gral	Esp	Unidad	Responsable
5	En el territorio de la Mancomunidad del Norte del Ecuador existe una variedad de pisos climáticos que permiten diversificación de la producción agrícola, así como un entorno de flora, fauna y culturas ancestrales que la hacen un potencial turístico.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
6	En la región se puede identificar sistemas productivos de agrícolas, pesca artesanal, turismo, ganadería, maderera o forestal, agrosilvopastoril, silvopastoril y agroindustrial, que se encuentran desarrolladas por organizaciones sociales en la zona de su territorio.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
7	La red vial estatal presente en las provincias de la mancomunidad que generan su conectividad (E20, E15, E10, E35, E45), que facilitan la comercialización de los productos agrícolas y el tránsito del turismo.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
8	La producción agrícola y agropecuaria presente en la zona, permite articular las cadenas productivas con rutas turísticas para propiciar el desarrollo económico en la región.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
9	Apoyo a los pequeños productores en los procesos de comercialización y de reconocimiento social de los productos provenientes de los sistemas agroalimentarios familiares campesinos, que se encuentra en ejecución en el territorio.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
FACTOR BIOFÍSICO AMBIENTAL									
10	En las provincias mancomunadas existe alta diversidad de ecosistemas y pisos climáticos, este territorio cuenta con una cobertura vegetal representativa que varía entre playas, bosques, páramos, valles y selva. Cada uno de sus ecosistemas presentan alta diversidad ambiental y de conservación.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
11	En las provincias Mancomunadas existen áreas protegidas reconocidas por el Gobierno Central.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
13	En el Ecuador se han establecido varios mecanismos de conservación del patrimonio natural, siendo los más significativos el Patrimonio de Áreas Naturales del Estado (PANE), los Bosques y Vegetación Protectora y el Programa Socio Bosque.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica

No.	Enunciado	F	O	D	A	Gral	Esp	Unidad	Responsable
14	Implementación de consejos consultivos locales de educación ambiental en las 4 provincias # CCLEAs, que constituyen una estrategia para la difusión, sensibilización y capacitación de la población en el desarrollo sostenible de su territorio, tomando como base una perspectiva del uso sustentable de los recursos naturales y considerando las necesidades de las futuras generaciones.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
FACTOR SOCIO CULTURAL									
15	Las Provincias que forman la mancomunidad tienen alta diversidad cultural en el territorio por la presencia de pueblos y nacionalidades indígenas y afroecuatorianos.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
16	En el territorio existe una alta diversidad étnica. Los pueblos ancestrales y comunidades indígenas viven en áreas de conservación y todavía existen remanentes de cobertura vegetal nativa.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
17	Presencia de organismos de cooperación internacional en el territorio desarrollando proyectos sociales.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
18	Políticas emitidas por el Gobierno de protección de derechos e inclusión social.		X				X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
RECURSOS HUMANOS									
1	Alta rotación del personal y del nivel Directivo que no permite dar continuidad al desarrollo de planes, programas y proyectos, afectando a la gestión de la institución evitando el cumplimiento de la misión institucional y desgastando los equipos de trabajo.			X		X		Unidad Internas	Jefatura Administrativa Financiera
2	Sobrecarga de trabajo por limitado personal, lo que provoca una falta de especialización en la realización de las actividades necesarias para el funcionamiento institucional, como son temas legales, de comunicación, compras públicas, tecnológicas y técnicas, que son asumidas y distribuidas a los funcionarios de la Mancomunidad del Norte.			X		X		Unidad Internas	Jefatura Administrativa Financiera
3	No se cuenta con normativa interna que regule la administración del talento humano y remuneraciones.			X		X		Unidad Internas	Jefatura Administrativa Financiera
4	No se ha implementado los subsistemas de evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de competencias, diseño de perfiles de exigencia en los puestos y planificación del talento humano.			X		X		Unidad Internas	Jefatura Administrativa Financiera

No.	Enunciado	F	O	D	A	Gral	Esp	Unidad	Responsable
RECURSOS ORGANIZACIONALES									
5	Base legal de creación no se alinea a las necesidades actuales de la Institución para un manejo más eficiente de la gestión.			X		X		Unidad Internas	Jefatura Administrativa Financiera
6	Deficiencia en la operatividad de los procesos habilitantes de asesoría y de apoyo, que no forman parte de la estructura orgánica actual lo que dificulta la gestión interna de la institución, en materia legal, compras públicas, comunicación social, relaciones públicas, planificación, tecnologías de la información y comunicación; y talento humano.			X		X		Unidad Internas	Jefatura Administrativa Financiera
7	Falta de instrumentos de medición y control de los planes, programas y proyectos de la institución.			X		X		Unidad Internas	Coordinador General Jefatura Técnica
8	Falta de posicionamiento e imagen de la gestión institucional en el territorio, ya que no existe una estrategia comunicacional claramente definida, y la responsabilidad recae en el mando directivo de la institución.			X		X		Unidad Internas	Coordinador General Jefatura Técnica
9	La gestión documental de la MNE, carece de un sistema para mejorar su administración.			X		X		Unidad Internas	Jefatura Administrativa Financiera
RECURSOS TECNOLÓGICOS									
10	Limitada infraestructura tecnológica para mejorar la capacidad de respuesta y el mejoramiento de los procesos internos.			X		X		Unidad Internas	Jefatura Administrativa Financiera
11	Equipos tecnológicos desactualizados.			X		X		Unidad Internas	Jefatura Administrativa Financiera
12	Limitados sistemas informáticos, de seguridad y control de bases de datos.			X		X		Unidad Internas	Jefatura Administrativa Financiera
RECURSOS FINANCIEROS									
14	Limitado recursos de asignación de Fondos Públicos, otorgados por las Gobiernos Provinciales, para cubrir necesidades internas de bienes, equipo y personal para el cumplimiento de la gestión institucional.			X		X		Unidad Internas	Jefatura Administrativa Financiera
15	Retrasos en las asignaciones de los Gobiernos Provinciales para el pago de compromisos.			X		X		Unidad Internas	Jefatura Administrativa Financiera
RECURSOS FÍSICOS									
16	No se cuenta con un medio de transporte para la movilidad de los funcionarios en el territorio lo que dificulta la gestión institucional.			X		X		Unidad Internas	Jefatura Administrativa Financiera

