



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN
Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATEGICA

XV – A – PROMOCIÓN 2011 - 2012

**TESIS DE GRADO MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA
NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO –
SENPLADES”**

**AUTORES: KATERINE ALEXANDRA SOLÓRZANO MARTÍNEZ
BOANERGEZ PAÚL RODRÍGUEZ PAREDES**

DIRECTOR: DR. SEGUNDO CARGUA

SANGOLQUÍ, NOVIEMBRE – 2014

CERTIFICADO

Dr. Segundo Cargua
Ing. René Bueno

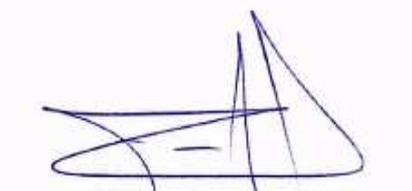
CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO – SENPLADES**”, realizado por Katerine Solórzano y Boanergez Rodriguez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Sangolquí, noviembre de 2014



Dr. Segundo Cargua
DIRECTOR



Ing. René Bueno
OPONENTE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

XV - A - PROMOCIÓN - 2011 - 2012

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Katerine Alexandra Solórzano Martínez

Boanergez Paúl Rodríguez Paredes

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO – SENPLADES”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

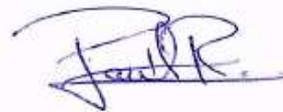
Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, noviembre de 2014



Katerine Solórzano Martínez



B. Paúl Rodríguez Paredes

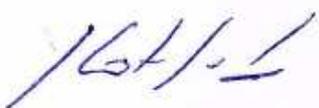
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO
MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
XV - A - PROMOCIÓN - 2011 - 2012

Autorización

Nosotros, Katerine Alexandra Solórzano Martínez y Boanergez Paúl Rodríguez Paredes

Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO – SENPLADES”, cuyo contenido se ha desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía

Sangolquí, noviembre de 2014



Katerine Solórzano Martínez



B. Paúl Rodríguez Paredes

Dedicatoria 1:

Dedico esta tesis a mi esposo Freddy quien me brindó amor comprensión y fortaleza para que pueda cumplir una de mis metas académicas propuestas y no dejó que decaiga cuando intentaba declinar.

A mis padres quienes desde pequeña inculcaron el valor de la responsabilidad y la satisfacción que deja una misión cumplida, a mis hermanos y sobrinos quienes apoyaron de alguna u otra manera durante el tiempo que transcurrió la maestría y en la elaboración del trabajo de tesis.

A mi hijo Ignacio que desde el vientre fue el motor que me impulsó en la recta final para realizar la defensa de este trabajo.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues son a ellos quienes directa o indirectamente han colaborado para la presente investigación se las debo por su aporte incondicional.

Atentamente.

Katerine Solórzano.

Dedicatoria 2:

La Presente tesis se la dedico principalmente a mis padres María Dioselina Paredes y Nolivo Boanerges Rodríguez, quienes a lo largo de su existencia han realizado innumerables sacrificios en pro de la educación y superación de sus hijos.

A mis hermanos y familiares cercanos, quienes han estado siempre apoyándome con sus consejos y compañía para seguir adelante en mi vida personal y profesional.

A todas las demás personas que estuvieron en el desarrollo de la presente tesis con un apoyo incondicional colaborando con un grano de arena a la misma.

Al unísono mi dedicatoria y gratitud ya que sin ustedes no hubiera sido posible la culminación exitosa de la presente maestría.

Atentamente.

B. Paúl Rodríguez.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por su iluminación y bendición constante durante el trayecto familiar, personal y profesional.

A nuestras familias por su constante apoyo e impulso para seguir adelante, ya que son ellos quienes están paso a paso y en todo momento a nuestro lado.

Al economista Alfredo Villacres por su apoyo para el desarrollo de la tesis.

A la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo por su apertura para realizar la investigación dentro de esta magna institución que trabaja para el desarrollo del país.

Un especial agradecimiento al Dr. José Cargua y René Bueno por su apoyo pedagógico para establecer una tesis de calidad con la cual nos pudiéramos graduar y en pro de uso de terceros estudiantes, profesionales y la sociedad en general.

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Problema	1
1.2.	Síntesis.....	1
1.3.	Objetivos del Proyecto	2
1.3.1.	Objetivo General	2
1.3.2.	Objetivos Específicos	2
1.4.	Antecedentes Institucionales	2
1.4.1.	Evolución de la Planificación Estatal.....	2
1.4.2.	Ámbito de Acción de la planificación institucional (localización)	6
1.4.3.	Normativa del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.....	9
1.4.4.	Modernización del sector público	11
2.	MARCO TEÓRICO	13
2.1.	Fundamentos Conceptuales.....	13
2.1.1.	Conceptos básicos.....	13
2.1.2.	Importancia de la planificación	14
2.1.3.	Niveles de la planificación	16
2.1.3.1.	Planificación de largo plazo o estratégica	17
2.1.3.2.	Planificación a medio plazo o ejecutiva - táctica	17
2.1.3.3.	Planificación a corto plazo u operativa.....	18
2.2.	Modelos de Planificación.....	19
2.2.1.	Método de Hoshin Kanri.....	19
2.2.1.1.	Principios del Hoshin Kari.....	19
2.2.1.2.	Características del Hoshin Kanri	21
2.2.1.3.	Estructura del Hoshin Kanri.....	22
2.2.1.4.	Beneficios del Hoshin Kanri.....	25
2.2.2.	Método de planificación estratégica en el ámbito público CEPAL	26
2.2.2.1.	Principios metodología P.E. CEPAL	26
2.2.2.2.	Estructura del proceso de planificación estratégica CEPAL	28
2.2.2.3.	Beneficios del proceso de la planificación estratégica.....	38
2.2.3.	Método Balanced Scorecard	40
2.2.3.1.	Principios de una organización centrada en la estrategia son:	41
2.2.3.2.	Características del BSC	41
2.2.3.3.	Estructura del Balance ScoreCard.....	42
2.2.4.	Método de Planificación institucional SENPLADES.	54

2.2.4.1. Estructura para la formulación de la planificación institucional	57
2.2.5. Gestión Pública (Disposición de aplicar el PEI en el sector Público)	79
3. ANÁLISIS SITUACIONAL	81
3.1. Análisis externo.....	81
3.1.1. Macro ambiente	81
3.1.1.1. Aspectos políticos-legales	82
3.1.1.1.1. Legislación para el Sistema Nacional de Descentralizado de Planificación Participativa - SNDPP	84
3.1.1.1.2. Políticas impositivas y evolución de la presión tributaria y Estructura impositiva actual	88
3.1.1.1.3. Regulaciones de comercio	90
3.1.1.1.4. Normativa Laboral	93
3.1.1.1.5. Plan Nacional del Buen Vivir.....	94
3.1.1.1.5.1. Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.....	94
3.1.1.2. Aspectos económicos	95
3.1.1.3. Aspectos sociales – culturales.....	100
3.1.1.3.1. División Política Administrativa	100
3.1.1.3.2. Aspectos demográficos	101
3.1.1.3.2.1. Distribución de la población según su etnia.....	102
3.1.1.3.2.2. Migración.....	103
3.1.1.3.2.2.1. Emigración.....	103
3.1.1.3.2.2.2. Inmigración	105
3.1.1.3.2.3. Sistema educativo ecuatoriano	106
3.1.1.4. Aspectos tecnológicos.....	107
3.1.1.4.1. Gastos gubernamentales en investigación.....	107
3.1.1.4.2. Investigación y desarrollo	108
3.1.1.4.3. Acceso a redes en Ecuador.....	110
3.1.1.4.4. La conexión en Ecuador	111
3.1.1.4.5. Gobierno electrónico	113
3.1.1.4.6. Registro de patentes	115
3.1.1.5. Aspectos territoriales.....	116
3.1.2. Micro ambiente	121
3.1.2.1. Análisis de Usuarios.....	121
3.1.2.1.1. Caracterización	121
3.1.2.1.2. Identificación	121
3.1.2.1.3. Requerimientos y necesidades de los usuarios.....	122

3.1.2.1.3.1. Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.....	123
3.2. Análisis Interno	125
3.2.1. Capacidad Operativa	126
3.2.2. Capacidad Administrativa.....	128
3.2.3. Capacidad Financiera.	136
3.2.4. Capacidad Mercadológica	139
3.2.5. Síntesis de Análisis Situacional (FODA)	140
3.2.5.1. Matrices EFE y EFI	143
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	152
4.1. Definición de la institución.....	152
4.2. Filosofía Institucional.....	152
4.2.1. Misión	153
4.2.2. Visión.....	154
4.2.3. Valores Corporativos.....	154
4.2.4. Principios	156
4.2.5. Áreas de Priorización Estratégica.....	159
4.3. Objetivos Estratégicos Institucionales.....	161
4.3.1. Perspectiva del Ciudadanía.....	162
4.3.1.1. Objetivo Estratégico 1 - Incrementar la efectividad del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con énfasis territorial promovido y sustentado en el poder popular.	163
4.3.1.2. Objetivo Estratégico 2 - Incrementar el nivel de coordinación y articulación de las políticas, lineamientos y acciones del Estado para la erradicación de la pobreza.....	164
4.3.1.3. Objetivo Estratégico 3 - Incrementar la optimización y focalización de las inversiones públicas en cumplimiento con los objetivos planteados por las estrategias y políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales	166
4.3.1.4. Objetivo Estratégico 4 - Incrementar la consolidación del Estado Democrático para el Buen Vivir de los procesos de desconcentración y descentralización fortaleciendo la facultad reguladora estatal y consolidando al nuevo modelo de regulación social.	168
4.3.1.5. Objetivo Estratégico 5 - Incrementar el nivel de posicionamiento internacional del modelo ecuatoriano de planificación nacional y territorial participativo, partiendo del ámbito binacional.....	170
4.3.2. Perspectiva de Procesos.....	173
4.3.2.1. Objetivo Estratégico 6 - Incrementar la eficiencia operacional de la Senplades.....	173
4.3.3. Perspectiva de Recursos Humanos.....	173

4.3.3.1. Objetivo Estratégico 7 - Incrementar el desarrollo del Talento Humano de la Senplades	174
4.3.4. Perspectiva de Finanzas	175
4.3.4.1. Objetivo Estratégico 8 - Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la Senplades	175
4.4. Relacionamiento de los Objetivos Estratégicos con la Misión Institucional	176
4.5. Estrategias Institucionales	177
4.5.1. Problema Estratégico	177
4.5.2. Formulación de Estrategias	178
4.6. Mapa Estratégico	183
5. OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA	184
5.1. Uso de las 3M	184
5.2. Medidas – Indicadores (KPI´s)	184
5.2.1. Descripción de elementos de indicadores	185
5.3. Metas	186
5.3.1. Metas Planeadas	186
5.3.2. Variación	186
5.4. Establecimiento de indicadores institucionales	187
5.4.1. Indicadores y metas del Plan Nacional para el Buen Vivir	187
5.4.2. Indicadores y metas del Plan Estratégico Institucional	190
5.5. Medios Planes de Acción	199
5.5.1. Plan Plurianual Institucional	199
5.5.1.1. Descripción elementos claves de proyectos inversión pública	200
5.5.1.1.1. Código Proyecto Institucional	200
5.5.1.1.2. Perspectiva	200
5.5.1.1.3. Objetivo Estratégico Institucional	200
5.5.1.1.4. Estrategia Institucional	200
5.5.1.1.5. Tipo - Inversión / Corriente	200
5.5.1.1.6. Responsable	200
5.5.1.1.7. CUP	201
5.5.1.1.8. Fecha	201
5.5.1.1.9. Ámbito	201
5.5.1.1.10. Objetivo	201
5.5.1.1.11. Descripción	201
5.5.1.1.12. Situación Actual	201
5.5.1.1.13. Visión Futura	201

5.5.1.1.14. Financiamiento	202
5.5.2. Definición Operativa de proyectos de inversión	202
6. SOCIALIZACIÓN - SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PLANES PROGRAMAS Y PROYECTOS.....	206
6.1. Seguimiento y Evaluación	206
6.1.1. Seguimiento.....	208
6.1.1.1. Seguimiento al Plan Estratégico Institucional.....	208
6.1.1.1.1. En la herramienta SIPeIP el seguimiento está sujeto a:	209
6.1.1.1.2. En la herramienta GpR el seguimiento está sujeto a:	210
6.1.1.2. Seguimiento a los proyectos de Inversión Institucionales PAI	211
6.1.1.2.1. Gestión y Seguimiento de Proyectos en el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP).....	212
6.1.1.2.2. Gestión y Seguimiento de Proyectos módulo GpR.....	215
6.1.2. Gestión y Seguimiento al Plan Operativo Anual POA	220
6.1.3. Evaluación	221
6.1.3.1. Evaluación de la Planificación Institucional.....	222
6.1.3.2. Evaluación de los Proyectos de inversión.....	222
6.2. Rendición de cuentas.....	223
6.2.1. Fase 1: Elaboración del informe de rendición de cuentas preliminar:	224
6.2.2. Fase 2: Presentación del informe de rendición de cuentas a la ciudadanía en eventos de retroalimentación en territorios y a nivel nacional:	224
6.2.3. Fase 3: Entrega de informe de rendición de cuentas al consejo de participación ciudadana y control social, incluyendo las observaciones de la ciudadanía:.....	226
6.3. Socialización Plan Estratégico Institucional	227
6.3.1. Estrategia Comunicacional.....	228
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	229
7.1. CONCLUSIONES	229
7.2. RECOMENDACIONES	231
Referencias Bibliográficas	233

Índice de Figuras

Figura 1 Evolución de la Planificación en el País.....	5
Figura 2 Evolución de las entidades de planificación Gubernamental.....	6
Figura 3 Zonas de Planificación.....	9
Figura 4: Conceptualización de Planificación Estratégica.....	14
Figura 5: Actividades de planificación y tipos de de indicadores.....	28
Figura 6 Estructura del proceso de Planificación Estratégica.....	29
Figura 7 Relación entre los objetivos estratégicos ministeriales y los programas	34
Figura 8 Cadena de Resultados	38
Figura 9 Implementación de la estrategia	42
Figura 10 Ejemplo mapa de la estrategia	46
Figura 11 Perspectivas del Balanced Scorecard	48
Figura 12 Cadena de Valor – perspectiva de procesos.....	50
Figura 13 Propuesta de valor para el cliente	51
Figura 14 Componentes de las 3M’s	53
Figura 15 Proceso de formulación de la planificación institucional	59
Figura 16 Alineación Planificación – Políticas Públicas Instituciones con Consejo Sectorial	70
Figura 17 Alineación Planificación – Políticas Públicas Instituciones sin Consejo Sectorial	71
Figura 18 Alineación de indicadores	73
Figura 19 Esquema del Trabajo Senplades.....	86
Figura 20 Jerarquía de los asentamientos humanos.....	119
Figura 21 Jerarquía de los asentamientos humanos.....	120
Figura 22 Niveles de conocimiento de entidades.....	121

Figura 23 Articulación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa	125
Figura 24 Análisis Interno.....	125
Figura 25 Diagrama de procesos institucionales	126
Figura 26 Servicios Administrativos Senplades	128
Figura 27 Análisis FODA	143
Figura 28 Niveles de la Gestión, Seguimiento y Evaluación Institucional.....	208
Figura 29 Seguimiento a la Planificación Estratégica Institucional.....	211
Figura 30 Matriz de Marco Lógico	213
Figura 31 Semaforización de cumplimiento de Hitos.....	218
Figura 32 Evaluación Institucional.....	222
Figura 33 Proceso metodológico de Rendición de Cuentas establecido por el CPCS	227

Índice de Tablas

Tabla 1 Variables Análisis Situacional	81
Tabla 2 Macro Procesos Senplades.....	127
Tabla 3 Capacidad Administrativa	129
Tabla 4 Capacidad de Planificación	131
Tabla 5 Capacidad de Gestión.....	132
Tabla 6 Grupo de Ocupacional	133
Tabla 7 Gestión del Talento Humano.....	133
Tabla 8 Gestión de la Dirección	135
Tabla 9 Valores Corporativos.....	155
Tabla 10 Alineación OEI1 - PNBV	163
Tabla 11 Alineación OEI2 - PNBV	165
Tabla 12 Alineación OEI3 - PNBV	167
Tabla 13 Alineación OEI4 - PNBV	169
Tabla 14 Alineación OEI5 - PNBV	171
Tabla 15 Alineación OEI6 - PNBV	173
Tabla 16 Alineación OEI7 - PNBV	174
Tabla 17 Alineación OEI8 - PNBV	175
Tabla 18 Relacionamiento de los OEI con la Misión Institucional	176

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Comparación selectiva de ingresos tributarios	90
Cuadro 2 Distribución de la población por etnia.....	102
Cuadro 3 Investigación por disciplina.....	110
Cuadro 4 Consumo de internet en Ecuador.....	112
Cuadro 5 Distribución Unidades Senplades	136
Cuadro 6 Evolución Presupuesto Corriente.....	136
Cuadro 7 Evolución Presupuesto Inversión.....	137
Cuadro 8 Nivel de Posicionamiento de la Senplades	140
Cuadro 9 Calificaciones Matriz EFE y EFI	144
Cuadro 10 Matriz de Evaluación de Factores Externos Senplades.....	145
Cuadro 11 Matriz de Evaluación de Factores Internos Senplades.....	147
Cuadro 12 Objetivo del PNBV 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	187
Cuadro 13 Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad.....	188
Cuadro 14 Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible	189
Cuadro 15 Objetivo 12: Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.....	190
Cuadro 16 Indicadores Estratégicos Institucionales	191
Cuadro 17 Proyectos de Inversión Senplades	203

RESUMEN

La planificación estratégica (P.E.) consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la P.E. es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. El presente trabajo de Tesis se elaboró en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades, partiendo de que en el año 2013 se desarrollo el nuevo Plan Nacional para el Buen Vivir - PNBV 2013 – 2017, y alineado al mismo se debía desplegar la P.E. institucional 2014 - 2017, objetivo principal de la investigación, aplicando la metodología del órgano rector, Senplades, estableciendo una vinculación del plan al presupuesto. El desarrollo de la investigación se realizó partiendo del análisis interno y externo de la institución, estableciendo la matriz FODA, seguido del planteamiento de los objetivos y estrategias, que se encuentran alineados a los objetivos, políticas y lineamientos del PNBV 2013 – 2017; así mismo se desarrollaron los indicadores y metas de resultado, que permitirán medir el cumplimiento de la planificación y finalmente se identificaron los proyectos de inversión con el respectivo presupuesto, mismos que permitirán operativizar la estrategia de forma anual y plurianual. Complementariamente se establece una propuesta metodológica para un seguimiento detallado que integran las suscritas por los dos órganos rectores Senplades y SNAP, partiendo desde lo operativo como es la ejecución del presupuesto, programado por tarea, alineándolo al cumplimiento de las actividades y componentes y a su vez al objetivo general de los proyectos de inversión, y así visualizarlo en el seguimiento que se realice a los indicadores de los Objetivos Estratégicos, para con los resultados finales se realice la evaluación institucional. Finalmente se propone socializar los resultados de la P.E. en todos los niveles institucionales, levantando una estrategia comunicacional desconcentrada y participativa que permita implementar el Plan de la mejor manera posible.

Palabras Claves

- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- ANÁLISIS SITUACIONAL
- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
- PROYECTOS DE INVERSIÓN
- PRESUPUESTO INSTITUCIONAL

ABSTRACT

Strategic planning (S.P.) is an exercise of formulation and establishment of priority character objectives, which main characteristic is the establishment of acción courses (strategies) to get those objectives. From this perspective, the S.P. is a key tool to make decisions about public institutions. This thesis work was developed at The Planning and Development National Secretary, Senplades, assuming that on 2013. The new national plan for good living was developed – PNBV 2013 – 2017, and himself aligned, it should deploy the institutional strategic planning 2014 – 2017, Main objective of the investigation, applying the methodology of the governing body, Senplades, establishing a link from the plan to the budget. The development of the research was conducted based on the internal and external analysis of the institution. The development of the research was conducted based on the internal and external analysis of the institution the matrix DAFO, followed by the approach of the institutional objectives and strategies which are aligned to the objectives, policies and guidelines of PNBV 2013 – 2017; likewise were developed institutional effect indicators and goals that allow to measure the planning fulfillment and finally the inversion projects were identified with the respective Budget, which allow to operationalize the strategy in an annual and multi-annual way. Additionally a methodological proposal is established to a detailed follow up, that integrates subscribed by the governing bodies Senplades and SNAP, starting from the operative as the execution of Budget, programmed by task, aligning it to the fulfillment of the activities and components, turn to the general objective of investment projects, and so view it on the following up that perform to the Strategic Objectives, for with the final results is performed institutional evaluation. Finally it is proposed to share the results of S. P. at all institutional levels, raising a decentralized and participatory communication strategy to implement the Plan in the best way possible.

KEY WORD

- STRATEGIC PLANNING
- SITUATIONAL ANALYSIS
- STRATEGIC MANAGEMENT
- INVESTMENT PROJECTS

- INSTITUTIONAL BUDGET

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Problema

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo a través del tiempo ha ido incorporando dentro de sus atribuciones temas que son cada vez de mayor importancia para el Estado Ecuatoriano, tal como el Sistema Nacional de Planificación y la Democratización del Estado, en los dos ámbitos ha avanzado desde lo normativo, conceptual, hasta lo metodológico; que han ido aterrizado a la realidad.

Estos ámbitos a permitido que el accionar institucional sea mayor dentro de la estructura del Estado, por lo que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo ha venido creciendo de manera gigantesca en sus estructura interna para poder soportar y cumplir las responsabilidades que se le ha ido atribuyendo.

Con el rol de la institución en el Estado, la institucionalidad de ciertos procesos y sistemas de gestión han ido presentando problemas que han sido resueltos con el tiempo, sin embargo es necesario institucionalizar una metodología de planificación estratégica que permita la articulación directa del Plan presupuesto (corriente y de inversión) y la articulación entre las unidades agregadoras de valor.

1.2. Síntesis

El propósito fundamental de esta tesis es proponer un ejercicio de Planificación Estratégica Institucional para la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo que brinde soluciones de vinculación Plan Presupuesto, y articule la cadena de valor mediante la estrategia, aplicando la metodología BSC, ajustándola al modelo de gestión del sector público, sin

salirse de la normativa que limita el accionar en el ámbito de planificación en la instituciones del sector público.

Con lo expuesto anteriormente se pretende implementar un plan estratégico en la SENPLADES que vincule el Gasto Corriente y Gasto de Inversión, con los elementos orientadores y los Objetivos estratégicos, específicos, y operativos.

1.3. Objetivos del Proyecto

1.3.1. Objetivo General

Elaborar el modelo de Planificación Estratégica Institucional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2014-2017, estableciendo la vinculación plan - presupuesto, alineado a los objetivos y políticas del nuevo Plan Nacional de Desarrollo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnostico situacional de la SENPLADES.
- Elaborar el direccionamiento estratégico de la Institución basado en el Balanced ScoreCard
- Establecer el cuadro de mando integral de 1er nivel basado en el Balanced ScoreCard y metodología 3M
- Establecer una alineación Plan Presupuesto

1.4. Antecedentes Institucionales

1.4.1. Evolución de la Planificación Estatal.

En 1933 surgió el primer conjunto de planteamientos acerca de la organización económica del país recogido en el “Plan Estrada”; que en el primer gobierno de Velasco Ibarra, se intentó asumir como instrumento de gobierno, propuesta que no prospero, un año más tarde, por decreto ejecutivo se creó el Consejo de Economía, enfocado hacia el análisis de la economía nacional y la

coordinación de los procedimientos de la política con el Ejecutivo. En 1945 la constitución política establecía en su artículo 34 como uno de los deberes del Congreso Nacional el adoptar planes económicos generales.

En 1954, bajo las recomendaciones del informe de Desarrollo Económico del Ecuador realizado por la CEPAL, se creó la Junta Nacional de Planificación JUNAPLA, elaborando el documento “Bases y Directivas para Programar el Desarrollo Económico y Social del Ecuador”, que constituyó el antecedente del primer plan nacional de desarrollo.

En 1960 se elaboró el “Plan Inmediato de Desarrollo para el Período 1961-1962” cuya ejecución fue diferida durante un año mientras se preparaba el plan general. Fue la Junta Militar de Gobierno, quien en el año 1964, elaboró el “Plan General de Desarrollo Económico y Social para el período 1964-1973”, allí se definieron políticas para dos quinquenios, a la luz de los acuerdos de Punta del Este y como parte de la estrategia Alianza para el Progreso, cuyo instrumento para toda América Latina eran los planes decenales y quinquenales de desarrollo. En esos años, la Junta Nacional de Planificación JUNAPLA ascendió a la categoría de organismo asesor de la Presidencia de la República para la formulación y control de los planes y la coordinación de su política económica.

Posteriormente en 1979, la Junta Nacional de Planificación JUNAPLA, con el apoyo de ILPES-CEPAL, formuló el documento “Lineamientos de una Nueva Estrategia para el Desarrollo del Ecuador”. No obstante, el Presidente Jaime Roldos estableció las “21 Bases Programáticas” de su gobierno, por lo que el documento de la Junta Nacional de Planificación JUNAPLA fue rechazado (Senplades, 2009).

Durante la transición democrática (1979), se reemplazó a la Junta Nacional de Planificación JUNAPLA por el Consejo Nacional de Planificación del Estado CONADE al cual se encargó elaborar el “Plan Nacional de Desarrollo 1980-

1984” que, en la práctica, fue el tercer plan oficialmente acogido por un gobierno ecuatoriano.

A partir de 1984, la planificación nacional empezó a perder relevancia en la política pública, aunque el gobierno de León Febres Cordero formuló el “Plan Nacional de Desarrollo 1985-1988”, carecía de una orientación estratégica y exponía un conjunto de múltiples micro proyectos, iniciativas e intervenciones desconectados que ratificaban el desinterés por la planificación nacional. El gobierno de Rodrigo Borja hizo el esfuerzo de elaborar el último plan con un enfoque redistributivo y de desarrollo nacional, que sirvió como instrumento para la acción gubernamental entre el período 1988- 1992.

En el gobierno del Sixto Durán Ballén, se creó el Consejo Nacional de Modernización del Estado CONAM para impulsar la privatización de las empresas públicas. Más tarde, la Constitución del Ecuador de 1998 creó la Oficina de Planificación de la Presidencia de la República ODEPLAN en sustitución del Consejo Nacional de Planificación del Estado CONADE, lo que en el marco de las políticas de ajuste estructural estimuló el desmantelamiento de la planificación nacional y la sustitución de los planes nacionales de desarrollo por planes de desarrollo provincial y las denominadas “agendas de desarrollo”, algunas de las cuales, aunque formuladas por el sector privado, la sociedad civil y la cooperación internacional, no tuvieron incidencia nacional.

La década de los noventa, fue el período de auge de la planificación local, la ausencia de una planificación nacional, dio espacio a la emergencia de múltiples procesos de planificación municipal que sustituían la planificación normativa nacional con la planificación estratégica territorial, bajo el influjo de la Ley de Descentralización y Participación Ciudadana y el apoyo de las agencias de cooperación internacional.

El gobierno del Cnel. Lucio Gutiérrez, mediante decreto ejecutivo 1372 del 20 de febrero de 2004 reemplaza la Oficina de Planificación Nacional ODEPLAN

por la Secretaría de Diálogo Social y Planificación, posteriormente, en el Gobierno del Dr. Alfredo Palacio mediante decreto ejecutivo 294 de 13 de julio de 2005 crea la Secretaría Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio SODEM.

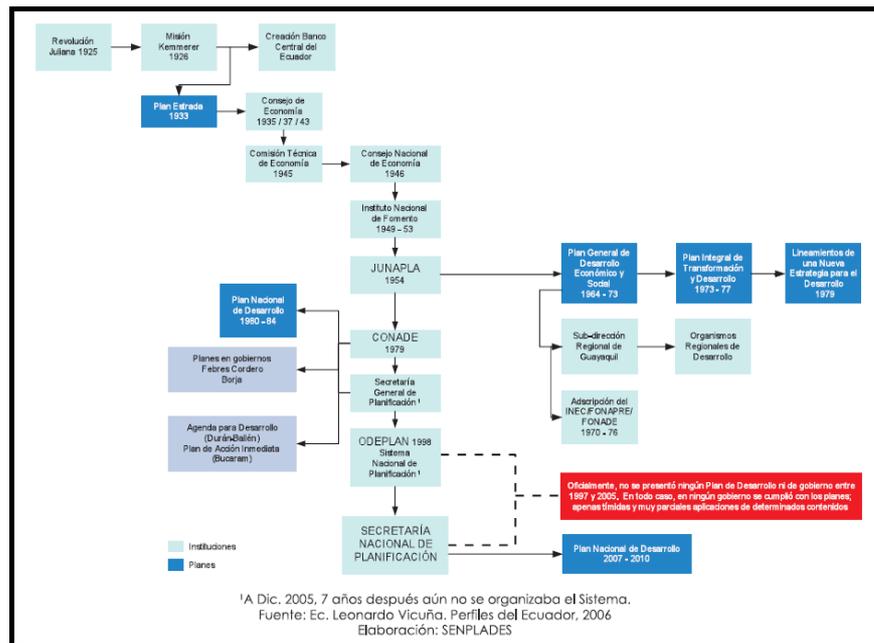


Figura 1 Evolución de la Planificación en el País

Fuente: (Senplades, 2009)

En el año 2007 mediante Decreto Ejecutivo No 103, el Presidente Constitucional de la República decretó fusionar el Consejo Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio – SODEM, a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES y que todas las competencias, atribuciones, funciones, representaciones delegaciones, constantes en leyes reglamentos y demás instrumentos normativos que hasta la fecha eran ejercidas por el CONAM y la SODEM, pasen a ser ejercidas por la SENPLADES.

Con la elección del Economista Rafael Correa Delgado en 2006 a partir del 2007 la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-Senplades se, ejecutó

el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, siendo la propuesta de cambio que había sido definida en el “Programa de Gobierno” que se presentó a la ciudadanía para las elecciones de 2006. Este proyecto trazado se venía cumpliendo hasta 2008.

Después del mandato recibido de la Constitución de Montecristi, el mismo año, se presentó el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 (Senplades, 2009), con nuevos desafíos, estableciendo 12 objetivos de desarrollo nacional además de una estrategia territorial nacional y Criterios para la Planificación y Priorización de la Inversión Pública.

Con la reelección en febrero de 2013 del presidente Rafael Correa, de forma seguida se presenta el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, siendo el tercer plan a escala nacional, estando nutridos de los planes anteriores, el cual plantea la hoja de ruta de la actuación pública para construir los derechos de las personas.



Figura 2 Evolución de las entidades de planificación Gubernamental

1.4.2. Ámbito de Acción de la planificación institucional (localización)

En el país han existido varios esfuerzos y experiencias relacionadas con procesos de planificación y ordenamiento territorial. Sin embargo, los principales problemas han radicado en la separación entre los objetivos de desarrollo y la realidad del territorio, desconociendo sus potencialidades y limitaciones para alcanzar el desarrollo propuesto. A esto se suma la desarticulación entre niveles de gobierno (donde cada unidad política administrativa no se identifica como parte de un todo, sino que se considera

independiente del resto de localidades de igual o diferente jerarquía) y la ausencia de una política nacional de ordenamiento territorial, que defina en términos generales los límites y acciones del resto de actores, tanto sectoriales como de los niveles territoriales (Senplades, 2013).

La construcción de un nuevo modelo de Estado con énfasis en las estructuras regionales desconcentradas comprende tres grandes desafíos que tienen que ver con: 1) la territorialización de la política pública para atender necesidades específicas de los distintos territorios, 2) planificar y ordenar el uso y ocupación del territorio, 3) reconocer y actuar para fomentar dinámicas regionales que aporten a la concreción del PND y a fomentar el desarrollo endógeno y 4) propiciar una nueva estructura administrativa que articule la gestión de las intervenciones públicas regionales (Senplades, 2010).

Para ello la Senplades coordina acciones principalmente con entidades estatales a nivel nacional extendiendo su accionar a través de subsecretarías zonales, cumpliendo el Decreto Ejecutivo No. 878, publicado en el Registro Oficial No. 268 del 8 de febrero de 2008, y que se modifican mediante Decreto Ejecutivo No. 35728, publicado en el Registro Oficial No. 205 del 2 de junio de 2010, estableciendo el modelo de gestión a través de regiones administrativas denominándose zonas de planificación, expresadas en el artículo 6.- Se establecen nueve zonas administrativas de planificación en las siguientes provincias y cantones”:¹

- Zona 1: Provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos
- **Nombre Senplades:** SUBSECRETARÍA ZONAL DE PLANIFICACIÓN 1 – NORTE
- **Sede:** Provincia de Imbabura, Cantón Ibarra.
- Zona 2: Provincias de Pichincha (excepto el cantón Quito), Napo y Orellana
- **Nombre Senplades:** Subsecretaría Zonal De Planificación 2 – Centro-Norte

¹ Decreto Ejecutivo No. 357

- **Sede:** Provincia del Napo, Cantón Tena
- Zona 3: Provincias de Pastaza, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo
- **Nombre Senplades:** Subsecretaría Zonal De Planificación 3- Centro
- **Sede:** Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato
- Zona 4: Provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas
- **Nombre Senplades:** Subsecretaría Zonal De Planificación 4 – Pacifico
- **Sede:** Provincia de Manabí, Cantón Montecristi
- Zona 5: Provincias de Guayas (excepto los cantones de Guayaquil Durán y Samborondón), Los Ríos, Santa Elena, Bolívar y Galápagos
- **Nombre Senplades:** Subsecretaría Zonal De Planificación 5 – Litoral-Centro
- **Sede:** Provincia del Guayas, Cantón Milagro
- Zona 6: Provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago
- **Nombre Senplades:** Subsecretaría Zonal De Planificación 6– Austro
- **Sede:** Provincia de Azuay, Cantón Cuenca
- Zona 7: Provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe
- **Nombre Senplades:** Subsecretaría Zonal De Planificación 7 - Sur
- **Sede:** Provincia de Loja, Cantón Loja
- Zona 8: Cantones Guayaquil, Durán y Samborondón
- **Nombre Senplades:** SUBSECRETARÍA ZONAL DE PLANIFICACIÓN 8
- **Sede:** Provincia de Guayas, Cantón Guayaquil
- Zona 9: Distrito Metropolitano de Quito.

En cada zona se constituye una subsecretaria zonal de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, excepto en la Zona 9 del Distrito Metropolitano de Quito, cuya administración corresponde al nivel central

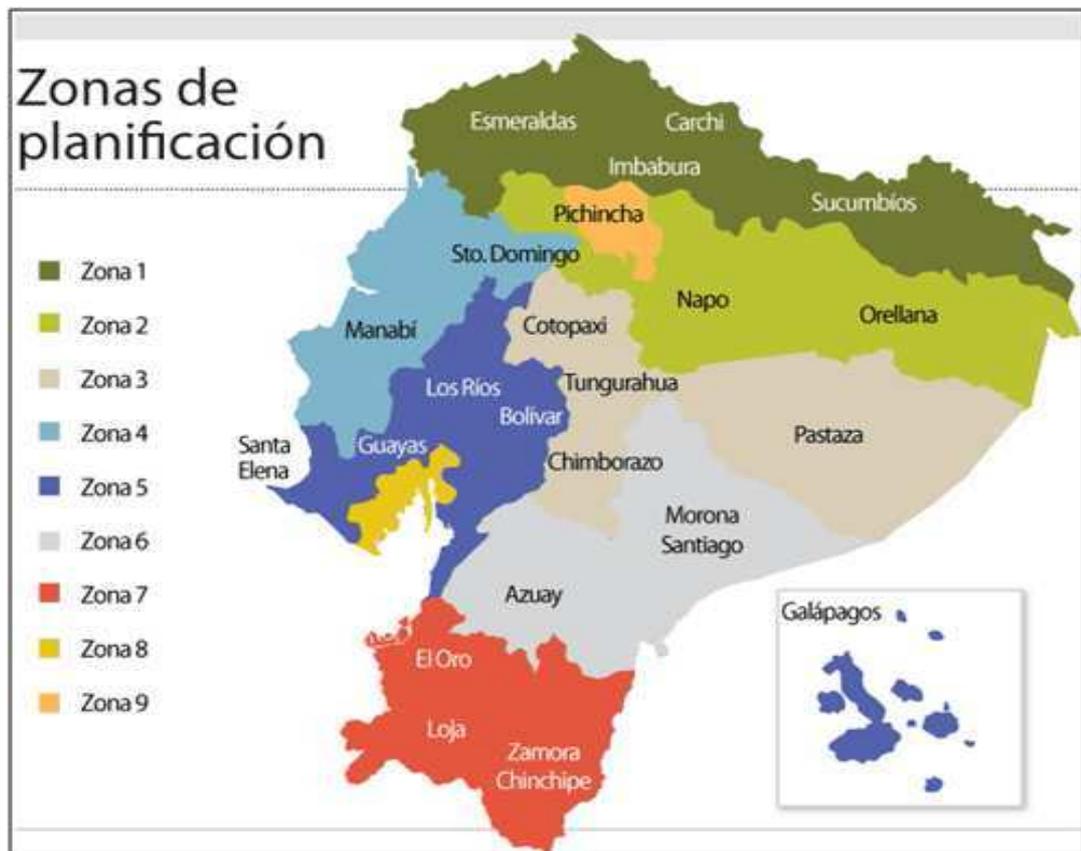


Figura 3 Zonas de Planificación

Fuente: (Senplades, 2013)

Para este cometido, se construyen las Agendas Zonales como instrumentos de coordinación y articulación entre el nivel nacional y el nivel local. Estos instrumentos inciden en el desarrollo integral del territorio y se vuelven un referente de planificación y ordenamiento territorial para los gobiernos autónomos descentralizados, y propician la cohesión e integración territorial.

1.4.3. Normativa del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa

La Constitución de la República constituye el marco fundamental que posiona la planificación del desarrollo como un deber del Estado para la consecución del Buen Vivir. Nos indica que el deber primordial del Estado es

planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al Buen Vivir (Asamblea Nacional, 2008).

La Constitución de la República en su artículo 280 menciona que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas indica en su art. Art. 9. Indica: La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del Buen Vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad. De igual manera el Art. 30. establece que la información para la planificación, tendrá carácter oficial y público, deberá generarse, administrarse en función de las necesidades establecidas en los instrumentos de planificación definidos en este código. Y el Art. 54. Indica que las instituciones sujetas al ámbito del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y que la Senplades definirá el instrumento de reporte. Mediante normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de obligatorio cumplimiento.

La ley Orgánica de Contraloría General del Estado en el establece que “el sistema de control tendrá como objetivo principal el de examinar, verificar y evaluar “las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa: y, cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores; para lo cual, en el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño, y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

1.4.4. Modernización del sector público

El Ecuador en más de siglo y medio ha logrado un progreso en la modernización para el sector público, es así que:

En el año 1923 se crea la Caja de Pensiones, para dar protección social en particular a los empleados públicos, en 1935 inició su labor el Servicio Médico del Seguro Social como una sección; años más tarde en 1942, se expidió la Ley del Seguro Social Obligatorio y en 1970 se crea el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

En el año 1925 se inicia el proceso de fundación de un banco nacional emisor dado que la crisis del país, causada por la inconvertibilidad del billete, las emisiones sin respaldo la inflación y otros aspectos, el Banco Central del Ecuador debía enfrentarse saneando la moneda y regularizando el cambio.

El Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL) fue una entidad que regulaba las redes telefónicas de Ecuador entre 1972 y 1992, año en que transformó en EMETEL luego fue separada en dos compañías anónimas, Andinatel y Pacifictel, para ser vendidas proceso que fracasó para luego formar la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

En el año 1972 el Estado creó una empresa petrolera llamada Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (Cepe), que en 1989 se transformó en Petroecuador para obtener el petróleo y producir los derivados necesarios para el desarrollo, así como obtener ingresos por exportaciones para mantener la economía nacional.

Un estado moderno no puede existir si no dispone de una planificación nacional que permita programar la inversión pública y orientar la infraestructura productiva y social.

Es así que desde el inicio de la modernización del Estado la Junapla jugó un rol muy importante hasta en la actualidad que la Senplades a través de sus planes de desarrollo ha logrado avances muy importantes en el desarrollo del país.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentos Conceptuales

2.1.1. Conceptos básicos

La planificación estratégica según varios actores se define como:

- La planificación es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello cuando se la aplica a la condición de la sociedad, está influida por las ideas que orientan tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla (Lira, 2006).
- La planificación Estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados, con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr objetivos y propósitos de la compañía (Steiner, 2003).
- La Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (ILPES, 2011).
- La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas (ILPES, 2011)

Por lo expuesto podemos identificar que la planificación estratégica permite a las organizaciones públicas y privadas establecer intervenciones de manera articulada e integrada a la Visión, las mismas que serán capaces de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados y mejorar el accionar institucional.

Así mismo la planificación estratégica es una herramienta que identifica la problemática actual mediante diagnósticos internos y externos, identifica también la Visión, nivelando las brechas que existen en la organización mediante acciones estratégicas incentivadas desde la alta dirección.

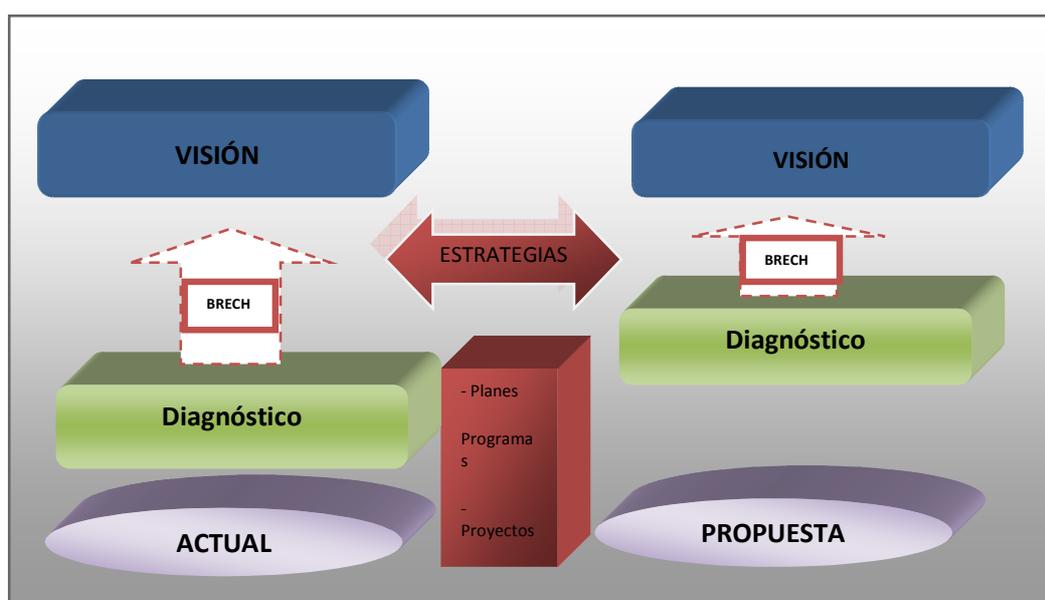


Figura 4: Conceptualización de Planificación Estratégica

2.1.2. Importancia de la planificación

La planificación es un instrumento para dar coherencia a los diversos actos de gobierno que se explican por la manera en que han sido configuradas las razones de interés público, que los ciudadanos han incluido en la carta constitucional que los une y los afirma como nación. La única y exclusiva razón

de la planificación es la de pensar antes de actuar, o lo que es lo mismo, tomar las providencias del caso para que dichas razones sean alcanzadas (ILPES F. S., 2003).