No.	Enunciado	F	O	D	A	Gral	Esp	Unidad	Responsable
17	La Mancomunidad del Norte no cuenta con espacio físico en las Prefecturas para el desarrollo de su gestión en territorio, lo que impide una ágil atención en los servicios que ofrece.			X		X		Unidad Internas	Jefatura Técnica Jefatura Administrativa Financiera
FACTOR POLITICO									
1	Inestabilidad política y económica de los GADs provinciales y el Gobierno Central pueden causar la liquidación del convenio de la MNE.				X	X		Unidad Internas	Jefatura Técnica Jefatura Administrativa Financiera
2	Cambio de puestos en el sector público (Gobierno Central) y alta rotación del nivel directivo de los GADs provinciales implica un retraso en el desarrollo de los proyectos.				X	X		Unidad Internas	Coordinador General Jefatura Técnica Jefatura Administrativa Financiera
FACTOR ECONÓMICO - PRODUCTIVO									
3	Débil tecnificación de las cadenas productivas y ausencia de circuitos de comercialización para productos agrícolas.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
4	El cambio climático afecta la producción agrícola por la variación de precipitaciones y temperatura.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
5	Altos índices de comercio informal, tipo de cambio y el contrabando por la ubicación de las Provincias mancomunadas en la zona fronteriza del Ecuador, afecta la comercialización de los productos.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
6	Altos índices de inseguridad a nivel nacional, afecta al turismo en la región.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
7	El cambio generacional y la migración de los jóvenes a las ciudades por un entorno laboral diferente a sus territorios, limita la capacidad de producción agrícola y de servicios turísticos.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
8	La pandemia afecta directamente a la producción en el territorio.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
9	No se ha fortalecido la capacitación de otras opciones de comercialización como son los medios virtuales y de redes sociales.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
10	Falta de políticas en la región que permitan acceder a créditos o recursos para el desarrollo agro productivo o de servicios turísticos.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
11	Red vial de conectividad entre provincias de la mancomunidad con falta de mantenimiento necesario para la activación productiva.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica

No.	Enunciado	F	O	D	A	Gral	Esp	Unidad	Responsable
FACTOR BIOFÍSICO AMBIENTAL									
12	En el territorio se desarrollan proyectos de extractivismo de petróleo, madera y minería, que influyen directamente en el cambio climático.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
13	Conocimiento escaso de la población del territorio sobre la biodiversidad local y el manejo ambiental para la mitigación del cambio climático.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
14	Existen pasos fronterizos informales o ilegales que permiten el tráfico de flora y fauna silvestre a los países vecinos.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
15	La presencia de minería en ecosistemas frágiles presenta una amenaza para los últimos remanentes de bosque nativo y de recarga hídrica.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
16	El avance de la frontera agrícola es una amenaza frente a la pérdida de biodiversidad del territorio.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
FACTOR SOCIO CULTURAL									
17	Pérdida de identidad cultural y de saberes ancestrales en la población indígena y afro ecuatoriana de las provincias mancomunadas.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
18	Altos índices de desintegración familiar, pobreza, desnutrición y enfermedades, en las zonas rurales y comunidades alegadas en el territorio mancomunado.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
19	Altos índices de movilidad humana en las zonas fronterizas de las provincias mancomunadas incrementan los niveles de desempleo y pobreza.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica
20	Altos índices de inseguridad en las zonas fronterizas de las provincias mancomunadas provocados por el contrabando, grupos armados paramilitares y el tráfico de sustancias ilegales.				X		X	Jefatura Técnica	Coordinador General Jefatura Técnica

6. ANÁLISIS CAME

Obtenemos las siglas CAME de los conceptos “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar”. Cada uno de estos términos se corresponde directamente con los de la matriz FODA. La metodología CAME nos indica qué acciones tomar con cada uno de los resultados de la matriz FODA.

METODOLOGÍA			
Análisis DAFO		Análisis CAME	
D	Debilidades	C	Corregir
A	Amenazas	A	Afrontar

F	Fortalezas	M	Mantener
O	Oportunidades	E	Explotar

En la elaboración del FODA-CAME, construido en mesas de trabajo en el taller que se realizó, el personal se mostró participativo y comprometido con el trabajo. Del diagnóstico realizado se describe los principales hallazgos encontrados:

DEBILIDADES CORREGIR

1. Convenio de Creación de la Mancomunidad no identifica claramente las competencias y alcances de la institución.
2. Se carece de normativa que permita definir la estructura orgánica y sus procesos internos, para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
3. No se ha generado la normativa que regule la administración del talento humano en la Mancomunidad del Norte.
4. Alta dependencia de los Organismos de Cooperación Internacional.
5. Falta de personal de apoyo administrativo y financiero en la institución.
6. Carencia de herramientas informáticas para el control financiero; y, la evaluación de la ejecución de los planes, programas y proyectos desarrollados.
7. Débil posicionamiento, comunicación e imagen institucional que permita fortalecer a la institución en el territorio.
8. Falta de actualización de la base de datos de cooperantes que ayude a la búsqueda de convocatorias para obtener mayor financiamiento.

AMENAZAS AFRONTAR

1. Cambios en la dirección política de los gobiernos nacional, regional y local pueden afectar las relaciones y gestión en el territorio de la mancomunidad.
2. Desarrollo de proyectos aislados de la realidad del territorio, que no integran procesos participativos en su diseño y ejecución.
3. Los planes de integración transfronterizo y los mecanismos de cooperación no sean implementados en el territorio.
4. Los Gobiernos Provinciales mancomunados no destinen los recursos necesarios para la operatividad y gestión de la Mancomunidad del Norte del Ecuador.
5. Los actores en territorio no consideren a la Mancomunidad del Norte del Ecuador como una institución de articulación, promoción y gestión de planes, programas y proyectos en el territorio.
6. Reducción de las fuentes de cooperación a nivel internacional.

FORTALEZAS MANTENER

1. Las provincias mancomunadas de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos generan una fuerza política y de gestión en el territorio, para el desarrollo de planes, programas y proyectos integradores y transfronterizos.

2. La Mancomunidad del Norte del Ecuador es una institución pública legalmente reconocida, con autonomía administrativa, financiera y técnica para la gestión, articulación y promoción de planes, programas y proyectos en el territorio.
3. Cumplimiento de los convenios suscritos con los Organismos de Cooperación, permiten fortalecer las relaciones interinstitucionales.
4. Equipo técnico capacitado y comprometido con el cumplimiento de los objetivos institucionales.
5. Capacidad negociación para gestionar proyectos en el territorio.
6. La gestión de la Mancomunidad del Norte del Ecuador está ubicada en provincias fronterizas por lo que la convierten atractiva para atraer inversión social al territorio.
7. Alto conocimiento de los actores claves del desarrollo en el territorio.

OPORTUNIDADES EXPLOTAR

1. La Mancomunidad del Norte del Ecuador es el eje gestor, articulador y promotor de los actores públicos y privados en el territorio para el desarrollo de planes, programas y proyectos económicos, productivos, ambientales y socio culturales, lo que facilita la captación de procesos de cooperación a nivel nacional e internacional.
2. Confianza de los Organismos de Cooperación sobre la gestión de la Mancomunidad del Norte del Ecuador en el territorio.
3. Las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos tienen un gran potencial agro productivo, turístico, cultural y ambiental, así como su ubicación fronteriza; que permite el desarrollo de proyectos integradores en el territorio, de interés nacional e internacional.
4. La Mancomunidad del Norte del Ecuador tiene una participación activa en la mesa técnica de cooperación internacional.
5. La Mancomunidad del Norte del Ecuador por ser una institución mancomunada en frontera puede gestionar y desarrollar propuestas de políticas, programas y proyectos transfronterizos.

CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025

Una vez que se realizaron los talleres participativos, que contó con presencia del Coordinador General y los servidores de la Mancomunidad del Norte del Ecuador; se trabajó en el procesamiento y consolidación de la información obtenida de las reuniones de trabajo realizadas para el levantamiento y la definición de los elementos orientadores, objetivos estratégicos, estrategias, indicadores, planes y proyectos; todo esto enmarcado dentro de la elaboración de la Planificación Estratégica 2021 – 2025 de la institución.

1. MISIÓN

La misión es el motivo o la razón de ser de la Mancomunidad del Norte del Ecuador. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. La misión, que es el resultado de los talleres participativos, se resume a continuación:

La Mancomunidad del Norte del Ecuador está conformada por las Provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos, cuya misión es gestionar, articular y ejecutar políticas territoriales, planes, programas y proyectos para el fortalecimiento de las capacidades locales, y promover el desarrollo integral sostenible de las provincias mancomunadas, en concordancia con los mecanismos nacionales existentes.

2. VISIÓN

La visión es una declaración de aspiración de la Mancomunidad del Norte del Ecuador a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la institución más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

La visión, que surgió como resultado de los talleres participativos, se resume a continuación:

La Mancomunidad del Norte del Ecuador será un ente reconocido por su gestión mancomunada para el desarrollo integral territorial sostenible de las provincias que la conforman.

3. PRINCIPIOS Y VALORES

La Mancomunidad del Norte del Ecuador se fundamenta en los siguientes principios y valores que rigen el accionar de la institución:

Participación e integración

Promoviendo la participación de la sociedad civil y las entidades públicas y privadas en las decisiones y el desarrollo de las provincias mancomunadas, facilitando acuerdos, con sustento democrático, consistencia y viabilidad a las estrategias del desarrollo; inclusivo, solidario, pluralista, respetuoso y que rechaza cualquier forma de discriminación, sin distinción de género, nacionalidad y religión con atención a grupos prioritarios.

Transparencia

Toda la información de la administración será pública y se facilitará el acceso de la ciudadanía a su conocimiento; se continuara con el cumplimiento de los sistemas de rendición de cuentas y evaluación de programas y proyectos con el fin de verificar la forma como se cumplen los objetivos, metas, programas y proyectos.

Responsabilidad

Encaminado a la satisfacción de las necesidades más apremiantes de las 4 Provincias mancomunadas del Norte del Ecuador de acuerdo a las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales.

Compromiso

Enfoca sus procesos internos y acciones de manera ágil, eficaz, eficiente y orientada al logro de objetivos y metas, para el mejoramiento continuo y búsqueda constante de mejorar los niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas de los actores de la MNE.

Trabajo en equipo

Coordina, dinamiza y actúa para conseguir los objetivos institucionales a través de la interacción de las autoridades, funcionarios, servidores y trabajadores para lograr una sostenida y equilibrada

participación y apoyo mutuo en beneficio del desarrollo de las 4 provincias mancomunadas del Norte del Ecuador.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el desarrollo del Plan Estratégico de la Mancomunidad del Norte del Ecuador 2021 – 2025, ha establecido 4 objetivos estratégicos relacionados con los 4 ejes de acción.

4.1 EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Eje 1. Económico Productivo, Biofísico Ambiental y Socio Cultural