La P. E. proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

Toda organización, independientemente de su naturaleza requiere plantear su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para cumplir con efectividad sus funciones, para mejorar la calidad de sus procesos, productos y servicios, para racionalizar y optimizar el uso de sus recursos, para anticipar problemas y proponer soluciones inmediatas.

Las consecuencias positivas de tener una visión, es que brinda a los miembros de una organización tengan sentido claro de la dirección que deben seguir. “Una visión proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad” (Kouzes, 1987).

Según Tregoe, Zimmerman, Smith y Tobia la importancia de la planificación estratégica se da por las siguientes razones:

- La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
- El deseo de controlar el destino de la empresa.
- El afán de obtener más recursos para la operación.
- La percepción de que los éxitos operativos actuales de la compañía no eran garantía para el futuro.
- La necesidad de salir de los problemas.
- La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o abordar una nueva amenaza.

Al analizar los puntos mencionados se puede concluir que existen organizaciones:

- Cuyos empleados no trabajan hacia una meta común que no controlan su destino.
- Que necesitan tener una meta coherente e integrada del futuro.
- Que siendo exitosas en la actualidad, a futuro pueden colapsar.
- Que deben desarrollar su sueño de manera diferente para reconcentrar sus fuerzas y reorientar las acciones.
- Que necesitan metas visionarias que identifiquen nuevas oportunidades.
- Que necesitan cambiar de liderazgo para llevarla al futuro.

2.1.3. Niveles de la planificación

Curiosamente, una organización es un conjunto entrópico. Normalmente el trabajo del día a día absorbe la mayor parte del tiempo y el esfuerzo de un equipo y, si no tenemos cuidado en dedicar el tiempo y la dedicación suficientes a planificar el trabajo a realizar, un grupo de personas que se supone que deberían funcionar como un reloj perfectamente engrasado perderá bastante eficacia. No significa esto que se trabaje menos, todo lo contrario.

Sin una buena planificación en una organización hay que trabajar mucho más para alcanzar objetivos que requerirían mucho menos esfuerzo si el equipo tuviera perfectamente claras las metas que deben alcanzar. Por lo tanto, aplicando una buena planificación la ejecución de proyectos será más rápida, más ordenada, más escalable y menos traumática.

Para evitar el caos y el desconcierto, es imprescindible contar con estos tres niveles de planificación, independientes pero complementarios (tomado de interne, diciembre de 2013, <http://danielgrifo.es/los-3-niveles-de-planificacion-de-una-organizacion/> (DanielGrifo.es)).

- Planificación de largo plazo o estratégica
- Planificación a medio plazo o ejecutiva - táctica
- Planificación a corto plazo u operativa

2.1.3.1. Planificación de largo plazo o estratégica

Lo que muchos llaman el "Big Picture". Es en realidad el objetivo último de la organización. Define los objetivos que desea alcanzar tu organización en un plazo relativamente largo. Los tiempos varían en base a muchos factores, pero normalmente se hacen planificaciones de este tipo a un año vista.

Son los clásicos objetivos que se definen en los comités de dirección tipo "Este año debemos lanzar nuestra nueva página" o "En el próximo año vamos a abrir el mercado asiático".

2.1.3.2. Planificación a medio plazo o ejecutiva - táctica

Es quizás la planificación que más tiende a olvidarse en las organizaciones. En esta planificación se atacan las fases intermedias que deberemos acometer para la consecución de los objetivos definidos en la planificación estratégica. Lo normal es que sean planificaciones mensuales o trimestrales.

En este nivel de planificación definiremos objetivos como "Este mes hay que definir el diseño de la página, el mes siguiente programaremos la primera versión, el tercer mes le añadiremos nuevas funcionalidades y el cuarto mes haremos la implantación" o "En el primer trimestre del año queremos cuatro tiendas en China".

Es evidente que este nivel de planificación admite subniveles. Se puede hacer una planificación trimestral y dentro de esta una planificación trimestral, pero no es recomendable bajar mucho más abajo o perderemos el foco e invadiremos el siguiente nivel de planificación.

Nótese que aunque la naturaleza de la actividad productiva de nuestra organización se componga de pequeños proyectos que ocupan muy poco espacio de tiempo, debe aplicarse también este nivel de planificación para poder controlar el flujo de trabajo y no dejarlo todo a la planificación a corto plazo. "El mes siguiente hay que cerrar los proyectos del cliente 1, 2 y 3, dejaremos los proyectos de los clientes 4 y 5 para el mes que viene"

2.1.3.3. Planificación a corto plazo u operativa

Es la planificación que todos llevamos a cabo en nuestro día a día. Todos tenemos una agenda, listas de tareas, sabemos más o menos a que se están dedicando nuestros compañeros de trabajo en el día o a lo que se van a dedicar mañana. Es una planificación que funciona muy bien con las metodologías de trabajo ágiles tipo SCRUM o XP. Hay que remarcar que este nivel de planificación es relativamente fácil de aplicar, muy efectivo para la ejecución de tareas diarias y que proporciona una gran sensación de avance, pero nunca es suficiente para que la organización funcione correctamente. Normalmente tendrá dos subniveles de planificación: un nivel diario en el que planificaremos que vamos a hacer a lo largo del día o al día siguiente y un nivel semanal que nos permitirá ajustar nuestras tareas diarias a un contexto.

Estos tres niveles de planificación son imprescindibles no solo para alcanzar los objetivos de la organización, sino también para el bienestar de los miembros que la componen. Una buena planificación a corto plazo sin una planificación a largo plazo dará la sensación a los trabajadores de que su esfuerzo diario no tiene sentido o una buena planificación a largo plazo sin una organización a medio plazo hará que el objetivo de la organización sea una lejana utopía porque no se sientan las bases de las etapas que hay que conquistar antes de alcanzar un la meta.

2.2. Modelos de Planificación

2.2.1. Método de Hoshin Kanri.

Hoshin en japonés significa metal brillante; brújula o simplemente señalar una dirección; mientras que Kanri significa administración o control; esta metodología puede ser traducida de diversas maneras: “Administración por Políticas”, “Planeación Hoshin”, “Despliegue de políticas”, o de forma más completa “despliegue de medios para alcanzar los objetivos” (tomado de internet, diciembre 2013, <http://www.zeusconsult.com.mx/arthkanri.htm>).

2.2.1.1. Principios del Hoshin Kari²

- Enfoque basado en el Ciclo Deming PHVA
- Orientado a sistemas que deben ser mejorados para el logro de los objetivos estratégicos. Integrar la calidad total en la gestión (TQM)
- Participación de todos los niveles y departamentos para el desarrollo y despliegue de los objetivos anuales y medios para conseguirlo.
- Basado fundamentalmente en Hechos.
- Formulación de objetivos, planes y metas en cascada en toda la organización basada en modelos de mejora continúa.

² Total Quality Management o sistemas similares como el EFQM (European Foundation for Quality Management) o el MBNQA (Malcolm Baldrige national Quality Award).

- Concentrarse en unos pocos objetivos críticos. Todos aquellos que no lo sean tendrán categoría de rutina y no se considerarán.
- Incorporar los indicadores financieros relacionándolos directamente con los resultados de los indicadores de procesos.
- Valorar y reflejar la contribución de las personas al cumplimiento de objetivos individuales y colectivos.
- La elaboración de objetivos debe basarse en el conocimiento del negocio y complementarse con herramientas de control de calidad y benchmarking.
- Establecer un sistema de indicadores que nos permita valorar tanto el nivel de consecución de objetivos y medios como la efectividad de los mismos.
- Implantar un método de revisión del sistema que permita la implementación de acciones correctivas, evaluación continua.
- Será responsabilidad del Primer Ejecutivo de la empresa revisar, una vez al año, de manera total el proceso y sus resultados con la intención de generar una matriz DAFO, herramienta que servirá para la planificación estratégica posterior.
- El Hoshin Kanri se basa en un sistema de información basado en un conjunto de documentos y herramientas. El objetivo es implementar la efectividad del plan y mejorar sus resultados.
- Integra a todo el personal de una organización hacia los objetivos clave utilizando medios indirectos en vez de presión directa, creando un sentimiento de necesidad y convencimiento.
- Integra todas las tareas, ya sean rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave de la empresa coordinando todos los esfuerzos y recursos.
- Realinea eficazmente los objetivos y actividades en función de los cambios de entorno.
- Del análisis de los objetivos se desprende que todo trabajo responde a una naturaleza dual, en la cual se alternan la rutina y la innovación. Un elemento

común tanto a la rutina y a la innovación es la necesidad del trabajo en equipo.

Es deseable que en los niveles más altos de la organización se dedique más tiempo a la innovación y creación y menos tiempo a las tareas rutinarias, mientras que a medida que uno desciende de nivel, esta relación se invierte.

Hoshin involucra fuertemente a la alta dirección y sería impensable su implementación sin un fuerte compromiso de ésta.

2.2.1.2. Características del Hoshin Kanri

- Soportar un sistema de planeamiento capaz de relacionar efectivamente los planes de largo plazo o estratégicos con el plan anual y con el seguimiento de los procesos fundamentales que hacen al día a día de la empresa.
- Concentrarse en los pocos objetivos críticos para el éxito. Integrar la calidad en la gestión empresarial.
- Incorporar los indicadores financieros del negocio y relacionarlos con las mediciones fundamentales de los procesos.
- Generar una interacción progresiva entre los distintos niveles alrededor de cómo se alcanzarán los objetivos y qué se deberá medir para asegurar el cumplimiento, por medio de un diálogo de doble vía.
- Hacer evidente la contribución real de las personas al cumplimiento de los objetivos a nivel individual y organizacional.
- Asegurar el progreso a través de revisiones periódicas. Asignar claramente las responsabilidades en relación con las metas y los procesos.
- Comunicar a todos dentro de la empresa las políticas de la compañía.

2.2.1.3. Estructura del Hoshin Kanri

Análisis de Entorno

El entorno dentro y fuera de la compañía debe ser analizado en forma separada

- Fuera de la empresa se debe considerar:

Crecimiento Económico, Tendencia en los Mercados, Tendencia de los Competidores, Cambios Tecnológicos, Tendencias en Nuevos Materiales, Precios de Insumos, Comercio Internacional.

- Dentro de la empresa se debe considerar al menos:

Calidad y Cantidad de la fuerza de trabajo, Inversiones en Bienes de Capital, Tendencias en Desarrollo de Nuevos Productos, Cambios Organizacionales, Costos, Situación de las Actividades de Mejoramiento.

Revisión año anterior

Antes del establecimiento de Hoshin para un año, se debe verificar el alcance del Hoshin del año anterior. Los puntos buenos y las deficiencias en el desempeño deben ser considerados y usados de referencia para las aspiraciones del año siguiente.

Establecimiento de Hoshin

El Hoshin del año clarifica la Dirección y la Velocidad que la Institución desea seguir. Establece en términos concretos dos tipos de Hoshin.

- Hoshin Básico: Ventas Utilidades y Crecimiento.
- Hoshin Estratégico: Posición Estratégica y Fuerza del Negocio (Ventajas Competitivas)

Clarificación de Obstáculos y Problemas

Los obstáculos que se interpongan al logro de cada elemento del Hoshin deben ser listados.

Análisis de causas

- Las causas de los Problemas se analizan desde dos puntos de vista: Fuerzas Promotoras de la solución del Problema. La descripción de la causa del Problema se realiza expresando que "Tal aspecto no se tiene" o "Esta actividad se realiza con poca intensidad", manifestando que se carece de tal fuerza
- Fuerzas inhibitoras de la solución del problema. La descripción de la Causa del Problema se realiza expresando que "Debido a que tal aspecto existe..." o "Tenemos demasiado de tal...".

Selección de Proyectos

Los Proyectos son los medios que seleccionamos para lograr el Hoshin. Énfasis se debe dar a la facilidad y efectividad de los Proyectos seleccionados.

Debemos considerar Acciones tanto para obtener las fuerzas promotoras de la solución como para eliminar las fuerzas inhibitoras de la solución.

Selección de Actividades y Elaboración de plan de Implementación

Cada Proyecto se compone de una serie de actividades que se deben calendarizar considerando las 5W y 1H.

- Who, quién es la persona responsable.
- What, qué es lo que se va a realizar.
- When, cuándo se va a realizar.

- Where, en qué departamento de la Empresa o en que lugar se llevara a cabo.
- Why, qué es lo que buscamos al realizar el proyecto o la actividad.
- How, cómo concretamente se realizara o que método se utilizara.

Evaluación del en Hoshin Kanri

La etapa de evaluación es indispensable para rotar el ciclo de control y mejoramiento PERA. La evaluación se realiza desde dos puntos de vista. La ejecución de los Proyectos y el Logro de los Objetivos.

Evaluación de la Ejecución de los Proyectos

Los proyectos se establecen para eliminar obstáculos o adquirir fuerzas que nos permitan alcanzar uno de los Grandes Objetivos del Hoshin, de este despliegue el proyecto adquiere su objetivo y debe establecerse la meta o escala de medición que nos permitirá evaluar los resultados. De esta forma cada proyecto se mide en el logro de los resultados que se esperan de su ejecución como en la ejecución misma. La frecuencia de evaluación puede no ser la misma e inclusive, los responsables y el mecanismo para la evaluación pueden ser diferentes. Al concluir cada proyecto se debe haber generado un documento que contenga toda la información necesaria de la ejecución, logros directos e indirectos, experiencias etc.

Para reforzar esta etapa la Alta Dirección puede realizar diagnósticos de la implantación del Hoshin periódicamente, cada seis meses o un año. Esta actividad tiene además de los beneficios directos de la realización de una evaluación otras ventajas como son:

- Establecer un contacto más estrecho entre los niveles superiores e inferiores de la organización.

- Conocer puntos que puedan incorporarse en la etapa de planeación del siguiente periodo
- Remover obstáculos que se presenten en la implementación.

2.2.1.4. Beneficios del Hoshin Kanri

Los beneficios de Hoshin Kanri son:

- Define y crea un sistema de planeación estratégica basado en la relación necesidades contra las expectativas de los grupos de interés.
- Hace que todas las partes de la organización trabajen de manera conjunta buscando un fin común, de esta manera se consigue el alineamiento de la organización.

La alineación vertical permite que las acciones que se desarrollen en busca de los objetivos se realicen desde todas las unidades operativas de la organización, consiguiendo con ello que los diferentes niveles trabajen de manera coordinada. El horizontal permite una única visión un único futuro.

- Utilizando como herramienta el principio de Pareto la organización puede determinar los objetivos, la dirección focaliza los esfuerzos en lo que es realmente importante, dejando en segundo plano lo rutinario.
- Hoshin Kanri implica a toda la organización generando un compromiso en ellos para la consecución de los objetivos. En el Hoshin Kanri la dirección comparte los objetivos estratégicos con todos sus colaboradores implantando un sistema de responsabilidades en cascada que supone que cada persona de la organización participa (responsablemente) del alcance de los objetivos de ruptura.
- Permite conjugar la necesidad de la dirección de administrar con el aprovechamiento de las habilidades de los colaboradores. Este sistema de doble dirección supone que de arriba abajo se aplican las ideas directivas y de abajo arriba se genera un flujo de creatividad constante.

2.2.2. Método de planificación estratégica en el ámbito público CEPAL

El uso de la planificación estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Las mejores prácticas en el uso de la PE en el ámbito público enfatizan la necesidad de que la técnica utilizada identifique las mejores perspectivas estratégicas sean efectivizadas condicionados por los límites de gasto anuales respecto de la entrega de los bienes y servicios y los resultados.

2.2.2.1. Principios metodología P.E. CEPAL.

El proceso de planificación estratégica debe ser la base para la articulación de los objetivos institucionales con las metas sectoriales y nacionales, y además facilitar la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria, de esta manera:

- La metodología y contenido del proceso debe responder preguntas básicas para avanzar hacia un presupuesto orientado a resultados: qué productos se generan, para quienes, en qué condiciones, que resultados se compromete. La PE debe facilitar la definición de los resultados esperados de la gestión anual y plurianual. En este sentido el énfasis debe estar en el qué se espera lograr en un plazo determinado, para que los productos sean provistos de forma eficiente, eficaz, y de calidad
- La metodología de PE debe facilitar la identificación adecuada de los objetivos estratégicos, considerando para ello los elementos del entorno institucional, tales como los compromisos derivados de los planes nacionales y sectoriales de desarrollo, así como las restricciones y fortalezas internas. Por lo tanto, si los objetivos que se establezcan son

irrelevantes desde el punto de vista de lo sustantivo del quehacer institucional o son poco desafiantes respecto de las mejoras institucionales y/o del programa, los indicadores para el monitoreo del desempeño también serán débiles.

- Las metas y las líneas de acción de corto plazo deben estar alineadas con las definiciones estratégicas. Esta alineación debe permitir la identificación de los requerimientos financieros y operativos para materializar el presupuesto.
- El proceso debe ajustarse con el calendario presupuestario (meses antes de la presentación del proyecto presupuestario). Si bien la PE permite la revisión de la misión, objetivos estratégicos, dicho proceso debe orientarse a servir de apoyo al proceso de asignación presupuestaria; por lo que la metodología que se utilice debiera considerar el ciclo anual o plurianual del marco del proceso presupuestario.

En el marco del proceso presupuestario anual, un proceso básico de PE puede ser abordado de forma oportuna abordando los siguientes aspectos:

- Revisión del desempeño de los productos finales (estratégicos) del año t-1 (año anterior) en base al monitoreo de los indicadores de desempeño.
- Revisión del desempeño actual y el comprometido para el año siguiente.
- Breve análisis del entorno, especialmente de los aspectos presupuestarios, financieros, u otros establecidos por la institucionalidad gubernamental. Asimismo dentro de este análisis de entorno pueden identificarse aspectos relacionados con: Instituciones similares, situación del mercado en los casos que amerite y que afecte los costos, o las tarifas de la entidad, o hechos extraordinarios que impliquen la definición de objetivos y estrategias.
- Breve análisis del ambiente interno, que permita analizar los procesos en términos su ajuste a los requerimientos de eficiencia, calidad, etc. Por

ejemplo si se cuenta con los recursos humanos suficientes para abordar la ampliación de cobertura Geográfica necesaria, etc.

Por lo que las actividades de planificación y tipos de indicadores se identifican en el siguiente gráfico:



Figura 5: Actividades de planificación y tipos de de indicadores.

Fuente: (ILPES M. A., 2011)

2.2.2.2. Estructura del proceso de planificación estratégica CEPAL

El proceso de elaboración de un plan estratégico en el ámbito público debe ser simple y debe estar incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas, así como en el calendario del proceso presupuestario. El proceso de planificación estratégica debe contar con estándares de calidad o requisitos que permitan que su aplicación sea útil a la gestión organizacional, aspectos a los que este manual se referirá más adelante. La revisión de varias metodologías de PE en el ámbito público aplicada por países tales como Reino Unido, Nueva

Zelanda, Australia, Chile, Uruguay, Costa Rica, ha permitido sistematizar algunos pasos.

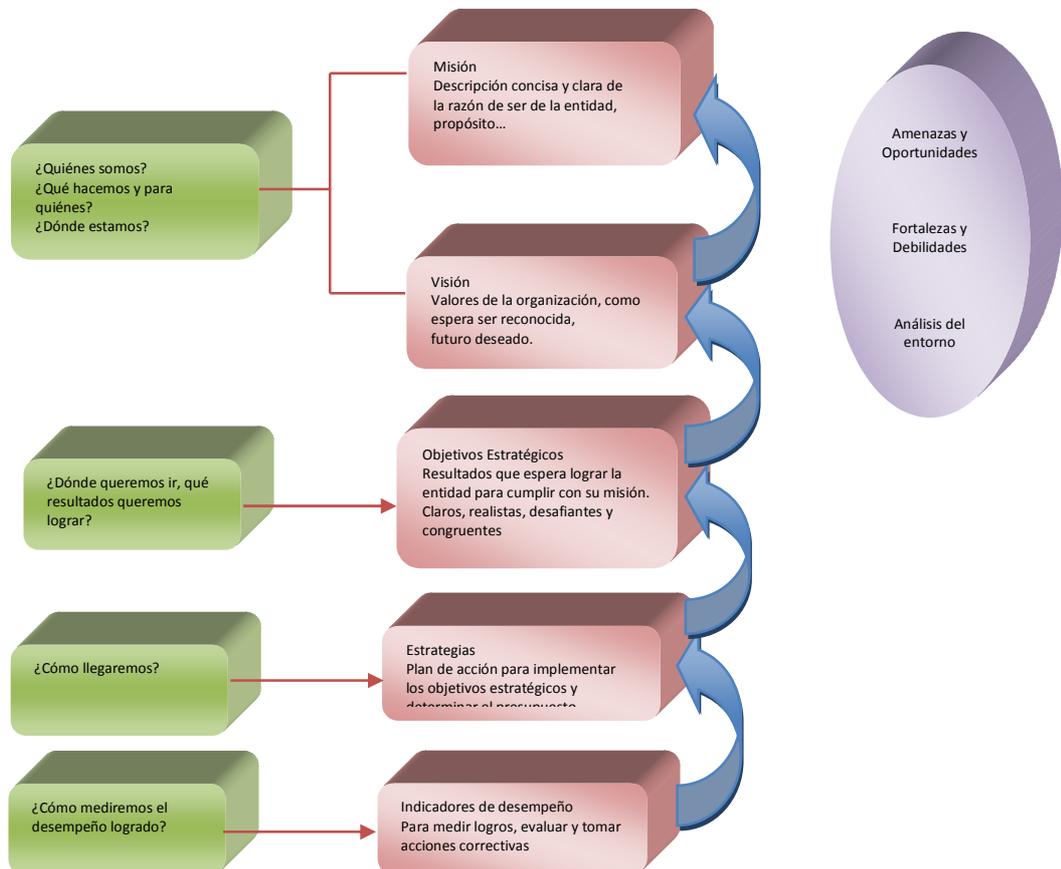


Figura 6 Estructura del proceso de Planificación Estratégica

Fuente: (ILPES M. A., 2011)

Redacción de la Misión

El ejercicio de definir la misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional. Este proceso implica la definición de los productos finales o estratégicos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía. Formular la misión, tal como se observa en el diagrama 5 tiene que ver con las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos, qué hacemos, para quiénes y qué efectos o resultados finales esperamos?