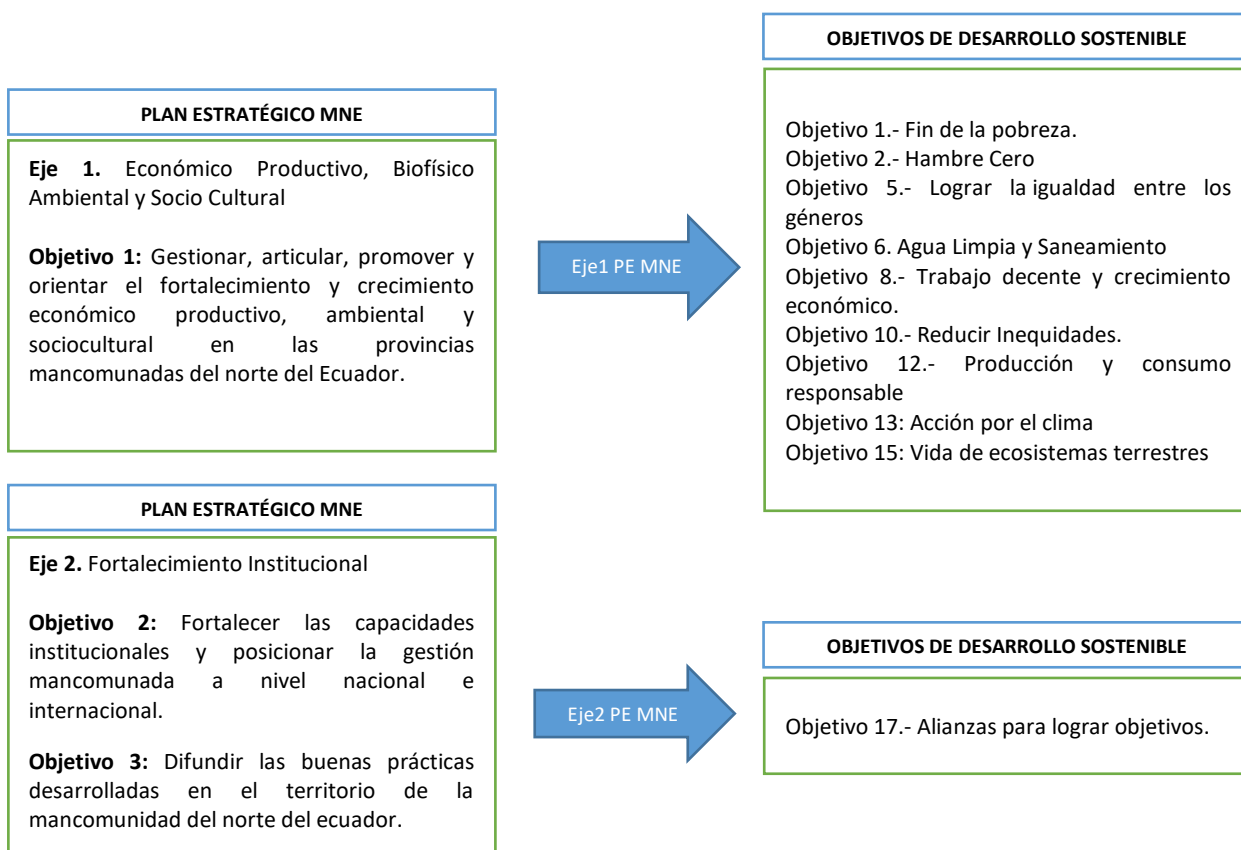
Objetivo 1: Gestionar, articular, promover y orientar el fortalecimiento y crecimiento económico productivo, ambiental y sociocultural en las provincias mancomunadas del norte del Ecuador.

Eje 2. Fortalecimiento Institucional

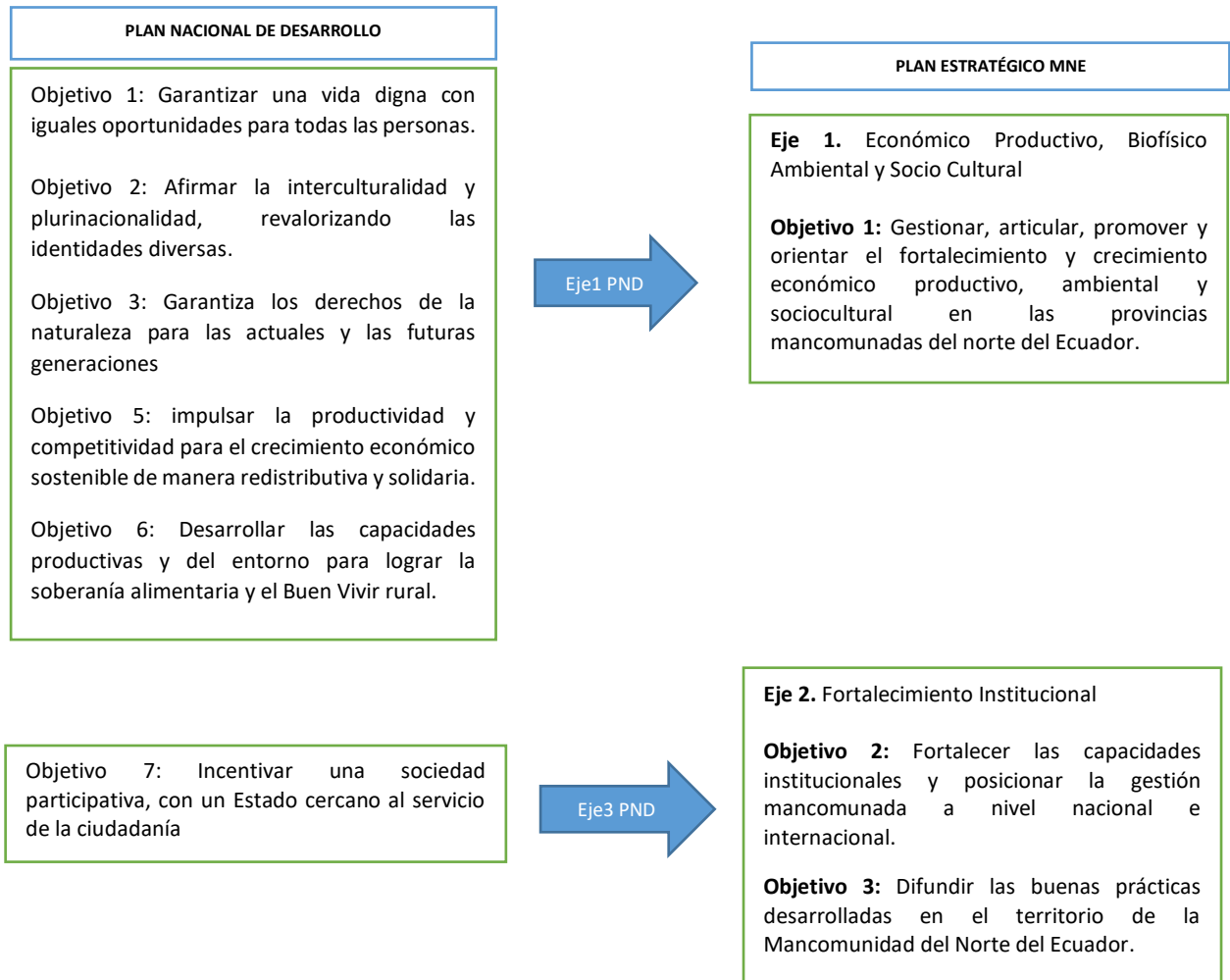
Objetivo 2: Fortalecer las capacidades institucionales y posicionar la gestión mancomunada a nivel nacional e internacional.