En el proceso de PE la fase relativa a la misión puede consistir en un ejercicio de definición de la misma o bien de revisión o actualización en el caso que ya exista

Redacción de la Visión

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

Responde a la pregunta:

¿Cómo queremos ser reconocidos?

Sin duda que la declaración de visión requiere tener muy clara las definiciones estratégicas claves de la entidad y que están reflejadas en la misión, como puede ser apreciado en el diagrama 9 del proceso de planificación estratégica.

Puede ser más amplia que la misión institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios y ciudadanos identificar lo que pueden esperar de la entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.

Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión.

Asimismo, no debieran señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo, información indispensable que debe contener la visión?

Los valores que tiene la entidad y que desea comunicar.

Cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro.

Los estándares de desempeño con los cuales se compromete

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la misión y la visión. La pregunta a responder es la siguiente:

¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

- Pasos básicos para la definición de los objetivos estratégicos

Después de establecer las “definiciones estratégicas básicas”, misión y visión (que tienen un carácter más permanente desde el punto de vista de la gestión), la definición (o validación) de los objetivos estratégicos da comienzo al proceso de planificación estratégica en su versión anual y como fase previa de la formulación del presupuesto.

La identificación de los objetivos estratégicos por parte de la organización requiere partir de un análisis situacional, en términos de establecer claramente cuáles son los bienes y servicios que provee, a quiénes, qué problemas se enfrentan en términos de capacidades, de las coberturas, cuál ha sido el desempeño pasado, las expectativas de los usuarios, etc.

Un paso fundamental que la metodología de PE provee para la definición de los objetivos estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno a la organización a través de la revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA). Este

proceso consiste básicamente en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Las brechas pueden surgir ya sea por debilidades organizacionales, o bien de eventuales desafíos. Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución.

El compromiso por un determinado resultado requiere analizar si la organización estará en condiciones de asumir dicho desafío desde el punto de vista de sus capacidades y de las condiciones que le impone el entorno, las cuales inhibirán o potenciarán el logro de los objetivos.

La identificación de las brechas o distancias entre la situación actual (diagnóstico) y la situación futura (resultados esperados), deberán ser enfrentadas a través de diferentes cursos de acción o “estrategias”. Por lo tanto si existe una débil identificación de los resultados esperados (a partir del análisis de problemas), los cursos de acción que se tomen posteriormente no serán factibles.

- Redacción de los objetivos estratégicos, Deben señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas y/o bienes y servicios que la institución tiene a su cargo, como por ejemplo:
- “Mejorar los estándares de competitividad”, “Disminuir “los niveles de pobreza alimentaria en la región”, Contribuir a mejorar los niveles de seguridad ciudadana”, etc.
- Evitar su redacción en términos de “Apoyar”, “Procurar”.Expresarlos en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos como funciones permanentes de la entidad o programa.
- Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la Institución en su globalidad.

- Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
- Responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución y qué pueden esperar con los recursos presupuestarios asignados.

Los objetivos estratégicos en el proceso de planificación estratégica

Los OE constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados. Desde esta perspectiva es fundamental que éstos expresen las transformaciones esperadas en términos de la calidad, eficiencia, economía de los productos y qué resultados se lograrán. Por lo tanto la definición de los objetivos estratégicos debe tener como referente principal los pasos previos de la planificación estratégica (misión y visión), así como los indicadores que la entidad y/o programa tenga para monitorear y evaluar su desempeño.

En el caso de las instituciones tales como los ministerios o departamentos, los logros se refieren principalmente a la capacidad de las políticas públicas por cumplir con su finalidad y su expresión en los resultados o impactos en el bienestar de los ciudadanos.

Niveles de toma de decisión y vínculos entre los objetivos estratégicos sectoriales, institucionales y de los programas o entidades

En un proceso de planeación estratégica es necesario cuidar la coherencia entre los distintos niveles de decisión de la organización. Si la entidad como un todo (ministerio, entidad descentralizada, etc.), fija un conjunto de objetivos estratégicos para un plazo determinado, éstos deben ser los referentes a tener

en cuenta, por los programas que dependen de dichas entidades, ya sean Ministerios, Secretarías, Entidades Adscritas, etc.

Al respecto la identificación de los objetivos estratégicos a nivel ministerial, tales como: “Mejorar calidad educativa”, “Disminuir los niveles de contaminación ambiental...”, “Fortalecer la competitividad nacional”, deben tener un claro correlato para su implementación en las instancias ejecutoras, tales como los programas o las entidades adscritas o descentralizadas a dichos Ministerios, lo que se visualiza en el siguiente gráfico.

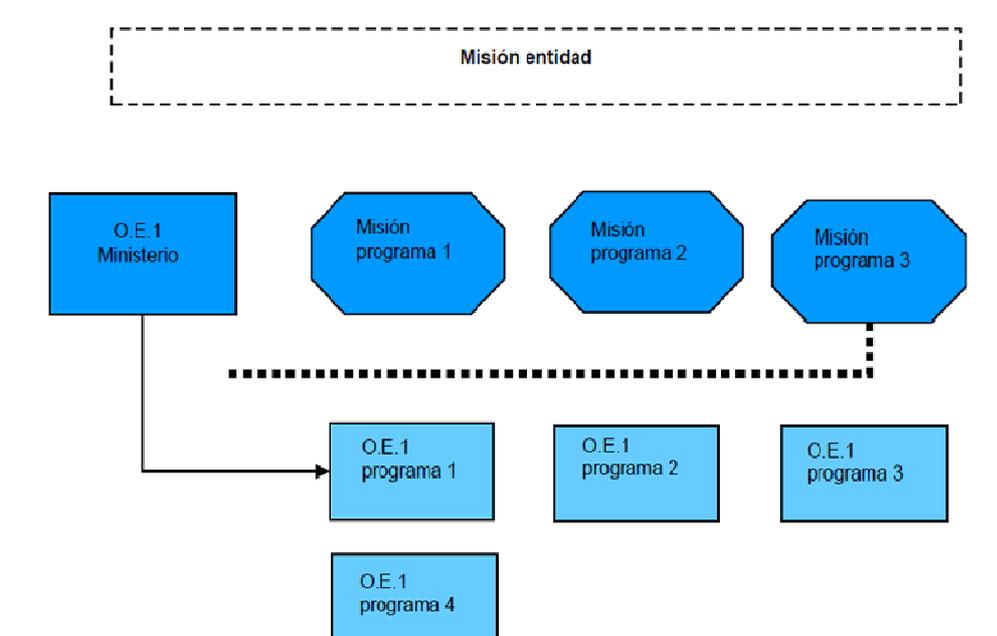


Figura 7 Relación entre los objetivos estratégicos ministeriales y los programas

Fuente: (ILPES M. A., 2011)

Estrategia y planes de acción

¿Cómo llegaremos a alcanzar los objetivos o resultados esperados?

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición

de los planes de acción y constituyen la base para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos. Las estrategias proporcionan una plataforma para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos. Como se observa en la Figura 8 a partir de un objetivo estratégico es necesario establecer el “cómo” estos serán materializados. Si bien en el ejemplo se define una estrategia por objetivo, se debieran desarrollar más de una, considerando aspectos relacionados con recursos humanos, tecnologías, recursos financieros, etc.

Establecimiento de estrategias y planes de acción

Los planes de acción o el conjunto de tareas que la organización establecerá para alcanzar los resultados, tiene que facilitar el cierre de las brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada.

Tal como lo menciona (Moore, 1998), “la reflexión sobre el valor público nos lleva a aquello que muchos consideran como la esencia de la gestión: el despliegue consciente y especializado de capacidades legales, financieras, materiales y humanas para obtener resultados concretos. Una cualidad esencial en los directivos es la clarividencia en sus objetivos, así como la capacidad de conseguir recursos para sus organizaciones. Sin embargo, la esencia de la gestión reside en la implementación de lo que se quiere conseguir”

Una estrategia “curso de acción” es una decisión que tiene que ser tomada con máxima precaución y con el acuerdo del equipo directivo.

Los aspectos que deben ser considerados en la definición de las estrategias son:

- Posición de la institución respecto de la competencia o de entidades similares (respecto de los costos, coberturas, satisfacción de los clientes, etc.)

- Análisis de los productos (bienes y servicios): costo, cobertura geográfica, tecnología utilizada, etc.
- Análisis de los usuarios: nivel de satisfacción, capacidad de cubrir la demanda potencial, etc.

Una vez que se han establecido las estrategias preliminares es importante definir en base a las metas de los indicadores estratégicos, cuán lejos o cerca está la organización de alcanzarlas ya sea con los recursos previstos, con las capacidades de recursos humanos, con la tecnología que puedo disponer, etc. Para realizar este proceso es necesario volver al análisis sobre las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la organización.

El análisis de posibilidades para concretar dicha estrategia exige volver al estudio del entorno (analizar por ejemplo que capacidad tienen los campesinos de organizarse para lograr fuentes de cofinanciamiento), o bien, al análisis de fortalezas y debilidades, haciendo un escrutinio sobre las capacidades de la actual estructura organizacional y su capacidad de enfrentar esos desafíos.

En (Nolan, 1998), se mencionan algunas consideraciones claves para el análisis de las brechas que existen en la organización o en su entorno. Los autores señalan que a partir de este análisis de brechas puede ocurrir que el equipo de planeación deba repetir todo el proceso....."Incluyendo la declaración de la misión".

Planes de acción

Los planes de acción se realizan una vez que ya se han definido las estrategias que permitirán "cerrar las brechas" entre lo que se espera alcanzar y las dificultades que enfrenta la organización con relación a su entorno.

Los planes son carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a

cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

Indicadores de desempeño

En el ámbito de la medición del sector público un Indicador de Desempeño puede ser definido como:

“Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño”.

En el ámbito de la medición del sector público los indicadores de desempeño se pueden aplicar a todo el proceso de producción, tal como puede apreciarse en el siguiente diagrama:



Figura 8 Cadena de Resultados

Fuente: (ILPES M. A., 2011)

El indicador deberá estar focalizado y orientado a “medir aquellos aspectos claves” o factores críticos que interesa monitorear. Esto implica establecer muy bien los objetivos estratégicos de la institución, identificando las variables relevantes que se relacionan con los productos estratégicos y los efectos esperados.

Los indicadores identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección. Las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño.

2.2.2.3. Beneficios del proceso de la planificación estratégica

El uso de este proceso permite a las instituciones en la articulación entre la planificación estratégica y la programación operativa en los siguientes aspectos:

- La cuantificación de los bienes y servicios

La cuantificación de los bienes y servicios a proveer, en términos anuales no siempre es posible de realizar. En aquellos casos en que la producción es de carácter intangible como por ejemplo “asesorías”, “diplomacia”, etc.,

esta cuantificación se torna irrelevante desde el punto de vista de la información que entrega.

- Los procesos administrativos

Una situación que dificulta la concreción de las metas asociadas a los objetivos estratégicos, se deriva de la lentitud de procesos de licitación de inversiones o la dificultad para emprender los rediseños organizacionales necesarios que permitan lograr las mejoras en la calidad, tiempos de respuesta y/o niveles de producción que aseguren la cobertura esperada.

- La vinculación programática con las asignaciones presupuestarias:

No siempre los ejercicios de PE institucional tienen como consecuencia la vinculación de los recursos presupuestarios necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Aún cuando no necesariamente la materialización de los objetivos estratégicos requiere contar con mayores recursos, en la práctica los mejoramientos en la calidad de los servicios (de salud, educación, transporte, etc.), la ampliación de la cobertura de atención, implica financiar nuevos proyectos de inversión o contar con la contratación de personal calificado, incorporar nueva tecnología, etc.

Sin embargo, se observa con frecuencia una desvinculación entre la programación de los recursos presupuestarios y el proceso de PE que produce frustraciones respecto de los esfuerzos realizados por identificar los resultados esperados y los recursos necesarios para lograrlos. Esta situación se produce por múltiples factores que van desde las propias dificultades de coordinación entre la planificación y el presupuesto, así como procesos de presupuestación centralizados a nivel de ministerio, que no consideran la programación realizada a nivel de Unidad Ejecutora y/o Programa.

2.2.3. Método Balanced Scorecard

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización (Asociación Española para la Calidad).

Este nuevo sistema combina medidas tradicionales financieras (basadas en el desempeño pasado), con factores no financieros, diseñados para generar negocios en el futuro.

Esta herramienta logrará mejorar el desempeño de las organizaciones en las que sea aplicada, mejorando la productividad y el desempeño en el sector en que se desenvuelve con iniciativas que permitan tener una ventaja competitiva.

2.2.3.1. Principios de una organización centrada en la estrategia son:

- Liderazgo del equipo ejecutivo para movilizar el cambio
- Traducir la estrategia en términos operacionales
- Unir y alinear las organizaciones en torno a la estrategia
- Lograr que todos en la organización trabajen en la estrategia
- Hacer de la estrategia un proceso continuo

2.2.3.2. Características del BSC

En la actualidad debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología- es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

2.2.3.3. Estructura del Balance ScoreCard

La puesta en práctica del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard comprende las siguientes etapas:



Figura 9 Implementación de la estrategia

Fuente: (Apuntes MPDE - ESPE)

Declaración de la Misión Institucional

Es la justificación Ontológica con enfoque social, de la empresa u organización, proviene del latín “mittere”, “lanzar”.

Su esencia responde a:

- Cuál es la razón de ser?
- Cual la causa?
- Porque existe la organización?
- Que se perdería si no existiera?
- Que hace y como lo hace?

Análisis del Ambiente (FODA)

Consiste en establecer cuál es la situación del ambiente interno y externo de la Organización, como resultado se obtendrá un listado depurado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que garantizan que los objetivos y estrategias futuras estén acordes al entorno.

Valores

La búsqueda de los valores constituye el conjunto de creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de garantizar que sus actividades se enmarquen de una manera ética y responsable con el entorno.

Visión

Es la medida de impacto que la misión empresarial, causara en un futuro determinado.

Proviene del latín “videre”, “ver”.

Su esencia responde a:

- Cuál será el impacto de nuestra actividad?
- Para lograr ese impacto, cuanto deberemos crecer?
- Cuando lo lograremos

Directrices Estratégicas

Se las conoce también como:

- Conductores Organizacionales Clave
- Conductores de desempeño
- Ineludibles Estratégicos
- Ejes Estratégicos
- Pilares Estratégicos Centrales

Estas directrices estratégicas son:

- Impulsores que guían el desempeño
- Las estrategias de más alto nivel, las cuales permiten enfocar y alinear la organización.
- Las áreas de mayor prioridad que deben ser conseguidas para atreverse a alcanzar la visión
- Elementos críticos de nuestro Mapa Estratégico

Cuadro de Mando Integral

Siendo el BSC La herramienta que ordena, traduce y organiza los objetivos y planes estratégicos de una organización, el concepto rompe con el sistema tradicional de administración del presupuesto que solo se concentra en el resultado financiero, para lo cual utiliza dos elementos claves. (Carrillo) (tomado del internet, diciembre 2013, http://www.conaii.org.mx/Documentos/Balanced_Scorecard.pdf):

- El mapa de la estrategia
- El Tablero Balanceado

El mapa de la estrategia

Es la representación visual de los objetivos más importantes de una organización, utilizando al menos cuatro perspectivas

- La perspectiva económica
- La perspectiva de cliente
- La perspectiva de procesos internos
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

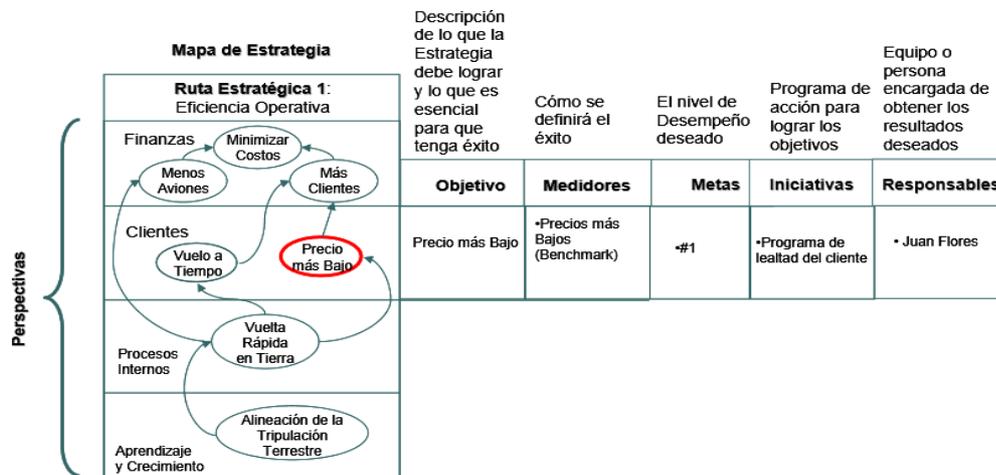


Figura 10 Ejemplo mapa de la estrategia

Fuente: (Carrillo)

(http://www.conaii.org.mx/Documentos/Balanced_Scorecard.pdf)

Las perspectivas agrupan a los objetivos causa – efecto para lograr los objetivos, el mapa sirve para ordenarlos de manera comprensible.

El tablero balanceado

El tablero balanceado del Balanced Scorecard, se construye en base al menos de 4 perspectivas, e incluye los objetivos relatados en el mapa con medidores metas y planes de acción.

Los medidores son el valor de éxito o fracaso de un objetivo, las metas, los compromisos, los planes de acción los claves para alcanzar las metas, entonces los “que” son los objetivos y los “como” los planes de acción, la premisa es que la medición comunica los valores y las prioridades.

La medición es la disciplina, la manera en que los resultados se comunican a la organización, si medimos el clima organizacional, la satisfacción del cliente, la excelencia de los procesos y el valor intrínseco de la empresa, se entenderá que se está enfocando la organización al corto, mediano y largo plazos.

Los planes de acción de convertirse en el productor de más bajo costo, la innovación, la satisfacción del cliente, la excelencia de los procesos, la alianza de negocios, se alinean y entienden en conjuntos no separados e inconexos.

El Balanced Scorecard del más alto nivel – mapa de la estrategia y tablero balanceado – sirve para desplegar la estrategia en la empresa interna y la extendida – clientes, proveedores, accionistas y personal – lo cual facilita objetivos y planes estratégicos en común y responsabilidades compartidas.

Para llevar a la práctica el Balanced Scorecard es indispensable el involucramiento desde el más alto nivel y organizar el esfuerzo en equipo de trabajo.

Perspectivas del BSC

La tradicional alineación del Balanced Scorecard es para las empresas y organizaciones con fines de lucro en donde se define la visión y estrategias de la empresa y a partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes, los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

Para el caso de investigación al referirse a una institución del sector público del Ecuador, el objetivo de las mismas es brindar bienestar y desarrollo a la ciudadanía que es de carácter general y no cuantificable en la que intervienen la mejora en la medición de las diferentes variables macro y micro económicas.

Es por eso que la principal perspectiva a medir a lograr es la consecución de los objetivos de la ciudadanía.

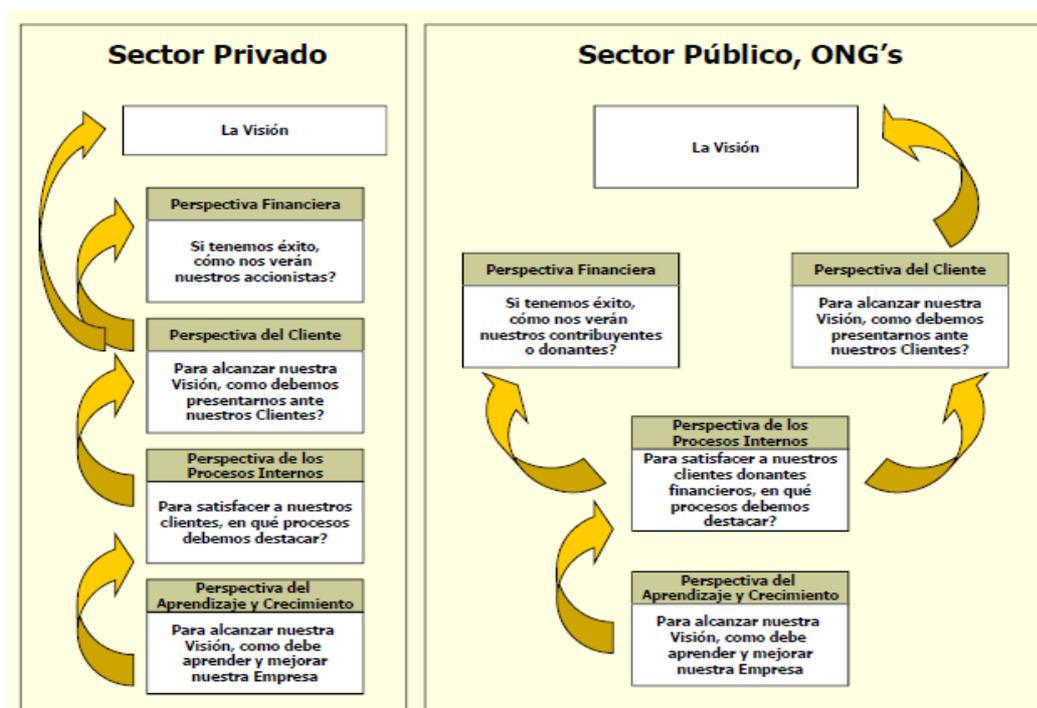


Figura 11 Perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente: (Apuntes MPDE - ESPE)

Perspectiva Financiera

El propósito principal de las organizaciones del Sector Público no es obtener grandes utilidades. Es suministrar servicios o productos al público, generalmente aquellos que las empresas privadas no están interesadas o son incapaces de suministrarlos. Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización cuyo principal enfoque es el servicio público.