Objetivo 3: Difundir las buenas prácticas desarrolladas en el territorio de la Mancomunidad del Norte del Ecuador.

4.1.1 Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS



4.1.2 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida”



5. ESTRATEGÍAS

Las estrategias constituyen un conjunto de decisiones que permiten proyectar, ordenar y dirigir las actividades de la Mancomunidad del Norte del Ecuador, alineadas a la misión, visión y objetivos institucionales.

Dentro del planteamiento de la Estrategia, se describe cómo se lograrán los objetivos generales de manera eficaz y correcta, es decir qué acciones de intervención ayudarán a la institución a cumplir con su misión.

Las estrategias detalladas a continuación, permitirán a la Mancomunidad del Norte del Ecuador la construcción de mecanismos administrativos y operativos que conduzcan al desarrollo del territorio mancomunado, así como el consenso y la articulación sobre los planes, programas y proyectos que se desarrollan, todos respaldados en los procesos de planificación participativos. Dichas estrategias se levantaron con base en el diagnóstico de la MATRIZ FODA-CAME. Sobre dicha información se hizo la revisión técnica de los resultados, con el fin de obtener los enunciados de las estrategias, que permitan expresar los caminos a utilizar alineados a los objetivos estratégicos.

Estrategias:

1. Detectar y priorizar las necesidades económicas, productivas, ambientales y socioculturales en las provincias mancomunadas para gestionar, articular, promover y orientar planes, programas y proyectos en el territorio.
2. Fortalecer las organizaciones de la sociedad civil en las provincias mancomunadas para el desarrollo de planes, programas y proyectos en el territorio, a través de los GADP.
3. Generar e implementar mecanismos de articulación y participación entre los actores de la mancomunidad para la construcción de planes, programas y proyectos en el territorio.
4. Impulsar y gestionar el desarrollo de las políticas públicas para la frontera norte del Ecuador y con enfoque transfronterizo.
5. Generar espacios para la difusión de las buenas prácticas desarrolladas en el territorio.
6. Generar alianzas estratégicas, con entidades nacionales y regionales, para la promoción de la Integración nacional.
7. Fortalecer el marco legal y normativo interno de la Mancomunidad del Norte del Ecuador.
8. Implementar herramientas para mejorar la capacidad de gestión de la Mancomunidad del Norte del Ecuador.
9. Mejorar los procesos de comunicación e imagen institucional para difundir la gestión de la Mancomunidad del Norte del Ecuador en territorio.

6. ALINEACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGÍAS

Es fundamental la alineación de objetivos y estrategias, ya que le permite a la Mancomunidad del Norte del Ecuador:

- a. Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades operativas, procesos y unidades, a la visión y estrategia Institucional, y encadenar el trabajo diario de todos los funcionarios y servidores al logro de los resultados claves de la Mancomunidad del Norte del Ecuador.
- b. Orientar la acción completamente hacia las necesidades de los usuarios internos y externos, e integrar los procesos agregadores de valor y de apoyo hacia la estrategia de la institución, para prestar los servicios de manera eficiente, independiente y transparente.

Esta alineación se realiza bajo el criterio de que es necesario sincronizar efectivamente estos elementos, para lograr la visión estratégica y los objetivos definidos.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>OE1: Gestionar, articular, promover y orientar el fortalecimiento y crecimiento económico productivo, ambiental y sociocultural en las provincias mancomunadas del norte del Ecuador.</p>	<p>E1. Detectar y priorizar las necesidades económicas, productivas, ambientales y socioculturales en las provincias mancomunadas para gestionar, articular, promover y orientar planes, programas y proyectos en el territorio.</p>
	<p>E2. Fortalecer las organizaciones de la sociedad civil en las provincias mancomunadas para el desarrollo de planes, programas y proyectos en el territorio, a través de los GADP.</p>
	<p>E3. Generar e implementar mecanismos de articulación y participación entre los actores de la mancomunidad para la construcción de planes, programas y proyectos en el territorio.</p>
<p>OE2: Fortalecer las capacidades institucionales y posicionar la gestión mancomunada a nivel nacional e internacional.</p>	<p>E1. Fortalecer el marco legal y normativo interno de la Mancomunidad del Norte del Ecuador.</p>
	<p>E2. Implementar herramientas para mejorar la capacidad de gestión de la Mancomunidad del Norte del Ecuador.</p>
	<p>E3. Mejorar los procesos de comunicación e imagen institucional para difundir la gestión de la Mancomunidad del Norte del Ecuador en territorio.</p>
<p>OE3: Difundir las buenas prácticas desarrolladas en el territorio de la Mancomunidad del Norte del Ecuador.</p>	<p>E1. Generar espacios para la difusión de las buenas prácticas desarrolladas en el territorio.</p>
	<p>E2. Generar alianzas estratégicas, con entidades nacionales y regionales, para la promoción de la Integración nacional.</p>

CAPÍTULO IV: PLAN DE ACCIÓN

INTRODUCCIÓN

El plan de acción establece un marco general, flexible y adaptable en función de las condiciones de ejecución de las actividades propias de la Mancomunidad del Norte del Ecuador, y debe servir

de hoja de ruta a los funcionarios y servidores para que tomen decisiones y puedan cumplir con la misión, visión y objetivos planteados en el Plan Estratégico 2021 - 2025.

Luego de haber establecido el análisis de situación y definir la base técnica de la planificación estratégica, es necesario desarrollar un esquema que permita operativizar lo planteado, integrando actividades, recursos humanos, económicos y tiempos que se visualizan en el plan de acción.