Aunque la perspectiva financiera puede no ser el principal enfoque de una organización del sector público, no puede ser ignorada. Las organizaciones públicas deben administrar lo más eficazmente los recursos que reciben de los contribuyentes, y por lo tanto deben marcarse objetivos de reducción de costos de algunas áreas, aumentos en otras, también objetivos de ingresos. Las

organizaciones gubernamentales están haciendo hoy en día esfuerzo para reducir sus presupuestos, es decir, mejorar sus ingresos y reducir sus costos. Esto ha llevado a que estas organizaciones utilicen técnicas de gestión más avanzadas, como el Balanced Scorecard.

Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, sino también en la infraestructura, como el personal, sistemas y procedimientos.

Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir excelentes resultados en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Existen tres categorías principales en las que se enfoca la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos – Cultura Organizacional

Dentro de las capacidades de los empleados se debe medir entre otras cosas la satisfacción de los mismos, retención y productividad.

Es necesario disponer de información sobre los clientes, los procesos internos y sobre las consecuencias financieras (ámbito privado) sociales (ámbito público) de sus decisiones.

El tercer factor clave se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

Perspectiva de Procesos

Es una perspectiva elemental ya que se relaciona estrictamente con la cadena de valor de por cuanto se han de identificar los procesos críticos estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas. Dicho de otro modo: ¿Cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para los usuarios y cómo optimizar el presupuesto en el ámbito público?

Debe conocerse perfectamente la CADENA de VALOR de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas (tomado del internet, diciembre 2013, http://www.conaii.org.mx/Documentos/Balanced_Scorecard.pdf):



Figura 12 Cadena de Valor – perspectiva de procesos

Fuente: (Viñegla)

Perspectiva del Cliente / Ciudadanía

La razón fundamental de una empresa se basa en las relaciones con sus clientes, de nada servirá todo el esfuerzo invertido en el desarrollo de un producto o servicio novedoso si nadie lo conoce o nadie lo necesita.

Aquí debemos aprender a GESTIONAR correctamente las necesidades y/o prioridades de nuestra clientela, no podemos correr riesgos innecesarios de manera que comencemos a ser poco competitivos y perdamos mercado.

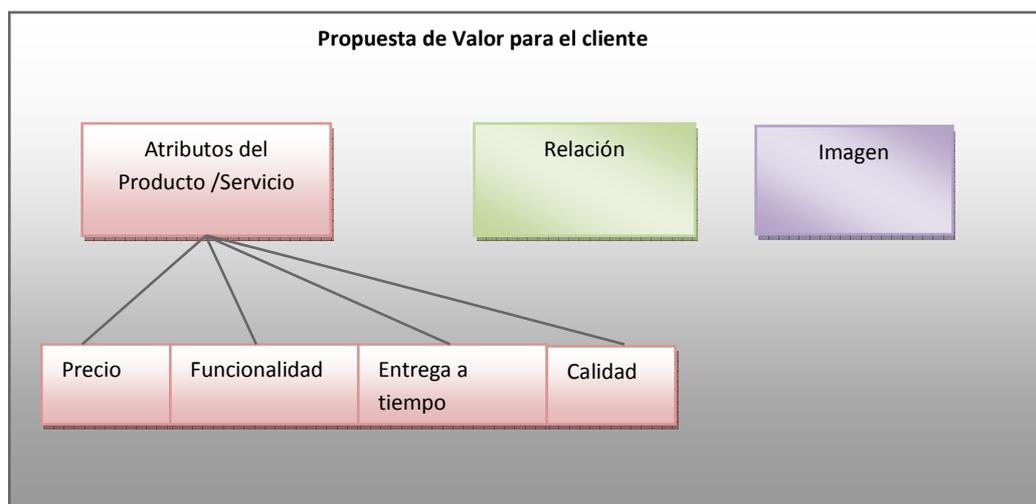


Figura 13 Propuesta de valor para el cliente

Aquí, en sintonía con las líneas estratégicas marcadas por la organización y con su visión, debemos analizar muy bien a nuestros clientes, analizar muy bien nuestras posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y, evidentemente, todo ha de estar alineado con los objetivos institucionales que deseemos conseguir. De algún modo nuestro objetivo principal es la generación o propuesta de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del cliente y su consiguiente Fidelidad.

De entre las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito, vamos a destacar tres de ellas (WIERSEMA, 1997):

- Estrategias de Liderazgo de Producto: Para ser líderes en el mercado con nuestro producto.
- Estrategias de Intimidad con la Clientela: Con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente.
- Estrategias de Excelencia operativa: Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles.

Lo más importante es lograr la EXCELENCIA en una de ellas, y mantener las otras dos en un nivel aceptable.

Metas e Iniciativas

Identificado los objetivos estratégicos para cada perspectiva y en cada nivel de desdoblamiento del BSC, es necesario identificar los indicadores y metas de consecución para los mismos a más de los planes de acción (proyectos) que se van ejecutar para alcanzar la ejecución de la estrategia propuesta.

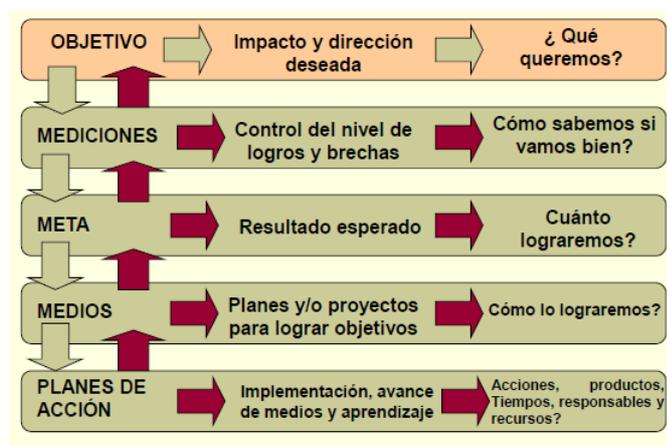


Figura 14 Componentes de las 3M's

Fuente: (Apuntes MPDE - ESPE)

K. P. I.

Los KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, centrándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Meta

Expresa el nivel de desempeño a alcanzar, se encuentran vinculados a los Indicadores, proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto, y sus principales características son:

- Especifica un desempeño medible.
- Especifica la fecha tope o el período de Cumplimiento.
- Debe ser realista y logable, pero representa un desafío significativo.

Proyectos (iniciativas)

El proyecto es un esfuerzo temporal para construir o rediseñar un procesos, producto, servicio o para apoyar la ejecución de la estrategia, garantizando así los resultados.

2.2.4. Método de Planificación institucional SENPLADES.

La información contenida en el presente acápite es copia textual de la GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL - Subsecretaría de Planificación Nacional Territorial y Políticas Públicas. SENPLADES / 2da edición – Quito, 2012.

La planificación institucional es el proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas. La planificación institucional tiene una vigencia de mediano plazo acorde a la temporalidad del Plan Nacional de Desarrollo (Senplades, 2012).

La planificación institucional permitirá a cada entidad:

- Lograr coherencia y racionalidad de las acciones, a través del enlace entre las políticas nacional, intersectorial y sectorial, y los medios propuestos para alcanzarlos.
- Enfrentar los principales problemas, proporcionando un marco útil para la toma de decisiones.
- Introducir nuevas y mejores formas del quehacer público, a través del reconocimiento de las competencias y responsabilidades de cada entidad y de la evaluación continua.

- Ubicar un mecanismo al más alto nivel para la sostenibilidad de los enfoques de igualdad: género, intergeneracionales, discapacidad, movilidad y pueblos y nacionalidades.
- Mejorar su desempeño a través del establecimiento de un sistema de seguimiento permanente.
- Crear un sentido de pertenencia a la institución, mejorando las relaciones entre las y los servidores de la institución, a través del dialogo y la construcción de una visión compartida.
- Comprometer a las y los directivos a impulsar el logro de los objetivos planteados y evitar que el proceso de planificación quede solo en buenas intenciones.
- Optimizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- Trabajar con una visión integral del desarrollo orientada hacia el Buen Vivir y la igualdad entre actores/as diversos/as.
- Planificar para modificar modelos anacrónicos, que mantienen injusticias, pobreza, desarraigo y desempoderamiento de segmentos significativos de la población.
- Características
- De las múltiples definiciones de planificación existentes, se han extraído las principales características:
- Jerárquica: requiere de voluntad política, es promovida y validada por las autoridades de las entidades. La planificación de cada institución iniciará con el aval de la máxima autoridad de la entidad, que emitirá un conjunto de directrices y prioridades que orientarán el proceso.

- Dinámica y flexible: es un ejercicio continuo, se desarrolla con una frecuencia determinada. Las intervenciones deben revisarse, retroalimentarse y, de ser el caso, modificarse si lo planificado no está cumpliendo con las metas establecidas para el período.
- Participativa: involucra a actores y actoras internos/as de las entidades, tanto del nivel central como del desconcentrado para las entidades que tienen ese modelo de gestión. En el caso de los Ministerios, de considerarlo pertinente, se incluirá a actores externos, como pueden ser los Consejos Ciudadanos Sectoriales establecidos en la Ley Orgánica de Participación Ciudadana.
- El proceso de planificación institucional debe ser participativo e inclusivo, ya que cada servidor o servidora, desde su campo de acción, tiene una percepción distinta de los problemas y de las posibles soluciones. En el caso de instituciones con estructuras desconcentradas, es fundamental que la planificación institucional involucre tanto a las y los servidores del nivel central como del desconcentrado, pues esto permitirá que todos conozcan el trabajo de los demás y la problemática existente en los otros espacios, que posiblemente son causas o efectos de la realidad de otras unidades.
- La participación de las/os servidoras/es de la institución brindará, entre otras cosas, sostenibilidad a la planificación. Es decir, logrará que, pese a situaciones de cambio, esta guarde vigencia y continuidad.
- Realista: recopila las necesidades de la institución para la consecución de sus metas y toma en cuenta los recursos disponibles para su optimización en función de los OEI. El plan debe tener un carácter eminentemente práctico, orientado a la acción y a la transformación de la realidad de la entidad y de sus grupos de interés.

- Incluyente: a partir de un enfoque basado en derechos, incorpora los enfoques territorial y de igualdad (de género, étnico-cultural, generacional, de discapacidad y movilidad), así como el enfoque ambiental.

2.2.4.1. Estructura para la formulación de la planificación institucional

El proceso de planificación institucional involucra el desarrollo de los siguientes cinco pasos:

Análisis situacional

Consiste en el conocimiento y análisis del ambiente externo (nacional e internacional), del sector al cual pertenece la institución y del territorio sobre el que influyen sus intervenciones.

Descripción y diagnóstico institucional

Comprende el análisis de las competencias y atribuciones otorgadas a la institución así como también de las condiciones internas con las cuales opera.

Declaración de elementos orientadores

La misión, visión, valores y los objetivos estratégicos institucionales constituyen elementos orientadores para el accionar de la entidad. Los objetivos estratégicos institucionales son los logros que la organización pretende conseguir y así contribuir al cumplimiento de las políticas intersectoriales, sectoriales y, a través de éstas, al Plan Nacional de Desarrollo.

Diseño de estrategias,

Las estrategias son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican “como” lograr el objetivo estratégico institucional. Varias estrategias pueden formularse para lograr un objetivo.

Esta fase permite identificar el conjunto de intervenciones destinadas al cumplimiento de los objetivos y por ende, al cumplimiento de la política pública y la determinación de recursos requeridos para este fin.

Programación Plurianual y Anual de la Planificación

La vinculación de los objetivos estratégicos institucionales de cada una de las instituciones a las políticas públicas definidas por las entidades rectoras de cada sector, y su proyección en el tiempo de acuerdo al plan formulado, constituye la Programación Plurianual y Anual de la Planificación. En este instrumento se plasman las metas esperadas para cada uno de los objetivos definidos, las líneas de acción para un período de gobierno (4 años) y la asignación de recursos prevista para el mismo lapso de tiempo. Adicionalmente, se desglosa en ciclos anuales y semestrales.

El desarrollo de la planificación institucional y su sistematización a través de la formalización de una serie de pasos, que deben estar transversalizados por el enfoque de género, étnico cultural, intergeneracional, de movilidad humana y ambiental, permitirá a cada una de las entidades públicas contar con una herramienta que clarifica la orientación y el rumbo futuro de la institución, proporcionando una base sólida para la definición de líneas de acción estratégicas y la toma de decisiones.

Como resultado de este proceso, se espera que las organizaciones del sector público estructuren un documento de planificación institucional cuyo alcance llegue hasta la identificación de las intervenciones, los recursos permanentes y no permanentes y su programación plurianual y anual. La estructura del documento se describe más adelante.

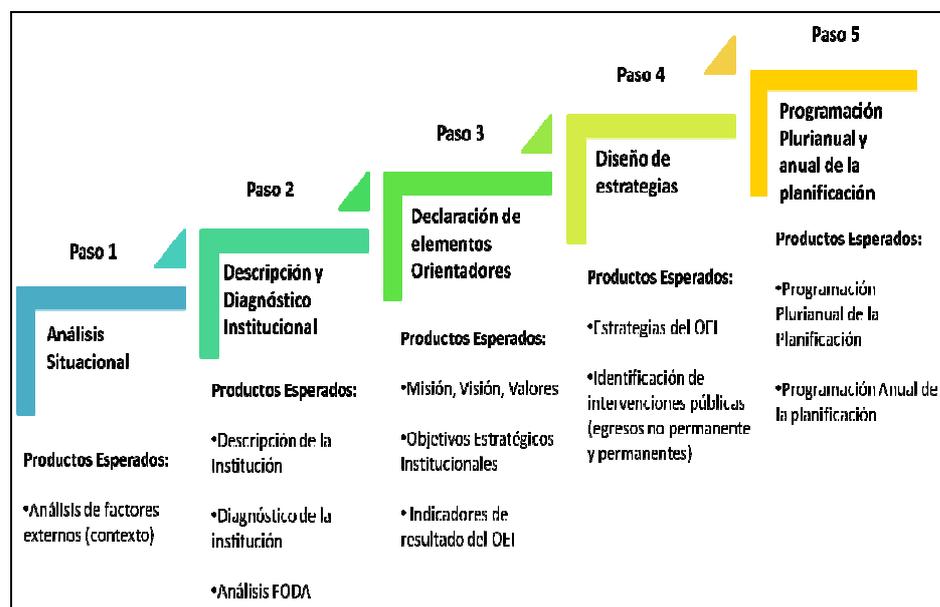


Figura 15 Proceso de formulación de la planificación institucional

Fuente: (Senplades, 2012)

Análisis de contexto

El análisis de contexto es un diagnóstico de los factores externos a la institución que permitirá conocer aspectos como los sectoriales, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, laborales, territoriales, grupos de interés, entre otros, que influenciarán en el proceso decisorio acerca de qué intervenciones van a implementar las instituciones.

Para alcanzar concreciones respecto al estado actual de la entidad, al sector al que pertenece y al territorio sobre el que influyen sus intervenciones, el método puede ser distinto en función del nivel de madurez en los análisis de la realidad disponibles y de la disponibilidad de información en este mismo sentido.

A continuación, se detallan algunos de los factores externos que las instituciones pueden abordar en esta sección:

- **Sectorial**

Brinda una mirada general del sector al que pertenece la entidad a fin de que la institución indique cómo es la respuesta desde el ámbito de competencias de la institucional pertenezca o no a un Consejo Sectorial de Política ante la problemática del sector.

- **Político**

Contextualiza el entorno político en el que la institución desarrolla sus acciones. Este análisis es fundamental, ya que la situación política y jurídica permite dar continuidad a las intervenciones e incide en el desarrollo nacional. Asimismo, influye en la consolidación de las capacidades y prioridades institucionales.

- **Económico**

Caracteriza el entorno y la situación económica que le rodea, tanto de la población como de los grupos de interés sobre los cuales la institución tiene ámbito de acción.

- **Social**

Incluye el análisis de la población tomando en cuenta la diversidad de género, etaria y étnico cultural, entre otras, a la que la institución encamina sus acciones. En este punto, es fundamental considerar que la Carta Magna establece que los grupos de atención prioritaria (mujeres embarazadas, personas con capacidades especiales, niños, niñas, adolescentes, adultos mayores, personas privadas de la libertad, emigrantes y refugiados) recibirán atención preferencial y especializada en los ámbitos público y privado.

- **Tecnológico**

El acelerado desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) abre un abanico de oportunidades que las instituciones deben identificar para aprovecharlas e incorporarlas en la gestión como medio para una administración pública más eficiente que ofrezca productos y servicios de calidad para la sociedad ecuatoriana.

- **Cultural**

Considerando que la Constitución establece que el Estado ecuatoriano es plurinacional e intercultural, con identidades diversas, las instituciones deben incluir un análisis minucioso de los factores culturales y del ámbito de acción de la misma, que le permitan aportar al mandato constitucional y reducir las brechas, como principio básico para el afianzamiento de la democracia inclusiva y la garantía de derechos. . Así mismo, la institución debe considerar las diferentes concepciones culturales al momento de diseñar sus intervenciones, de tal manera que éstas obtengas los logros planificados y no se desaprovechen debido al poco interés del grupo objetivo.

- **Territorial**

Este análisis comprende la identificación y cuantificación de las principales variables que permiten determinar las condiciones del sector en el nivel territorial más desagregado.

Por lo tanto, es necesario examinar los problemas y las variables relativos a cada territorio, puesto que ello favorece a la mejor comprensión de la realidad. Todo esto posibilitará determinar el accionar que cada uno de las instituciones incorporará para dar respuesta a la problemática, la misma que debe ser desglosada y detallada priorizando y asignando los recursos necesarios para su solución.

Se debe tomar en cuenta información precisa de cuánto, en qué y dónde se planifica invertir; y al momento de evaluar, cuánto se invirtió y en qué medida esto transformó la realidad de la población diversa asentada en los territorios.

Es importante, además, que las decisiones de inversión consideren las limitaciones establecidas por las características territoriales: zonas protegidas y de riesgo.

- **Grupos de interés**

Los actores y actoras sociales son las diferentes personas e instituciones que actúan e inciden en el medio en que se desenvuelve la institución. Estos pueden influir la inercia de la institución, tanto en el logro de transformaciones como en la permanencia del status quo. El análisis e identificación de actores permitirá a la institución planificar tomando en cuenta los efectos de las relaciones con otros actores, así como definir las medidas necesarias para desarrollar con éxito sus acciones. Algunos tipos de actores sociales son: instituciones y empresas públicas, empresas privadas, comunidad, academia, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales contratistas, personas naturales, entre otros.

Diagnóstico institucional

El diagnóstico de la institución nos permitirá conocer la situación actual de la entidad, sus capacidades y limitaciones y la forma en la que opera la entidad. Este análisis considera aspectos como:

- **Planificación**

Determinar si la entidad tiene planes (estratégico, operativo, etc.) y si estos son claros y adecuados; las estrategias y servicios institucionales son consistentes con las políticas públicas; existen mecanismos y/o procesos de seguimiento y evaluación en base a objetivos y metas que permiten evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios de la entidad; y, de existir planes, se cuenta con financiamiento.

- **Estructura organizacional**

Evaluar si las unidades administrativas responden a los servicios que la entidad brinda a la ciudadanía; si existe adecuada cooperación intrainstitucional; cómo es su operatividad: desconcentrada, descentralizada, etc.; su modelo de gestión implementado está acorde al tipo de estructura institucional asignada por la autoridad competente; si incorpora un mecanismo al más alto nivel para que se trabaje de manera articulada y se de sostenibilidad al enfoque de derechos.

- **Talento humano**

Analizar si la entidad cuenta con el personal suficiente; si es personal competente para desempeñar su función; si existe compromiso con la institución; si las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal son adecuados, incluyentes e incorporan enfoques para la igualdad de género, étnico-cultural, generacional, de discapacidad y movilidad.

- **Tecnologías de la información y comunicaciones**

Identificar si se dispone de infraestructura tecnológica adecuada; de sistemas de información para los procesos agregadores de valor; si los sistemas informáticos de soporte a los procesos de apoyo son adecuados.

- **Catálogo de productos y servicios**

Evaluar si la gestión se desarrolla por procesos; si existen manuales de procesos y procedimientos; los procesos son ágiles y simplificados; si los procesos de apoyo administrativo y financiero funcionan adecuadamente y si la entidad cuenta con un catálogo de productos y servicios.

- **Financiero Presupuestario**

Analizar las fuentes de financiamiento, la disponibilidad de recursos para desarrollar las intervenciones que le permitirán cumplir con lo establecido en las políticas nacionales, intersectoriales y sectoriales a cargo de la entidad según su ámbito de acción.

Elementos orientadores de la institución

Los Elementos Orientadores de la Institución (EOI) permiten determinar a dónde queremos ir como institución, y hacen posible así direccionar la acción de cada entidad hacia los objetivos y políticas del Plan Nacional de Desarrollo y las Agendas de Coordinación Intersectorial que incluyen las políticas intersectoriales y sectoriales.

Son EOI: la visión, la misión y los valores institucionales.

Visión

Es una imagen proyectada del futuro deseado por la organización, es una declaración general que describe la situación a la que la institución desea llegar dentro de los próximos años.

La construcción y formulación de la visión se nutre de los distintos puntos de vista de las y los servidores, y determina cómo debe ser la institución para cumplir con el marco constitucional, el Plan Nacional de Desarrollo y las Agendas de Coordinación Intersectorial.

Debe cumplir con las siguientes características:

- Es positiva, alentadora y comunica entusiasmo.
- Apela a valores e intereses comunes.
- Proyecta sueños, persigue un futuro mejor.
- Dimensiona el tiempo, propone un año para alcanzar el futuro deseado.
- Es realista.
- Para su elaboración, se deben responder las siguientes preguntas básicas:
- ¿Qué objetivos y políticas nacionales se desea y se debe implementar como institución (Plan Nacional de Desarrollo, Agendas de Coordinación Intersectorial que incluyen las Políticas Intersectoriales y Sectoriales)?
- ¿Cómo queremos ser identificados dentro del Sector Público, Privado y Nacional en general?
- ¿Qué cambios desde nuestro ámbito de acción o competencias queremos propiciar con las acciones institucionales, para superar inequidades y desigualdades, para fomentar sociedades justas y democráticas, y para

desmontar patrones culturales que perennizan exclusión y marginación de amplios sectores de la población?

Misión

Es la razón de ser de la institución, y parte del rol y las competencias de la misma. El consenso y la participación son elementos fundamentales a la hora de definir la misión, ya que permiten el compromiso y la motivación necesaria para movilizar a las y los integrantes de la organización.

La misión abarca al ámbito de acción de la institución a todos sus niveles (central y desconcentrado). Responde a la naturaleza de las actividades institucionales y a la población a la que sirve, y se caracteriza por:

- Incorporar valores de la institución.
- Identificar el ámbito de acción de la entidad.
- Transmitir lo que define a la institución, lo que le diferencia de otras entidades que trabajan en las mismas temáticas.
- Ser clara y positiva.
- Atraer la comprensión y el apoyo de entidades externas.
- Para su formulación se debe responder a preguntas básicas:
 - ¿Quiénes somos?
 - ¿Cuál es la razón de ser de la institución?
 - ¿Qué buscamos?
 - ¿Qué necesidades satisfacer?

- ¿A qué políticas sectoriales, intersectoriales y/o de los objetivos del PND está contribuyendo la institución?

Valores

Son un conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad; representan su orientación y cultura institucional. Toda organización tiene un conjunto de valores, que pueden estar implícitos o explícitos, y deben ser analizados y, si fuera el caso, ajustados y redefinidos. Los valores de una institución deben ser conocidos por los miembros de la misma, pues son los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional y promueven un cambio de pensamiento en las personas. Estos, una vez definidos y explicitados, se convierten en la inspiración y su pauta de comportamiento.

Para su formulación se debe responder a:

- ¿Cuál es la forma en la que hacemos nuestro trabajo?
- ¿Cuál es la forma en la que deberíamos hacer nuestro trabajo?
- ¿Qué ventajas ofrece la forma en la que hacemos nuestro trabajo?
- ¿En qué principios creemos para realizar nuestra labora institucional y como sociedad?
- ¿Al interior de la institución. Se perciben relaciones de igualdad de oportunidades y trato para todos y todas?
- ¿La gestión institucional se realiza con liderazgo, compromiso y con el propósito de garantizar los derechos de la población en su diversidad?

Objetivos Estratégicos Institucionales

Describen los logros que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. Los objetivos estratégicos institucionales (OEI) deben responder al Plan Nacional de Desarrollo y/o a las Agendas de Coordinación Intersectorial que incluyen las Políticas Intersectoriales y Sectoriales respectivamente, en base al rol, competencias o funciones que le fueron asignadas a la institución.

Los objetivos estratégicos institucionales deben ser un desglose de la visión, guardar consistencia con la misión y deben considerar el análisis FODA. Son la base para definir las acciones e intervenciones que emprenderá la entidad. Además, deben cumplir ciertas características como: estar claramente definidos, ser medibles, realistas y coherentes.

Para elaborar un OEI se observarán las políticas que la entidad debe implementar desde su accionar, dependiendo de la naturaleza de la institución. Así:

- Los Ministerios Coordinadores deben articular la elaboración de las políticas intersectoriales de su Consejo de Política, mismas que estarán vinculadas a las políticas nacionales contenidas en el PNBV. Los OEI del Ministerio Coordinador se estructurarán y vincularán a las políticas intersectoriales cuya implementación esté bajo su responsabilidad. Si las políticas intersectoriales son de específica implementación del ministerio coordinador podrían convertirse en un OEI del mismo.
- Los Ministerios Sectoriales y Secretarías de Estado deben elaborar sus políticas sectoriales tomando en cuenta las políticas intersectoriales a las que responden. Los OEI de estas entidades se estructurarán y vincularán a las políticas sectoriales cuya implementación esté bajo su responsabilidad, en algunos casos las políticas sectoriales podrían convertirse en un OEI si la competencia es exclusiva de la institución.

- Las entidades adscritas a los Ministerios Sectoriales o Secretarías de Estado estructurarán y vincularán sus OEI a las políticas sectoriales del Sector al que pertenezcan y cuya implementación esté bajo su responsabilidad, en algunos casos las políticas sectoriales podrían convertirse en un OEI si la competencia es exclusiva de la institución.
- Plan Nacional de Desarrollo
- Aquellas entidades que pertenecen a otras funciones del Estado y/o no se encuentran bajo un Consejo Sectorial de Política, deben formular sus objetivos estratégicos institucionales directamente alineados a las políticas nacionales del Plan Nacional de Desarrollo cuya implementación esté bajo su responsabilidad, en función de sus competencias.

Se debe recordar que los OEI son de mediano y largo plazo. Estos deben partir de las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que se desea o se debe lograr para alcanzar un cambio sustancial en el sector al cual pertenece? (Considerando la visión de la institución.)
- ¿Cuáles son las prioridades de la institución?
- ¿Qué debe ser resuelto con urgencia?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- Qué logros queremos alcanzar como institución

Las instituciones del sector público, conforme el ámbito definido en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, formularán en su planificación institucional de forma obligatoria, el objetivo estratégico referente al fortalecimiento de las capacidades institucionales, mismo que se articulará al objetivo uno del PND y a las políticas que así lo considere.

Articulación desde el OEI a las políticas públicas

El proceso de articulación desde la planificación institucional hacia el PNBV y a la política pública, diferenciará dos tipos de instituciones dentro del Sector Público:

- A. Instituciones del Sector Público que forman parte de un Consejo Sectorial de Política;

Los OEI de aquellas instituciones que pertenecen a un Consejo Sectorial de Política³ podrían articularse a una sola política sectorial o a varias políticas sectoriales (máximo tres), desde esta vinculación logran una articulación al PND ya que las políticas sectoriales responden a una política intersectorial y estas a su vez a una o varias políticas nacionales.

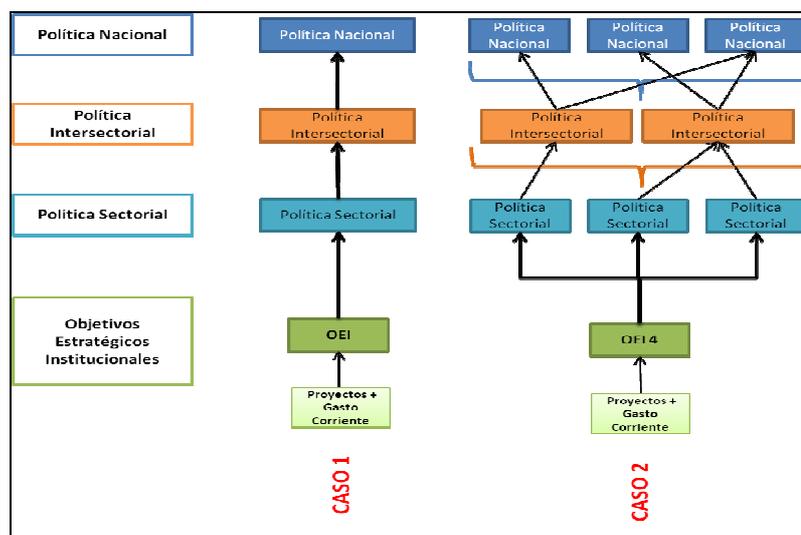


Figura 16 Alineación Planificación – Políticas Públicas Instituciones con Consejo Sectorial

Fuente: (Senplades, 2012)

³ Desarrollo Social, Producción, Sectores Estratégicos, Política Económica, Seguridad, Conocimiento y Talento Humano.

B. Instituciones del Sector Público que no forman parte de un Consejo Sectorial de Política y/o no forman parte del Presupuesto General del Estado - PGE

Los OEI de aquellas instituciones que pertenecen a un Consejo Sectorial de Política, se articularán de manera directa a una o varias de las políticas nacionales del Plan Nacional de Desarrollo.

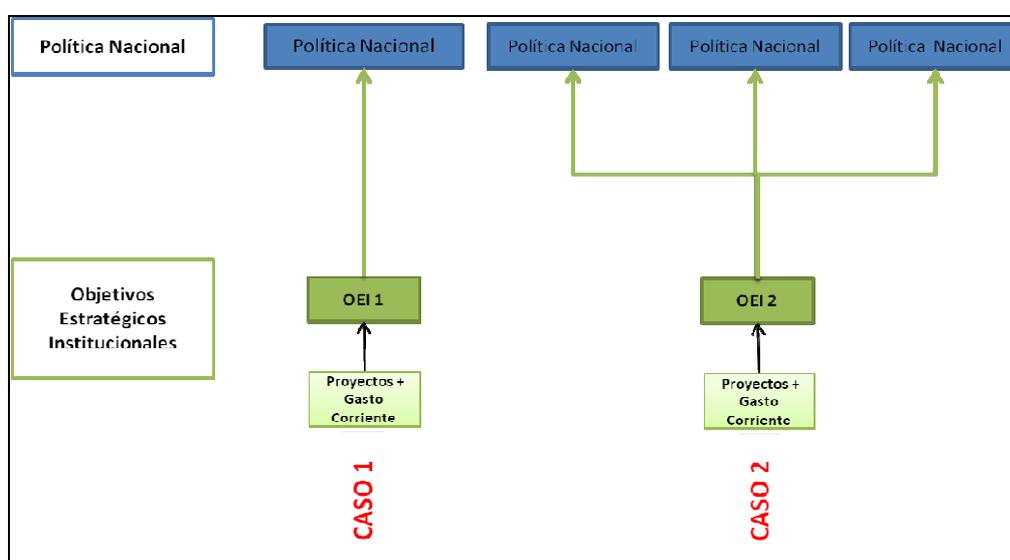


Figura 17 Alineación Planificación – Políticas Públicas Instituciones sin Consejo Sectorial

Fuente: (Senplades, 2012)

Indicadores

El ciclo de planificación institucional se concreta a través del seguimiento y evaluación; puesto que, en esta etapa se determina el cumplimiento de los objetivos estratégicos Institucionales, que se definen en la etapa de formulación, en coherencia con las políticas públicas de mediano y largo plazo; y, responden a las directrices nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2013-2017, así como en las Agendas Zonales.

En este sentido, de la misma manera que para la formulación de los objetivos estratégicos instituciones (OEI) se consideraron las políticas definidas en los instrumentos de planificación antes descritos; la construcción de indicadores y metas a nivel institucional se determinará en función de las metas nacionales, con sus respectivos niveles territoriales, y las metas sectoriales, como insumo principal.

En el cuadro N° 17 se presentan las alineaciones de los instrumentos de planificación, conjuntamente con la tipología de indicadores aplicable para cada uno de estos niveles. De manera específica, para el proceso de construcción de la planificación institucional y objetivos estratégicos institucionales, los indicadores que permitirán su medición serán del tipo de resultados; es decir, aquellos indicadores que miden la contribución del conjunto de intervenciones de la entidad pública (no así de un “programa específico”), conforman el resultado o efecto de las acciones que una entidad tienen sobre la realidad que se está afectando. Estos indicadores permiten evaluar acceso/cobertura, uso y satisfacción con los bienes y servicios que se derivan de las intervenciones públicas.

Cabe mencionar que, en este nivel se debe evitar la alineación con indicadores de impacto, ya que éstos se encuentran diseñados para medir transformaciones estructurales de largo plazo; los impactos de las políticas y los programas están determinados por muchos factores, algunos bajo control de la entidad y otros no. Por esta razón, la institución no es única responsable por el logro de los impactos; sin embargo, sí es responsable de algunas acciones y productos que pueden tener efecto sobre el indicador de impacto.

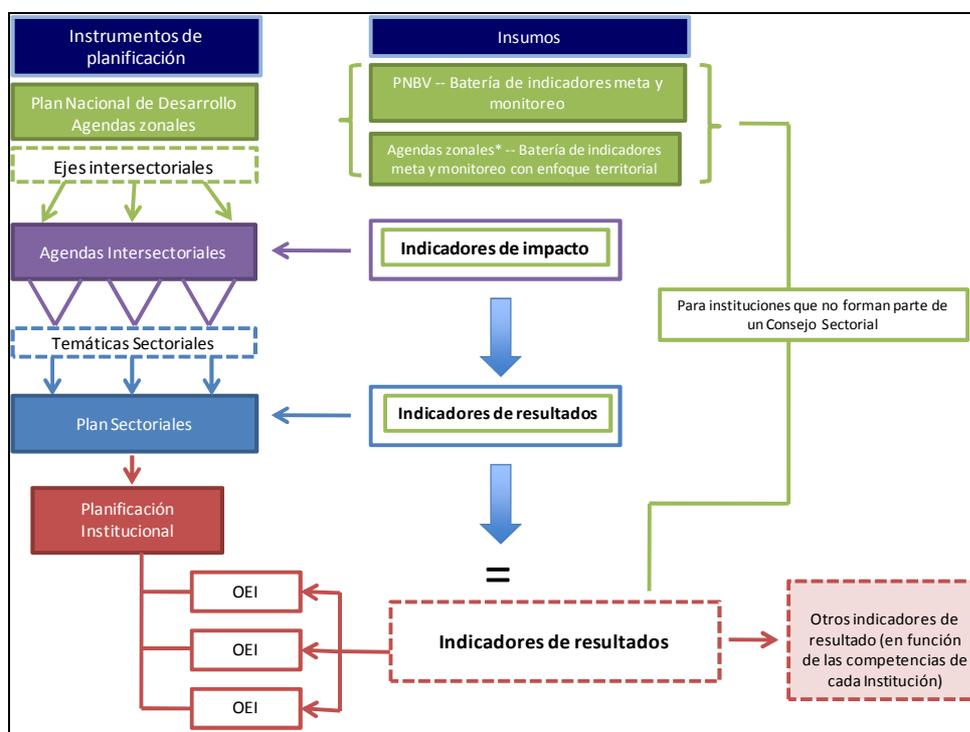


Figura 18 Alineación de indicadores

Fuente: (Senplades, 2012)

Para las instituciones que pertenecen a un Consejo Sectorial se esperaría que la planificación sectorial, a nivel de indicadores y metas, sirva para vincular directamente los resultados esperados en el sector con la medición de los Objetivos Estratégicos Institucionales, siempre que, la competencia de la institución sea exclusiva en ese tema. Por lo tanto, se podrán tomar los mismos indicadores considerados para las agendas sectoriales para la planificación institucional. Si por el contrario, los objetivos estratégicos no tuviesen alineación directa a la política sectorial o la institución no es parte de un Consejo Sectorial se deberá construir nuevos indicadores, los cuales también deberán cumplir con la condición de resultados.

Los indicadores alineados con los objetivos estratégicos institucionales deberán en todos los casos guardar concordancia con el alcance del objetivo institucional. En general, si el objetivo responde a varias políticas sectoriales,

esto a su vez significa que la institución responde a varias temáticas sectoriales; y, por tanto, los indicadores del OEI deberán abordar todos estos aspectos. Sin embargo, no necesariamente por cada política alineada a un OEI deberá generarse un indicador. Las opciones de alineación de indicadores – políticas serán diversas, siempre que estos no superen a tres indicadores por cada OEI.

Los indicadores propuestos serán revisados y validados por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y aprobados por el respectivo Ministerio de Coordinación. En caso de que la institución no pertenezca a ningún Consejo Sectorial, los indicadores serán validados y revisados por SENPLADES.

Diseño de estrategias

Las estrategias nos dan un claro direccionamiento que permite identificar las intervenciones y acciones adecuadas para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas definidas por la entidad, estableciendo prioridades institucionales en la asignación de recursos. Las estrategias establecen el cómo se materializan los objetivos estratégicos institucionales a fin de contribuir en la consecución del Plan Nacional de Desarrollo y de los diferentes niveles de política a los cuales la institución está vinculada.

Todas las estrategias que se formulen deben orientarse a solventar un problema o carencia identificada en el análisis del diagnóstico institucional y de contexto, así como del sector al que se pertenece la institución, del direccionamiento estratégico o prioridades establecidas por la máxima autoridad para el período de gobierno, y principalmente, a la implementación de las políticas constantes en los instrumentos de planificación existentes (PNBV y Agendas de Coordinación Intersectorial).

Las estrategias se formulan en frases cortas, relativas a vías o caminos de acción y se leen conjuntamente con el enunciado del OEI, deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

Para la estructuración de las estrategias se emplearán las siguientes interrogantes, empleando los resultados obtenidos en el FODA:

- Fortalezas / Oportunidades:

¿Con nuestras fortalezas o capacidades positivas, cómo aprovechamos las oportunidades para cumplir los OEI?

- Fortalezas/Amenazas:

¿Con nuestras fortalezas, cómo neutralizo o disminuyo al mínimo las amenazas para reducir su impacto?

- Debilidades/Amenazas:

¿Cómo fortalecemos la institución para neutralizar las amenazas y disminuir nuestras debilidades?

- Debilidades/ Oportunidades:

¿Cómo mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas?

Las estrategias o líneas de acción propuestas serán realizables e incluirán intervenciones a desarrollarse.

Programación Plurianual y Anual de la Planificación

Programación Plurianual de la Planificación

Es un instrumento orientador de la gestión institucional que incluye tanto la planificación como la programación de mediano plazo, en el que se plasman las metas esperadas para cada uno de los objetivos definidos, las líneas de acción para un período de gobierno (4 años), y la asignación presupuestaria

prevista para el mismo lapso de tiempo que corresponden a la vigencia del Plan Nacional de Desarrollo que haya aprobado el Estado.

La Programación Plurianual de la Planificación (PPP) asegurará la sostenibilidad en el tiempo de las intervenciones de la institución, los mismos que muestran el valor institucional del escenario presupuestario plurianual desglosado en gastos: corriente, inversión, capital y aplicación del financiamiento.

Para su elaboración se debe realizar un análisis entre las políticas públicas a las que la entidad responde y las líneas de acción de su planificación institucional; así como considerar la vinculación entre el plan estratégico y presupuesto plurianual, los cuáles actúan de forma dependiente de tal manera que se optimice la intervención planificada en función de la restricción presupuestaria de la institución.

Metas y programación plurianual

La institución debe establecer por Objetivo Estratégico Institucional las metas que se propone alcanzar para los cuatro años de gobierno, período en el que tiene vigencia el Plan Nacional de Desarrollo aprobado, como resultado esperado de una determinada política y/o intervención de orden público.

Una vez que se han determinado las metas alineadas a cada uno de los indicadores de medición del OEI, éstas deberán ser desagregadas de manera anual, con la finalidad de permitir el seguimiento y evaluación para la consecución de la planificación institucional.

Las metas serán validadas por el Ministerio de Coordinación y/o el ente rector de la política sectorial que corresponda, previo a la aprobación por parte de SENPLADES. En caso de las instituciones que no pertenecen a un Consejo Sectorial, la validación y aprobación será responsabilidad de SENPLADES. Las metas plurianuales, serán sujetas de revisión en el proceso de Programación

Anual de la Planificación, una vez iniciado el proceso de ejecución presupuestaria.

Las metas cuatrianuales programadas en la PPP se actualizarán cada cuatro años.

Las intervenciones públicas (de egreso permanente y no permanente), deben orientarse a alcanzar la meta propuesta y tienen que cuantificarse en términos monetarios para los cuatro años y desglosarse por año.

La Programación Plurianual de la Planificación se registrará en la página web de la SENPLADES, en el Sistema Informático, dispuesto con el objeto de proveer a las instituciones de un instrumento de reporte de su planificación institucional y de los logros alcanzados.

Las matrices para la elaboración de la PPP son instrumentos complementarios que ayudan a la entidad a que recogen la planificación de las unidades administrativas de la institución así como de sus unidades desconcentradas.

Programación Anual de la Planificación

La programación anual interviene en los procesos de proforma y ejecución presupuestaria. A nivel de proforma, la Programación Anual de la Planificación (PAP) es la desagregación anualizada de la Programación Plurianual con un desglose a nivel semestral tanto en la programación de las metas como en la asignación presupuestaria. Al inicio del proceso de ejecución presupuestaria del año fiscal correspondiente, las instituciones ajustan las metas establecidas para la PAP conforme la asignación presupuestaria efectivamente recibida.

La PAP refleja los Objetivos Estratégicos Institucionales, que tienen correspondencia con las políticas a las cuales la institución responda y para cuyo cumplimiento se asignarán los recursos. Así mismo, tendrá

correspondencia con las metas anuales y semestrales, y con las respectivas intervenciones que se impulsarán en el período anual. La PAP debe contener tanto la planificación del nivel central como de las unidades desconcentradas (únicamente cuando aplique).

Este es un documento referencial para el período, sin embargo se constituye en la base para la elaboración del plan operativo anual. Por lo tanto, los ajustes de las metas se realizarán anualmente.

Metas y Programación Semestral

La PAP nos permite medir el avance de la institución en cuanto a los Objetivos Estratégicos Institucionales, a través de metas e indicadores establecidos para ese período.

La planificación anual, gracias a la alineación con la planificación institucional (cuatrianual), y a través de esta con los respectivos instrumentos de planificación nacional (PNBV, Agendas de Coordinación Intersectorial que contiene las Políticas intersectoriales, sectoriales,), garantiza que la acción institucional se registre en las grandes líneas de acción gubernamentales. La PAP, adicionalmente, refleja la articulación de las intervenciones de la entidad para el año en curso.

La Programación Anual de la Planificación incluye un monitoreo semestral de las metas en función del presupuesto asignado para el ejercicio fiscal respectivo. Los avances semestrales, aunque no evalúan la consecución de los resultados, refieren en qué medida la planificación está avanzando. Además, permitirá establecer la necesidad de cambiar la programación plurianual de cada año y/o tomar las medidas preventivas y correctivas en las acciones planteadas por las instituciones para la consecución de los objetivos.