El desarrollo del plan de acción se considera la definición de:

- a. Objetivos
- b. Programación, aprobación, implementación
- c. Ejecución
- d. Evaluación y control

Es oportuno recalcar que en la ejecución del plan de acción los procesos de control de gestión se vuelven imprescindibles para establecer el mejoramiento continuo y garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

OBJETIVO GENERAL

Facilitar la ejecución del Plan Estratégico 2021 – 2025 integrando actividades, recursos humanos y económicos, tiempos y estrategias de implementación, seguimiento, evaluación y control, con base en la misión, visión, ejes, objetivos estratégicos; valores y principios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Priorizar los programas y/o proyectos que se gestionan y se ejecutan en función de la capacidad de la gestión institucional a corto, mediano y largo plazo.
- Desarrollar las líneas de acción que permitan gestionar y ejecutar los programas y/o proyectos de la institución, considerando su realidad operativa.
- Establecer o proponer los indicadores y metas que permitan identificar el cumplimiento de los objetivos y líneas de acción, a través de procesos de seguimiento, evaluación, control y reprogramación correspondiente.
- Desarrollar los planes operativos anuales institucionales 2021 – 2025, determinando a los responsables de su ejecución.

INDICADORES

Los indicadores resultan de la definición de variables para cada objetivo estratégico, por lo que una vez definido el indicador en el plan plurianual, se establecerán las metas con las que se podrá evaluar si el objetivo se cumplió o no. Los indicadores permiten, en la planificación, programar actividades con mayor confiabilidad y certeza; en el momento en que se ejecutan las actividades, permiten visualizar con mayor claridad las oportunidades de mejoramiento de las acciones que se tienen programadas y cuando se tienen los resultados una vez que han ejecutado las actividades, permiten analizar y explicar la manera en que se logran dichos resultados.

Al ser un elemento esencial en la planificación, permite medir el grado de consecución de los objetivos estratégicos institucionales que se desea alcanzar.

MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

Las Unidades que conforman la Estructura Orgánica de la Mancomunidad del Norte del Ecuador, deberán reportar los avances de los indicadores y metas incluidos en el Plan Estratégico, de acuerdo a la periodicidad indicada en las fichas técnicas de indicadores.

Para la evaluación de la Planificación Estratégica 2021 – 2025, se elaborará e implementará una metodología conforme sistemas que se adapten a la realidad institucional, en la que se indique la forma de medición del cumplimiento de los elementos y objetivos del Plan Estratégico.

CAPÍTULO V: PLAN OPERATIVO PLURIANUAL

El proceso del Planeación institucional no termina con la elaboración de los planes estratégicos y de acción, más bien ahí tiene su origen y sustento.

Una vez que se cuenta con la misión y la visión institucional, así como con los objetivos, estrategias, y líneas de acción realizados en base al diagnóstico estratégico, es fundamental disponer de los elementos que permitan implementar toda esta estructura a través de lo que se denomina el Plan Operativo Plurianual.

El Plan Operativo Plurianual, se establece en el corto plazo y largo plazo, es específico y convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en acciones evaluables. Demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en los costos, y su ejecución pretende lograr la solución a los problemas planteados. Una correcta elaboración del Plan Operativo Plurianual pretende alcanzar los objetivos institucionales optimizando los recursos económicos, humanos con los que cuenta la institución, dentro de los límites de tiempo estipulados.

El Plan Operativo Plurianual es un instrumento que vincula la planificación con el presupuesto y es la base para elaborar la proforma presupuestaria, supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de recursos.

La formulación del Plan Operativo Plurianual de la Mancomunidad del Norte del Ecuador, se realizó dentro de un proceso interno de interacción institucional, entre sus diferentes instancias.

El Plan Operativo Plurianual se sustenta en los grandes objetivos, metas e indicadores establecidos para la Mancomunidad del Norte del Ecuador.

PLAN OPERATIVO PLURIANUAL

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAN	PROGRAMA	ACCIONES PROPUESTAS	META	ÁREA DE INFLUENCIA	PERIODO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO REFERENCIAL	Actor involucrado	Interés o influencia	Forma de Gestión	Responsable
Gestionar, articular, promover y orientar el fortalecimiento y crecimiento económico productivo, ambiental y sociocultural en las provincias mancomunadas del norte del Ecuador.	Detectar y priorizar las necesidades económicas, productivas, ambientales y socioculturales en las provincias mancomunadas para gestionar, articular, promover y orientar planes, programas y proyectos en el territorio.	Fortalecimiento y crecimiento económico productivo, ambiental y sociocultural en las provincias mancomunadas.	Detectar y priorizar las necesidades económicas, productivas, ambientales y socioculturales en las provincias mancomunadas.	Gestionar el estudio que permita priorizar la ejecución de proyectos económicos, productivos, ambientales y socioculturales en el territorio mancomunado.	Documento que contenga el diagnóstico del territorio mancomunado en los ejes económicos, productivos, ambientales y socioculturales.	Imbabura-Esmeraldas; Carchi-Sucumbíos	2021-2022	\$200.000,00	Gobiernos Autónomos Provinciales; Organismos de Cooperación; Entidades de Gobierno Central	El documento permitirá a la MNE, determinar las necesidades comunes en el territorio mancomunado, a fin de establecer claramente los ejes en los que se puede actuar que sean de interés común en las Provincias, para priorizar la gestión y articulación de planes, programas y proyectos que fortalezcan las actividades económicas, productivas, ambientales y socioculturales.	Convenios, Alianzas	Jefatura Técnica
				Generar mesas técnicas participativas para identificar problemas en aspectos económicos, productivos, ambientales y socioculturales en el territorio mancomunado.	4 mesas de participación cada semestre hasta el 2025	Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos	2021-2025	\$10.000,00	MAG, MPCEIP, AGROCALIDAD, ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES.	Identificar problemas en aspectos productivos y mejorar la asociatividad en las provincias mancomunadas, con la participación de los actores.	Acuerdos	Jefatura Técnica