La planificación anual debería responder a una lógica de desagregación anual de las metas plurianuales, en función del presupuesto que para ese

ejercicio fiscal la institución tenga a su disposición. Es por esto importante, que en la definición de metas, la institución tenga muy en cuenta el aporte que cada una de sus actividades, a nivel de programas y proyectos, tiene para la consecución de la meta del OEI; así, en función del alcance que anualmente estas actividades tienen se puede desagregar los aportes

La PAP y su evaluación permitirán realizar ajustes de la programación de las intervenciones. De esta forma, la entidad podrá adaptarse a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos.

La PAP se debe formular tomando en cuenta los instrumentos metodológicos presentados por la SENPLADES, las disposiciones legales que existen al respecto y el presupuesto asignado a la institución por el Ministerio de Finanzas en el año en curso.

La matriz de elaboración de la PAP es un instrumento de planificación interna que recogerá la planificación operativa anual de las unidades de trabajo internas como de las unidades desconcentradas de la Institución.

La unidad de planificación debe consolidar esta información para posteriormente ingresarla en el sistema creado por la SENPLADES para recoger la información de la planificación institucional de todo el sector público.

2.2.5. Gestión Pública (Disposición de aplicar el PEI⁴ en el sector Público)

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en el Art. 17 indica: La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo elaborará los instrumentos metodológicos para la formulación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas nacionales y sectoriales.

⁴ Planificación Estratégica Institucional

Y el Art 54 indica; Las instituciones sujetas al ámbito del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, excluyendo a los GAD's, reportaran a la Secretaria Nacional de planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo

CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es una exploración de todos los factores que influyen sobre las actividades que la empresa realiza y como influirán en el futuro. La óptima identificación del entorno permitirá determinar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo y las fortalezas y debilidades que tiene en su ámbito interno.

Tabla 1

Variables Análisis Situacional

Categoría	Variables
	MACROAMBIENTE
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Políticos • Normativo • Económicos • Tecnológicos • Culturales • Territoriales
	MICROAMBIENTE
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios • Capacidad Administrativa • Capacidad operativa • Capacidad Financiera • Capacidad Mercadológica

3.1. Análisis externo

3.1.1. Macro ambiente

Para el análisis del macro ambiente se utilizara la metodología PEST que iiidentifica los factores del entorno general que van a afectar a la institución. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la

planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico".

Dentro de lo político, se analiza la legislación existente, políticas impositivas, regulaciones de comercio y normativa laboral.

En el ámbito económico se analiza Los indicadores macroeconómicos como el PIB, crecimiento económico, la inflación, la deuda pública, el Plan Anual de Inversiones del sector público, crédito del sistema financiero nacional, la balanza comercial, el mercado laboral en relación a la PEA, y finalmente los tratados bilaterales de que sostiene el país.

En lo social-cultural, se analiza la división política administrativa, aspectos demográficos, la etnia de la población, la migración y niveles educativos.

En el campo tecnológico, los gastos gubernamentales en investigación, la innovación y desarrollo, accesos a redes, son los que darán el panorama para el funcionamiento de una institución en pública o privada en el país.

Finalmente se analizara los aspectos territoriales del ámbito de acción de las actividades de la institución.

3.1.1.1. Aspectos políticos-legales

A modo general se evidencia que la transformación histórica en el país ha estado signada por sucesivas convocatorias electorales encaminadas a organizar la Asamblea Constituyente y aprobar una nueva Constitución, a fin de resolver el desfase entre la reestructuración del poder del Estado -que se dio luego de la debacle financiera ocurrida en el Ecuador en 1999 y la organización del nuevo régimen político atascado por el “dominio” oligárquico neoliberal de los últimos decenios.

La gestión y políticas públicas del gobierno de Correa y la aprobación de una nueva Carta Magna son elementos que definen un nuevo ciclo en el retorno democrático en Ecuador, luego del que se dio a partir de 1979 (tomado de internet, enero 2014, (Francisco, 2009).

Tres son los aspectos centrales presentes en la Nueva Carta Magna que dan cuenta de la orientación jurídico-política de la ideología neo-desarrollista de la “Revolución Ciudadana”:

- El desarrollo sustentable o sostenible.
- La profundización de los Derechos Humanos y sus garantías.
- La recuperación y el fortalecimiento del Estado, y la profundización del régimen democrático

En primer lugar, el modelo de desarrollo formulado en la Constitución de 2008 tiene la característica de sustentabilidad o sostenibilidad. En el Título VI del Régimen de Desarrollo, la Constitución señala como su misión el Buen Vivir. En este caso se está refiriendo “al conjunto organizado -dice el texto constitucional- de los sistemas económicos, políticos, socioculturales y ambientales que garantizan la realización del Buen Vivir, del Sumak Kawsay (art. 275 de la Constitución)”.

En noviembre de 2006, Rafael Correa fue electo como presidente para el período 2007-2011. El margen electoral fue el tercero más alto en el actual período constitucional y democrático (1979-2007), superado únicamente por las elecciones de Jaime Roldós (1979) y Sixto Durán Ballén (1992). El 15 de abril de 2007 se eligió a la Asamblea Constituyente, la que promulgó una nueva Carta Magna, vigente desde octubre de 2008. Debido a la nueva Constitución, se tuvo que llamar a elecciones generales para designar a las autoridades, siendo así como el presidente Correa en 2009 fue reelegido en su cargo, que

desempeña desde el 10 de agosto del mismo año, y siendo reelegido por 4 años más en febrero del 2013.

En elecciones parlamentarias, el movimiento de izquierda Alianza PAIS dirigido por Rafael Correa obtuvo 100 de los 137 escaños legislativos, que junto a su aliado movimiento político AVANZA que obtuvo 5 escaños, deja a la oposición liderada por el movimiento político de derecha CREO siendo Guillermo Lasso su principal figura, con 11 escaños ganados, junto a su aliado Partido Social Cristiano que obtuvo 6 escaños; los restantes 15 escaños se reparten entre otras tendencias no aliadas ideológicamente a ninguno de los anteriores.

3.1.1.1.1. Legislación para el Sistema Nacional de Descentralizado de Planificación Participativa - SNDPP

- **Constitución de la Republica**

Art. 279.- El sistema nacional descentralizado de planificación participativa organizara la planificación para el desarrollo. El sistema se conformara por un Consejo Nacional de Planificación, que integrara a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tendrá una secretaría técnica, que lo coordinara.

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas, y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados...

- **Normativa creación de la Senplades**

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1372, publicado en el Registro Oficial No. 278 de 20 de febrero de 2004, se creó la Secretaría Nacional de Planificación y

Desarrollo (SENPLADES), con sede en la ciudad de Quito, como organismo técnico responsable de la planificación nacional, dependiente de la Presidencia de la República.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 103 de 8 de febrero de 2007, el Presidente Constitucional de la República decretó fusionar el Consejo Nacional de Modernización – CONAM y la Secretaría Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio – SODEM, a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, y que todas las competencias, atribuciones, funciones, representaciones y delegaciones, constantes en leyes, reglamentos y demás instrumentos normativos que hasta esa fecha eran ejercidas por el CONAM y la SODEM, pasen a ser ejercidas por la SENPLADES.

Mediante Acuerdo No. 076-2007, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 142 de 6 de agosto de 2007, se expidió el Estatuto Orgánico por Procesos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, mismo que posteriormente se reforma con Acuerdo No. 151-2008, publicado en el Registro Oficial No. 371 de 1 de julio de 2008.

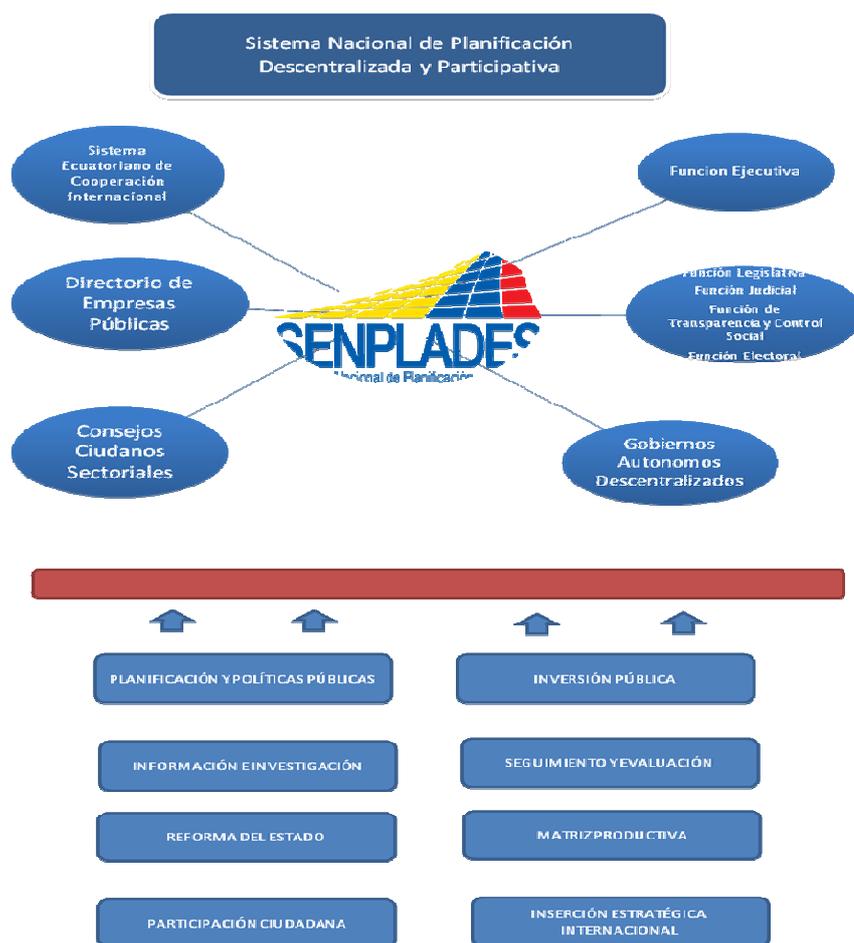


Figura 19 Esquema del Trabajo Senplades

Fuente: (Senplades, 2014)

- **El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas**

Art. 9. La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del Buen Vivir, y garantiza el ordenamiento territorial...

Art. 30. La información para la planificación, tendrá carácter oficial y público, deberá generarse, administrarse en función de las necesidades establecidas en los instrumentos de planificación definidos en este código.

Art. 54. Las instituciones sujetas al ámbito del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Conclusión

Las disposiciones legales partiendo desde la constitución de la república, hacen un especial énfasis a la planificación nacional e institucional, con el fin de alcanzar niveles de convivencia armónica entre la economía, la naturaleza y los pueblos que lo habitan, dando a la Secretaría técnica a cargo de la misma una importancia relevante dentro del actuar político, económico organizativo del país.

Se cuenta con un régimen jurídico como son la Constitución de la República en primer orden, así como el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, COPFP y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD que amparan y regulan el funcionamiento y rectoría del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa presidido por la Senplades.

La coyuntura política precedida por el partido de gobierno Alianza País así como el gran respaldo popular al Presidente Rafael Correa, establece una seguridad política jurídica para la continuidad de los planes de estado, recopilado en el Plan Nacional del Buen Vivir.

3.1.1.1.2. Políticas impositivas y evolución de la presión tributaria y Estructura impositiva actual

Los ingresos tributarios en Ecuador han experimentado una gran expansión en las dos últimas décadas, situándose a niveles similares al promedio de América Latina, pero por debajo del promedio de los países de la OCDE⁵

A diferencia de otros países de la región, esta tendencia al alza no se interrumpió con la llegada de la crisis financiera global en 2009.

De acuerdo a la revista económica de (La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)) en su publicación Estadísticas tributarias en América Latina 1990 – 2010, explica que los ingresos tributarios como porcentaje del PIB en Ecuador han experimentado una gran expansión en las dos últimas décadas, pasando de niveles del 9.7% en 1990 hasta el 19.6% en 2010.

Los tributos que lideraron este crecimiento fueron el IVA y el impuesto sobre la renta. A diferencia de otros países de la región, la llegada de la crisis financiera global en 2009 no interrumpió la tendencia de crecimiento.

De forma paralela a la evolución mostrada por los ingresos tributarios en Ecuador, la estructura impositiva, es decir, la composición de los ingresos tributarios según tipo de impuesto, también ha experimentado cambios en el periodo 1990 - 2010.

Por un lado, la recaudación tributaria total sigue dependiendo en gran medida de los impuestos indirectos, aunque su importancia relativa ha disminuido, representando en 2010 alrededor de un 54.2% del total, y situándose en valores similares al promedio de América Latina

⁵ OCDE son las siglas de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

Sin embargo, el mayor cambio se ha producido en términos de la composición de estos impuestos. El peso de los impuestos generales al consumo en la recaudación total, principalmente el IVA, ha aumentado alrededor de 6 puntos porcentuales entre 1990 y 2010, compensando parcialmente la reducción de la importancia de los impuestos específicos (15 puntos porcentuales). Esto último es reflejo de la reducción substancial de la participación relativa de los impuestos sobre el comercio internacional durante este período.

Por otro lado, la importancia relativa de los impuestos directos ha experimentado un aumento importante. Los impuestos sobre la renta y las utilidades representaron un 20.7% de la recaudación total en 2010 (en comparación al 12.8% de 1990). Sin embargo, este peso relativo en 2010 sigue estando por debajo del promedio de la región y de la OCDE, con una diferencia de 5 y 12 puntos porcentuales, respectivamente.

Finalmente, en contraste al aumento observado en la región y en la OCDE, la proporción en la recaudación total de las contribuciones a la seguridad social se ha mantenido en torno al 22.5% en Ecuador entre 1990 y 2010, situándose en el 2010 a niveles superiores que el promedio en América Latina, pero más bajos que los países de la OCDE. La gran heterogeneidad en la forma que los países han instaurado y reformado sus regímenes de la seguridad explica en gran medida estas diferencias.

Cuadro 1

Comparación selectiva de ingresos tributarios

	1990			2010		
	Ecuador	ALC	OECD	Ecuador	ALC	OECD
Recaudación total (%PIB)	9.7	13.9	33.0	19.6	19.4	33.8
Imp. s/ bienes y servicios	6.0 (62.1)	7.1 (53.0)	10.4 (33.0)	10.6 (54.2)	9.9 (52.1)	11.0 (33.1)
- Impuestos generales (IVA e imp. s/ las ventas)	2.7 (28.1)	3.3 (21.6)	5.9 (18.1)	6.7 (34.3)	6.7 (34.7)	6.9 (20.5)
- Imp. Específicos	3.3 (33.8)	3.5 (29.9)	4.1 (13.2)	3.6 (18.6)	3.0 (16.5)	3.5 (10.8)
Imp. s/ rentas y utilidades	1.2 (12.8)	3.2 (21.9)	12.5 (37.1)	4.1 (20.7)	4.8 (25.5)	11.3 (33.2)
Contribuciones de la Seguridad Social	2.2 (22.5)	2.5 (16.2)	7.6 (22)	4.4 (22.5)	3.6 (17.2)	9.1 (26.4)
Imp. s/ la propiedad	0.0 (0.0)	0.7 (4.5)	1.8 (5.7)	0.0 (0.0)	0.8 (3.5)	1.8 (5.4)

Datos entre paréntesis en % de recaudación total

Fuente: (Acerca de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), 2014)

Conclusión

En Ecuador existe una tendencia de optimización de la cultura tributaria, lo cual permite tener liquidez para el financiamiento de las instituciones y planes de gobierno, en cuanto al gasto permanente que generan las mismas.

La combinación de una preponderante importancia relativa de los impuestos indirectos y el poco peso del impuesto sobre la renta de las personas físicas en la recaudación total contribuye a la reducida progresividad en el sistema tributario ecuatoriano.

3.1.1.1.3. Regulaciones de comercio

La política comercio exterior del Ecuador esta normada por:

- **Constitución de la República**

Art. 46.- el Estado garantiza el derecho a una vida digna, al empleo, a desarrollar actividades económicas, a la libre contratación, a la libertad de trabajo, a la propiedad y a vivir en un ambiente sano

Art 275 y 276 el régimen de desarrollo garantiza la relación del buen vivir, del sumak kawsuay, teniendo dentro de sus objetivos construir un sistema económico justo, democrático.

En el artículo 281, la soberanía alimentaria se verá garantizada por el estado, mediante el establecimiento de mecanismos preferenciales de financiamiento para pequeños y medianos productores, facilitándoles la adquisición de medios de producción.

Los artículos 284 y 285 se establecen los objetivos de la política económica y fiscal respectivamente; entre los primeros se detallan la distribución de la riqueza, incentivar la productividad y competitividad, asegurar la soberanía alimentaria, promocionar la incorporación del valor agregado, impulsar el respeto a los derechos laborales; dentro de los objetivos fiscales tenemos el financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos, redistribución de ingresos mediante tributos y subsidios, generación de incentivos para la inversión.

- **Código orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

El COPCI tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir.

Busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan

las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva

El Art. 8 incluye la obligación del pago del Salario Digno, que corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores en el hogar.

Los artículos 23 y 24 detallan los incentivos contemplados en el código para el desarrollo productivo, los mismos que consisten en:

Reducción de 3 puntos a la tarifa de impuestos a la renta de sociedades, los establecidos por las ZEDES, deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, beneficios para la apertura del capital social a favor de los trabajadores, facilidades de pago del salario digno, exoneración del pago del ISD, en operaciones de financiamiento externo, exoneraciones del anticipo de impuesto a la renta por cinco años en inversiones nuevas, exoneración del impuesto a la renta por cinco años en inversiones nuevas que contribuyan al fomento de las exportaciones y a la situación estratégica de importaciones, deducción adicional del 100% de los costos de contratación de los nuevos trabajadores por cinco años en inversiones en zonas deprimidas.

Conclusión

Por lo anterior expuesto el Código Orgánico de la Producción, establece el fomento de la industria Ecuatoriana Pública y Privada, desarrollo de las MIPYMES, Incentivo para las inversiones privadas, protección a la producción interna, incentivos a la exportaciones e importaciones estratégicas y el resguardo de los trabajadores, lo que apuntala en gran medida a la consecución de los objetivos planteados en PNBV 2013-2017.

La aplicación que el ejecutivo y la función judicial son la de proteger la producción local; incentivar la innovación tecnológica, competitividad sistémica,

calidad de infraestructura, servicios básicos y mayor institucionalización como políticas de desarrollo productivo; el incentivo del valor agregado industrial para el crecimiento económico y este también como resultado de una diversificación productiva con alto contenido tecnológico.

3.1.1.1.4. Normativa Laboral

En el Ecuador existen dos normativas que regulan la actividad laboral que son:

- **Código de Trabajo**

Aplicado en su mayor parte al sector privado

Art. 1.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a los que ellos se refieren.

- **Ley Orgánica del Servicio Público**

Aplicada al sector público

Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Conclusión

Se cuenta con una legislación e instrumentos para la contratación y manejo del recurso humano, a la cual las instituciones deben regirse.

3.1.1.1.5. Plan Nacional del Buen Vivir

La Senplades, ha presentado el nuevo Plan Nacional para el Buen Vivir, que considera la recuperación y transformación del estado. El objetivo 1 del Plan “Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular” que considera 1) la consolidación de un Estado democrático del Buen Vivir en los territorios; y 2) el fortalecimiento y la consolidación de procesos de participación ciudadana, de desarrollo del poder popular y de una cultura cívico-participativa.

Además busca la construcción de más democracia en su doble vertiente, esto es la consolidación de institucionalidad estatal pero también social, seguir construyendo y dando significado a lo público, a lo común, a lo comunitario. De esta manera, el retorno de la Patria es visto como la recuperación del Estado y el fortalecimiento de su sociedad.

3.1.1.1.5.1. Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir

1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular
2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad
3. Mejorar la calidad de vida de la población
4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad

6. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos
7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global
8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible
9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas
10. Impulsar la transformación de la matriz productiva
11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica
12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana

Conclusión

La facultad de planificación estatal se ha potenciado, la institucionalidad del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa se encuentra consolidada, se constituyó la Asamblea Ciudadana Plurinacional para el Buen Vivir, que iniciará el cumplimiento de sus funciones como espacio fundamental de consulta y diálogo directo entre el Estado, las organizaciones sociales y la ciudadanía, en el proceso de formulación, aprobación y seguimiento del Plan Nacional para el Buen Vivir.

3.1.1.2. Aspectos económicos

Según un informe de (Agencia Andes - 2012) publicado por el diario telégrafo indica que el Producto Interno Bruto del Ecuador es 88.186 millones de dólares en 2012, una cifra que significa un crecimiento de 5% respecto al

2011 y se ubica en quinto puesto entre Suramérica y el Caribe, cuyo promedio de crecimiento fue 3,1%.

El monto que representa el PIB surge como resultado del cambio de año base al 2007, un emprendimiento del Banco Central del Ecuador que actualiza los datos a la nueva estructura productiva del Ecuador y a su generación de precios.

El PIB per cápita todavía es uno de los más bajos a pesar de su crecimiento, de tal manera que el FMI lo estima en USD 4.939,08 para 2013, el país con el valor más alto es Chile con USD 16 629,95 (Revista económica EKOS-2013).

De acuerdo con el (Ministerio Coordinador de Política Económica, 2013) los indicadores macroeconómicos al mes de noviembre de 2013 tienen los siguientes resultados:

El crecimiento anual de la economía ecuatoriana en el segundo trimestre de 2013 fue de 3,5%. Este crecimiento se explica en mayor medida por la contribución del VAB no petrolero, rubro que registró una variación anual del 4,0%.

En el mes de octubre de 2013, la inflación anual se ubicó en 2,04%, revirtiéndose la tendencia decreciente de la variación de los precios observada desde principios de 2012. Sin embargo, se observa que el nivel de variación de precios de octubre continúa siendo el menor al compararlo con el mismo mes de los últimos cinco años. La recuperación del nivel general de precios de la economía en octubre de 2013, es consistente con el incremento de precios de los alimentos, cuya variación anual fue del 0,41%.