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAN	PROGRAMA	ACCIONES PROPUESTAS	META	ÁREA DE INFLUENCIA	PERIODO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO REFERENCIAL	Actor involucrado	Interés o influencia	Forma de Gestión	Responsable
Gestionar, articular, promover y orientar el fortalecimiento y crecimiento económico productivo, ambiental y sociocultural en las provincias mancomunadas del norte del Ecuador.	Detectar y priorizar las necesidades económicas, productivas, ambientales y socioculturales en las provincias mancomunadas para gestionar, articular, promover y orientar planes, programas y proyectos en el territorio.	Conservación de los ecosistemas, la biodiversidad, la prevención de la contaminación ambiental y el control ambiental en las 4 Provincias de la Zona Norte del Ecuador	Gestión para la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad, la prevención de la contaminación ambiental y el control ambiental en las 4 Provincias de la Zona Norte del Ecuador	Generar y articular estrategias para la conservación del medio ambiente con los diferentes niveles de gobierno e instituciones públicas y privadas.	1 proyecto ejecutado al año 2022	Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos	2021-2025	\$44.800,00	Ministerio del Ambiente, ONGs	Gestionar alianzas en el territorio para la conservación del medio ambiente en las 4 provincias del Norte del Ecuador.	Alianzas y Acuerdos	Jefatura Técnica
Gestionar, articular, promover y orientar el fortalecimiento y crecimiento económico productivo, ambiental y sociocultural en las provincias mancomunadas del norte del Ecuador.	Detectar y priorizar las necesidades económicas, productivas, ambientales y socioculturales en las provincias mancomunadas para gestionar, articular, promover y orientar planes, programas y proyectos en el territorio.	Fortalecer la identidad cultural y el desarrollo social en las provincias mancomunadas.	Promoción de la identidad cultural en las provincias mancomunadas.	Gestionar y fortalecer proyectos de promoción de la riqueza cultural, saberes ancestrales, identidad de los grupos étnicos presentes en las provincias mancomunadas.	1 proyecto ejecutado al 2025	Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos	2021-2025	\$30.000,00	Ministerio de Cultura y Patrimonio; GADP, ONGs	Difundir la riqueza cultural, saberes ancestrales, identidad de los grupos étnicos presentes en las 4 Provincias del norte del Ecuador.	Convenios, Alianzas y Acuerdos	Jefatura Técnica

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAN	PROGRAMA	ACCIONES PROPUESTAS	META	ÁREA DE INFLUENCIA	PERIODO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO REFERENCIAL	Actor involucrado	Interés o influencia	Forma de Gestión	Responsable
	proyectos en el territorio.		Mejorar la calidad de vida de los habitantes de las 4 Provincias de la Zona Norte del Ecuador	Gestionar y coordinar acciones para la atención integral a la población vulnerable y/o de escasos recursos económicos en el territorio.	1 proyecto ejecutado al 2023	Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos	2021-2025	\$80.000,00	Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Salud, GADPs, ONGs.	Desarrollar acciones para la atención integral a la población vulnerable y/o de escasos recursos económicos en las 4 Provincias del norte del Ecuador.	Convenios, Alianzas y Acuerdos	Jefatura Técnica
Gestionar, articular, promover y orientar el fortalecimiento y crecimiento económico productivo, ambiental y sociocultural en las provincias mancomunadas del norte del Ecuador.	Fortalecer las organizaciones de la sociedad civil en las provincias mancomunadas para el desarrollo de planes, programas y proyectos en el territorio, a través de los GADPio.	Mejoramiento de capacidad e infraestructura de las cadenas productivas en las provincias mancomunadas.	Fortalecimiento de las capacidades productivas en las provincias mancomunadas.	Gestionar, articular y promover el diseño y la ejecución de proyectos para mejorar la capacidad de producción de productos agropecuarios en el territorio	1 proyecto ejecutado al 2022	Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos	2022-2025	\$500.000,00	MAG, MPCEIP, AGROCALIDAD, GADP, BDE, ONGs	Mejorar la infraestructura de las cadenas productivas en las provincias mancomunadas, a fin de tener productos más competitivos en el mercado.	Convenios, Alianzas	Jefatura Técnica
				Apoyar a las organizaciones de productores para fortalecer los aspectos socio administrativos, productivos y de comercialización en el territorio.	1 proyecto hasta el 2023	Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos	2021-2025	\$200.000,00	MAG, MPCEIP, AGROCALIDAD, GADP, BDE, ONGs	Mejorar los cultivos, suelos, variedades, rendimientos por unidad de superficie y la comercialización en las 4 provincias del Norte del Ecuador, a fin de tener productos más competitivos en el mercado.	Convenios, Alianzas	Jefatura Técnica

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAN	PROGRAMA	ACCIONES PROPUESTAS	META	ÁREA DE INFLUENCIA	PERIODO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO REFERENCIAL	Actor involucrado	Interés o influencia	Forma de Gestión	Responsable
				Gestionar acciones para el fortalecimiento de capacidades en innovación tecnológica e industrialización a los productores en el territorio.	20 talleres ejecutados al 2025	Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos	2021-2025	\$60.000,00	MAG, MPCEIP, AGROCALIDAD, GADP, Universidades, ONGs	Fortalecer las capacidades de los productores en nuevas técnicas de industrialización en las 4 provincias del Norte del Ecuador, a fin de mejorar la cadena productiva.	Convenios, Alianzas y Acuerdos	Jefatura Técnica
				Diseñar políticas que fortalezcan la creación de clúster de productos agropecuarios.	Documento que contenga Políticas que fortalezca los clúster	Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos	2021-2025	\$20.000,00	MAG, MPCEIP, AGROCALIDAD.	Establecer los medios que fortalezcan la creación y el desarrollo de clúster de productos agropecuarios, en las 4 provincias del Norte del Ecuador.	Acuerdos	Jefatura Técnica
				Gestionar la realizar ferias para la comercialización y fomento productivo en el territorio.	2 ferias al año hasta el 2025	Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos	2021-2025	\$40.000,00	MAG, MPCEIP, GADP, ONGs	Implementación ferias para la comercialización y fomento productivo en las 4 provincias del norte del Ecuador, para el desarrollo productivo agropecuario en el territorio.	Convenios, Alianzas y Acuerdos	Jefatura Técnica
				Articular y gestionar el desarrollo turístico mancomunado	1 estudio de actualización hasta el 2023	Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos	2021-2025	\$40.000,00	Ministerio de Turismo, GADP, GADM, ONGs	Inventario de sitios turísticos en las 4 provincias del norte del Ecuador, para el crecimiento y desarrollo del sector turístico.	Convenios, Alianzas y Acuerdos	Jefatura Técnica

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAN	PROGRAMA	ACCIONES PROPUESTAS	META	ÁREA DE INFLUENCIA	PERIODO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO REFERENCIAL	Actor involucrado	Interés o influencia	Forma de Gestión	Responsable
Fortalecer las capacidades institucionales y posicionar la gestión mancomunada a nivel nacional e internacional.	Fortalecer el marco legal y normativo interno de la Mancomunidad del Norte del Ecuador.	Fortalecimiento de la gestión interna de la institución	Fortalecimiento de las competencias y la gestión administrativa interna de la institución.	Revisar los criterios legales y técnicos para la actualización del convenio de creación de la MNE.	Convenio de Creación Reformada	Interna	2021	\$0,00	GADP	Fortalecer las competencias y atribuciones de la Mancomunidad del Norte del Ecuador.	Resolución	Jefatura Técnica Jefatura Administrativa Jefatura Financiera
	Fortalecer el marco legal y normativo interno de la Mancomunidad del Norte del Ecuador.	Fortalecimiento de la gestión interna de la institución	Fortalecimiento de las competencias y la gestión administrativa interna de la institución.	Implementar el sistema de administración de talento humano.	Norma que regule las remuneraciones de la MNE Norma Interna de Clasificación de Puestos Norma de selección de personal Procedimientos para la implementación de subsistemas de TTHH	Interna	2022	\$0,00	GADP, Ministerio del Trabajo	Regular las remuneraciones del personal directivo y de carrera.	Norma	Jefatura Administrativa Jefatura Financiera

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAN	PROGRAMA	ACCIONES PROPUESTAS	META	ÁREA DE INFLUENCIA	PERIODO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO REFERENCIAL	Actor involucrado	Interés o influencia	Forma de Gestión	Responsable
Fortalecer las capacidades institucionales y posicionar la gestión mancomunada a nivel nacional e internacional.	Implementar herramientas para mejorar la capacidad de gestión de la Mancomunidad del Norte del Ecuador.	Dotación de herramientas de información tecnológica	Implementación de infraestructura y sistemas tecnológicos	Incorporar sistemas de información tecnológica para la administración financiera, de bienes, talento humano y evaluación de la planificación; así como la infraestructura tecnológica.	Sistema Financiero Sistema de Nómina Sistema de Control y Evaluación de Proyectos Data center	Interna	2022	\$35.000,00	GADP, CONGOPE, Entidades de Gobierno Central, ONGs.	Dotar sistemas de información tecnológica para la administración financiera, de bienes, talento humano y evaluación de la planificación para mejorar la capacidad de respuesta de la gestión institucional.	Contrato	Jefatura Administrativa Financiera
Mejorar los procesos de comunicación e imagen institucional para difundir la gestión de la Mancomunidad del Norte del Ecuador en territorio.	Implementar procesos de comunicación e imagen institucional para difundir la gestión de la Mancomunidad del Norte en territorio.	Fortalecer los canales de difusión y comunicación de información de la institución.	Plan estratégico de comunicación	Definir las líneas estratégicas de comunicación interna y externa	Página web actualizada Contenidos de redes sociales Imagen corporativa Plan estratégico de comunicación	Interna	2021-2025	\$0,00	GADP	Estrategias de comunicación interna y externa para mejorar la imagen institucional.	Documento	Unidad de Comunicación Social

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAN	PROGRAMA	ACCIONES PROPUESTAS	META	ÁREA DE INFLUENCIA	PERIODO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO REFERENCIAL	Actor involucrado	Interés o influencia	Forma de Gestión	Responsable
Difundir las buenas prácticas desarrolladas en el territorio de la mancomunidad del norte del ecuador.	Generar alianzas estratégicas, con entidades nacionales y regionales, para la promoción de la Integración nacional.	Fortalecer los mecanismos de participación en el desarrollo de las provincias mancomunadas	Mecanismos de participación para la construcción de planes, programas y proyectos para el desarrollo del territorio.	Fortalecimiento de la Mesa Técnica de Cooperación Internacional	Políticas Públicas implementadas	Regional y Nacional	2021 - 2025	\$0,00	Cancillería, CONGOPE, AME, Embajadas, CONAGOPARE, AGENCIAS DE COOPERACION INTERNACIONAL Y GAD'S	Se fortalezca los sistemas de C.I. en la zona de Frontera Norte, se canalice las acciones de los cooperantes en territorio.	Alianzas - Convenios	Jefatura Técnica
Difundir las buenas prácticas desarrolladas en el territorio de la mancomunidad del norte del ecuador.	Generar alianzas estratégicas, con entidades nacionales y regionales, para la promoción de la Integración nacional.	Fortalecer los mecanismos de participación en el desarrollo de las provincias mancomunadas	Mecanismos de participación para la construcción de planes, programas y proyectos para el desarrollo del territorio.	Articulación al Plan Estratégico de la Hermandad Binacional Colombo - Ecuatoriano.	Proyectos de desarrollo transfronterizos coordinados desde el 2021	Regional y Bi - Nacional	2021-2025	\$0,00	Prefecturas, Departamentos de Nariño, Putumayo, Camaras de Comercio. Ministerios y Secretarías.	Se cumpla la ejecución de los proyectos de desarrollo transfronterizos plasmados en el PEI Binacional.	Alianzas	Jefatura Técnica

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAN	PROGRAMA	ACCIONES PROPUESTAS	META	ÁREA DE INFLUENCIA	PERIODO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO REFERENCIAL	Actor involucrado	Interés o influencia	Forma de Gestión	Responsable
Difundir las buenas prácticas desarrolladas en el territorio de la mancomunidad del norte del Ecuador.	Generar espacios para la difusión de las buenas prácticas desarrolladas en el territorio.	Difusión de buenas prácticas desarrolladas en el territorio	Fortalecimiento de las capacidades desarrolladas en el territorio.	Realizar eventos de socialización, intercambio y capacitación de los proyectos realizados en el territorio.	4 eventos realizados al 2025	Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos	2021-2025	\$0,00	Gobierno Central, Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, Cantonales y Parroquiales, Empresas públicas y privadas, Organismos Internacionales	Se socialice las buenas prácticas desarrolladas en el territorio para el fortalecimiento económico, productivo, ambiental y sociocultural, como base para el desarrollo de nuevos proyectos.	Convenios, Alianzas y Acuerdos	Jefatura Técnica

Ing. José Luis Arrieta
DIRECTOR DEL PROYECTO
CONSULTORA REINTEC