En cuanto al saldo de la deuda pública total, a septiembre de 2013 se registró en USD 21.274 millones, lo que representa el 23,7% del PIB. En relación a septiembre de 2012, la deuda pública se ha incrementado en 24%.

Por su parte, la ejecución del Plan Anual de Inversiones correspondiente a todo el Presupuesto General del Estado Central, incluido anticipos, durante los primeros diez meses de 2013, alcanzó los USD 6.095 millones, lo que equivale a un porcentaje de ejecución del 72%.

Respecto a la producción nacional de crudo entre enero y octubre de 2013, ésta alcanzó un volumen de 158,8 millones de barriles, lo cual representó un incremento de 3,7% en comparación a similar período del año pasado, siendo este nivel de producción el más alto alcanzado desde el año 2007. Este comportamiento responde a las inversiones ejecutadas en los últimos años en el sector para revertir la tendencia declinante de los campos maduros.

Durante el mes de octubre 2013, la cesta de crudo ecuatoriano se cotizó en promedio en USD 91,9, con un diferencial negativo frente a su crudo marcador WTI de USD 8,5. La valoración del precio del crudo ecuatoriano por sobre el WTI observada a partir de abril 2011 se ha revertido a partir de junio de 2013 una vez que se han solucionado los problemas de abastecimiento y transporte del crudo desde Cushing hasta las refinerías en la costa del Golfo y se ha registrado un incremento acelerado en la producción de crudo de Estados Unidos.

En relación al volumen de crédito del sistema financiero nacional entre enero y octubre de 2013, éste se ubicó en USD 21.714 millones, equivalente a una tasa de crecimiento de 8,6% (USD 1.427 millones) en relación al mismo período de 2012. No obstante, cabe indicar que se mantiene el comportamiento de desaceleración del crecimiento del crédito que se manifiesta desde el mes de septiembre de 2011.

En los nueve primeros meses de 2013 (período enero – septiembre), la balanza comercial alcanzó un déficit de USD 821 millones, lo que significa un deterioro en relación al saldo comercial registrado en el mismo período del año anterior (USD 114 millones), ocasionado por una disminución del superávit petrolero. En efecto, en el período de análisis se observa una contracción de la balanza comercial petrolera de 9,5%, comportamiento que obedece a una menor producción de derivados de petróleo debido a paros en la Refinería Esmeraldas ejecutadas para su optimización y reacondicionamiento. Esta ha sido la principal razón para que las exportaciones petroleras presenten una reducción anual de 0,6% y las importaciones petroleras se incrementen 14,6%, entre los primeros nueve meses de 2012 e igual lapso de 2013.

A mediados del 2013 que el mercado laboral ecuatoriano desde junio de 2007 hasta marzo de 2013, la Población Económicamente Activa (PEA) es más o menos unos 4,5 millones de trabajadores; en dicho periodo de tiempo, mientras los ocupados plenos subieron 449.071 puestos de trabajo, los subempleados y los desocupados bajaron 537. 610. En términos relativos, la tasa de ocupados plenos aumentó en más 10 puntos porcentuales; por otro lado, la tasa de subempleo disminuyó más de 8 puntos porcentuales y la tasa de los desempleados bajó más de 2 puntos porcentuales (Revista de Análisis económico 2013).

Según la última información proporcionada por el (Instituto Nacional de Estadística y Censos, a marzo de 2013), la tasa de ocupación plena es de 48,41%, la tasa de subocupación es de 45,01% y la tasa de desempleo es de 4,64%, esta tasa es más o menos inferior en tres puntos porcentuales que las tasas de desempleo de EE.UU, Canadá y Alemania.

Para los ocupados plenos la situación salarial soluciona, económicamente, su vida; estadísticamente para inicios del presente año, el aumento del salario básico unificado de 318 dólares, más el décimo tercero y décimo cuarto y

tomando en consideración que un hogar ecuatoriano es de cuatro miembros, con 1,6 perceptores, entonces el ingreso familiar mensual será de 593,6 dólares y además si la Canasta Básica Familiar es de 595,7 dólares y la vital de 431,32 dólares; visto así las cosas un hogar ecuatoriano en la actualidad casi cubre el 100% de los bienes y servicios básicos necesarios para su vida y supera el 100% de los bienes y servicios vitales.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la negociación de tratados bilaterales con otros países, además de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones, y ser miembro asociado de Mercosur. También es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación Andina de Fomento (CAF), y otros organismos multilaterales. En abril de 2007, Ecuador pagó por completo su deuda con el FMI terminando así una etapa de intervencionismo de este organismo en el país. En 2007, se creó la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), con sede permanente en Quito. También se ha sido parte de la creación del Banco del Sur, junto con seis otras naciones suramericanas. Ecuador realizó negociaciones para la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, pero con la elección del Presidente Correa estas negociaciones fueron suspendidas (Tomado de internet el 01 de diciembre de 2013, http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador#cite_note-62).

Conclusión

El Ecuador ha desarrollado económicamente expresado en los indicadores macroeconómicos teniendo un incremento paulatino del PIB nominal y el PIB perca pita, así como una reducción de la tasa de desempleados plenos, incremento en la producción petrolera a un precio del barril estable que sobre pasa lo presupuestado la PGE.

De a poco se evidencia que la distribución del ingreso es más equitativa, gracias a políticas de beneficio común y no enraizadas en prácticas neoliberales, como era la costumbre.

El sistema financiero se encuentra sólido con una liquidez.

Una de las principales políticas del gobierno es el cambio de la matriz productiva, para dejar de ser un país de producción primaria, a procesar productos terminados y finales con gran valor agregado.

Todos estos aspectos sustentan el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir, ya que contando con un país estable y creciente en su economía se podrán cumplir las metas establecidas.

3.1.1.3. Aspectos sociales – culturales

3.1.1.3.1. División Política Administrativa

Según el artículo de actualidad social – cultural del país, escrito por la (página web wikipedia), el Ecuador es un país constitucional, republicano y centralizado situado en la región noroccidental de América del Sur. Se divide político-administrativamente en 9 regiones administrativas, 24 provincias, 221 cantones y 1.500 parroquias. Tiene una extensión de 283 561 km². Su capital es Quito. Limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú, y al oeste con el océano Pacífico. El país es surcado de norte a sur por una sección volcánica de los Andes, al oeste de la cordillera se presentan el golfo de Guayaquil y una llanura boscosa; y al este, la Amazonia. El territorio ecuatoriano incluye las oceánicas Islas Galápagos a 1000 km de la costa. Es el país con la más alta concentración de ríos por kilómetro cuadrado en el mundo,¹² el de mayor diversidad por kilómetro cuadrado en el planeta y uno de los países con mayor biodiversidad teniendo un sin número de especies animales y vegetales, actualmente es el único país que tiene en su constitución el derecho del medio

ambiente (Recuperado de internet el 01 de diciembre de 2013, (WIKIPEDIA, 2014).

Es actualmente uno de los países más tradicionales y culturalmente mejores conservados del planeta, tiene 5 nominaciones para el Patrimonio Cultural de la Humanidad, dos por Patrimonio natural de la humanidad y más de 20 candidatos para otras conmemoraciones de la UNESCO.

3.1.1.3.2. Aspectos demográficos

Los datos generados por el INEC informan que para octubre de (2013) habitan 15'836. 100 personas en Ecuador.

Es el cuarto país con más aceleración de envejecimiento de Latinoamérica tras Chile, Uruguay y Argentina, el censo del 2010 arrojaron resultados de que más del 17% de la población pasa de los 65 años, y más del 40% de la población es adulta-media, y de que la edad promedio sea de entre los 27,3 y los 35,8 años, aunque todavía es un país con una población joven.

La esperanza de vida en Ecuador bordea los 79,9 años para los varones y los 82,9 años para las mujeres, en 2011 Ecuador fue el tercer país con más longevos de América tras Chile y Canadá, y por delante de Estados Unidos y Argentina, la esperanza de vida al nacer es de 4 niños fallecidos por cada 25 niños; Ecuador presenta el fenómeno de retrogestación fémica, es decir nacen cada vez más niñas que niños, es así que para 2010 había 100 niñas nacidas en relación a los 93 niños. Así mismo, en lo referente al sexo de la población adulta, se puede establecer que alrededor del 49,4% se encuentra compuesta por hombres, y un 50,6% por mujeres. Estas cifras varían aún más a favor de las mujeres en las provincias de la sierra central ecuatoriana. Aproximadamente el 78% de la población reside en los centros urbanos, mientras el resto se desenvuelve en el medio rural, pero esta está en constante disminución ya que muchas zonas se están declarando urbanas (según las leyes de urbanidad,

ciudad y/o zona urbana es cuando la población es mayor a 10.000 habitantes), y cada vez más personas emigran a zonas urbanas.

La natalidad del país bajó recientemente a 1,8 hijos por mujer en el censo de 2010, con lo que se determinó una tendencia a un acelerado envejecimiento de la población, típico comportamiento de un país con una economía creciente y cada vez más desarrollado. Aún con estos datos del INEC, Ecuador es el séptimo país más poblado de Sudamérica, y el noveno más poblado de 33 países en Latinoamérica. Es el país más densamente poblado en Sudamérica.

3.1.1.3.2.1. Distribución de la población según su etnia

En el Censo de Población y Vivienda de 2010 contuvo un proceso de auto-identificación de acuerdo a las costumbres y tradiciones de los ciudadanos, los resultados del censo determinaron que los ciudadanos de Ecuador se identifican según consta en la siguiente tabla:

Cuadro 2

Distribución de la población por etnia

Mestizos	Blancos	Indígenas	Montubios	Afrodescendientes	Otros
65%	19%	13%	7.4%	7.2%	0.4%

Fuente: CODENPE

Ecuador es considerado un país de predominancia mestiza y castiza, con un porcentaje de indígenas y afrodescendientes considerable en ciertas provincias, y con un porcentaje de caucásicos que bordeaba cantidades medias, principalmente en Quito, Guayaquil y ciudades de la Sierra en general; sin embargo, la creciente inmigración procedente de España, Noruega e Italia ha aportado una tendencia de cambio del fenotipo mestizamente mayor, a uno casi emparejado con el fenotipo caucásico: al igual que sus vecinos Colombia y

Venezuela, Ecuador es un país con altos niveles de inmigración europea reciente en Sudamérica; además, la creciente innovación y apertura a la investigación científica y tecnológica del país aportaron una cifra significativa de rusos, alemanes y franceses a la población residente. Hay que tomar en cuenta que Ecuador es el país sudamericano con más inmigración árabe, pues desde finales del siglo XIX oleadas inmensas de libaneses, sirios y jordanos llegaron hacia los puertos del pacífico continental ecuatoriano.

3.1.1.3.2.2. Migración

Durante 1998 a 2002 el Ecuador atravesó una grave crisis económica, política y financiera, la misma que fue acentuada por el fenómeno de la dolarización, que provocó que el Sucre se devaluara a niveles nunca antes vistos, provocando su desaparición y que el país adoptara como moneda válida al dólar de los Estados Unidos.

Esta medida afectó directamente a los sectores más vulnerables de la sociedad, provocando el crecimiento de los niveles de pobreza e indigencia en el país, disminuyendo a niveles mínimos su poder adquisitivo, presentándose además una serie de fenómenos económicos que contrajeron la economía a nivel nacional, incrementando el desempleo en el país, ocasionando que el ingreso familiar no pueda cubrir ni la canasta básica.

Bajo este panorama desalentador, gran parte de los ecuatorianos al no tener un ingreso fijo que les permita satisfacer sus necesidades básicas, optaron por ofertar su fuerza laboral en el extranjero.

3.1.1.3.2.2.1. Emigración

En los años 80, la movilización humana hacia el exterior comenzó a adquirir dimensiones que ya incidían en lo económico y en lo social. La influencia de

modas, modos y costumbres comenzó a calar sobre todo en los hogares de clases media baja y baja

Luego de la aguda crisis económica y financiera de 1999, se estima que más de tres millones de ecuatorianos (20% del total de la población proyectada a 2005) abandonaron el país con rumbo a diferentes destinos, dirigiéndose la mayoría hacia Estados Unidos, España e Italia (a estos tres destinos fueron como mano de obra principalmente). También hubo emigración a otros países como Venezuela (en la década de los 80 y 90), Chile (con una buena cantidad de profesionales médicos o ligados a esta área), Canadá (profesionales técnicos) y, en menor grado y por diversos motivos, hacia Israel, Bélgica, México y el Reino Unido. La emigración ha continuado a lo largo de los primeros años del siglo XXI.⁷² No se conoce con exactitud cuántos ecuatorianos han emigrado ni tampoco existen estadísticas exactas sobre el número de ellos que reside en cada país, aunque extraoficialmente se calcula que sólo en España viven casi 600.000 ecuatorianos.

En enero de 2007, el Gobierno nacional creó la Secretaria Nacional del Migrante (Senami), encargada de definir la política pública sobre movilidad humana (migración, emigración, inmigración, refugio, etc.), cuyas líneas se registraron en la Constitución de 2008. Ecuador desarrolló entonces importantes temas de movilidad humana, entre los que se incluyeron varios principios de la Declaración de Derechos Humanos que habían estado soslayados. Asimismo, se creó la Red Social Virtual de las Personas Migrantes y está realizando la primera ley de movilidad universal.

Luego de 2002 la emigración se ha ido reduciendo año tras año con la estabilidad económica y se redujo más fuertemente con el inicio de la crisis del primer mundo en 2007 y el desarrollo significativo de la economía nacional y que desde el 2010 se ha limitado prácticamente a migración por razones de becas estudiantiles y meramente turísticas o comerciales.

3.1.1.3.2.2. Inmigración

Pero a pesar de una larga migración desde el Ecuador, éste ha recibido inmigrantes durante su historia y actualmente recibe a decenas de miles de personas de diferentes países que tuvieron que abandonar sus países de origen por diferentes causas.

En la actualidad y más a partir del año 2002, el flujo de migrantes hacia Ecuador ha tenido un acelerado e importante flujo. La inmigración se centró principalmente en colombianos que han huido por el conflicto interno que tiene ese país. Se argumenta que cerca de medio millón de colombianos vive en Ecuador, de ellos alrededor de 200.000 personas se encuentran registradas.

El mejor estándar de vida y el dólar estadounidense que se valúa en más de un 40% a 60% que la moneda de su país de origen es otra razón para la inmigración proveniente de Perú, Cuba, Haití, Bolivia, China y en menor cantidad, de otros países americanos y asiáticos; que llegan al Ecuador principalmente en busca de trabajos atraídos por los puestos abandonados por los migrantes ecuatorianos y una buena bonanza económica, productiva y social que ha ofrecido el país, sobre todo a partir de 2005 con leyes que protegen a los migrantes y la participación que se les ha dado en el ámbito social y político y que tras la crisis desatada en Europa y Norteamérica, que incluso ha causado la vuelta a casa de muchas decenas de miles de ecuatorianos con facilidades para su retorno, de establecerse con un empleo y condiciones adecuadas para su residencia.

A partir del 2007 se aplicó una política para el retorno de migrantes ecuatorianos que establecía facilidades para que estos regresen al país con todo su mobiliario, material y accesorio de trabajo y hasta un vehículo familiar con exoneraciones totales de impuestos y aduanas. Así como accesibilidad a vivienda y créditos financieros, llevados de la mano con un auge económico y de posibilidades de empleo, lo que produjo un importante flujo de retorno de

nacionales que cada vez ha aumentado considerablemente y que se acentuó aún más a raíz de la crisis económica que soporta Europa y Norteamérica.

3.1.1.3.2.3. Sistema educativo ecuatoriano

La ley de educación superior ecuatoriana que está en vigencia refleja claramente la importancia que tiene para el país la formación de profesionales calificados, que contribuyan al crecimiento socio económico del Ecuador.

La mencionada ley dice; "Que la búsqueda de la verdad, la afirmación de la identidad, el desarrollo cultural, el dominio del conocimiento científico y tecnológico son fines de la educación superior, que se expresan a través de la investigación, la docencia y la vinculación con la colectividad y constituyen prioridades para el desarrollo del país".

Conclusión

El Ecuador cuenta con una división político administrativa, cuyo objetivo es llegar con los principales servicios a todos los rincones del país, proyecto que se encuentra implementado en el presente periodo gubernamental coordinado con la Senplades.

Los datos sobre la estructura de la población son alentadores ya que cada vez se cuenta con una esperanza de vida mayor, y se cuenta con una gran cantidad de la población en edad económicamente activa, que aporte a la concesión de los planes establecidos.

Durante 2007 hasta la actualidad, el repunte de la economía a niveles de hasta el 8% anual, los factores de la crisis económica mundial del primer mundo, el conflicto militar colombiano, reformas migratorias y políticas internacionales de integración modificó completamente el panorama migratorio, atrayendo ahora buena cantidad de inmigrantes.

Ecuador acoge a un sinnúmero de migrantes extranjeros principalmente provenientes de Colombia, Cuba, Haití y medio oriente, para lo cual es necesario establecer políticas expresadas en los planes nacionales de relaciones binacionales para la reglamentación y convivencia con los migrantes.

Actualmente Ecuador es un atractivo para profesionales de calidad, con fines de investigación para universidades y escuelas politécnicas, cobertura en escasees y mejora en docencia universitaria, especialidades médicas para hospitales públicos, etc. que ha representado un fuerte flujo con atractivos incentivos que ha ayudado no solo al retorno de profesionales ecuatorianos de calidad, sino a la llegada de extranjeros para los mismos.

Una de las principales políticas de gobierno es el de la inversión en educación para mejorar su nivel y el potenciamiento del talento humano, con el fin de brindar conocimiento a la ciudadanía y cambiar la estructura tradicional del país, que carece de científicos de alto rango, que aporten al desarrollo nacional.

3.1.1.4. Aspectos tecnológicos

3.1.1.4.1. Gastos gubernamentales en investigación

Según las estadísticas de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades, 2014), en el 2006 se destinó el 0,20 % del PIB para investigación y desarrollo. En el 2010 el presupuesto para ciencia y tecnología llegó al 0,48%. En el 2013 se estableció el equivalente al 1,5% del Producto Interno Bruto (PIB), por su importancia estratégica en el desarrollo del país, según el Gobierno de la Revolución Ciudadana (Ecuador Universitario).

Un punto crucial en la perspectiva del desarrollo científico y tecnológico concierne a la consolidación de una comunidad académica; alcanzar una masa crítica de investigadores resulta desde todo punto de vista prioritario. De allí la

importancia de impulsar la formación doctoral de docentes e investigadores, para lograr, al menos 2000 doctores en los 5 próximos años.

¿Por qué cinco años? Porque la formación de un doctor PhD requiere como mínimo cinco años de estudios intensos.

También se espera duplicar el número actual de redes de investigadores debidamente articuladas a la comunidad académica internacional, e igualmente, el promedio anual de publicaciones de artículos en revistas científicas indexadas.

El Gobierno lidera el desarrollo integral del conocimiento y talento humano, con políticas públicas que permitan una transformación y articulación del sistema nacional de educación, del sistema de educación superior y el sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, promoviendo la eficiencia en el Servicio Público, fomentando la formación de profesionales de excelencia y calidad, para contribuir al desarrollo de la sociedad del Buen Vivir.

Conclusión

La principal meta de la Senplades es la consecución del Buen Vivir para el Ecuador a través de la implementación del Plan para el Buen Vivir 2013-2017, con la dinamización de profesionales e investigadores en el país, se potencian las posibilidades de concesión del mismo para el desarrollo integral.

3.1.1.4.2. Investigación y desarrollo

La Senescyt luego que concluyera el levantamiento y sistematización de la información de la Encuesta de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) indicó que la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación que realizó el Ecuador en el 2011 fue de USD 1 210 millones. La inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) es de USD 269,47 millones, que corresponde al 0,35 % respecto del Producto Interno Bruto (PIB). La meta es alcanzar en los

próximos años el 1,5%. Adicionalmente, el titular de esta cartera de estado René Ramírez enfatizó en que se debe desarrollar un trabajo conjunto con las universidades para la generación de conocimiento. “Se pretende aumentar el gasto en el intangible de propiedad intelectual para lograr el cambio de la matriz productiva, mediante la transformación del conocimiento”, precisó.

En el Ecuador existen alrededor de 92 centros de investigación en diferentes áreas de un total de 48 Universidades que tiene el Ecuador, a continuación nombraremos los más representativos a nivel nacional:

- Centro de Investigación Científica y Tecnológica CICYT – ESPOL.
- Centro de Investigación y Desarrollo PUCE.
- Comisión de Investigación y Extensión, COMIEX, Politécnica Nacional.
- Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías CTT, Universidad Central del Ecuador.
- Instituto de investigación de la Facultad de ingenierías (IIFIUC) de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- CTT ESPE-CECAE de la Escuela Politécnica del Ejército.
- Centro de Desarrollo e innovación de la Universidad de Cuenca

En lo que respecta a la investigación en el Ecuador se muestra un cuadro donde se identifica la distribución de investigadores por disciplina científica y el total de investigadores en Ciencia y Tecnología:

Cuadro 3

Investigación por disciplina

INVESTIGADORES POR DISCIPLINA CIENTIFICA				
Indicador	2004	2005	2006	2007
CS. Naturales y Exactas	15,8%	10,5%	7,2%	8,5%
Ingeniería y Tecnología	20,8%	18,7%	16,9%	18,6%
Ciencias Médicas	10,4%	11,2%	11,5%	11,6%
Ciencias Agrícolas	39,1%	41,9%	46,1%	40,6%
Ciencias Sociales	9,5%	10,8%	9,8%	13,1%
Humanas	4,6%	6,9%	8,5%	7,6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%
Investigadores	895	870	1555	1615

Fuente: ESPOL

3.1.1.4.3. Acceso a redes en Ecuador

Según la investigación realizada por diario el Comercio (Sección tecnología) en cuanto a tecnología y acceso público los siguientes datos del país.

La penetración de Internet en Ecuador aumentó con relación al 2011: creció 3,7 puntos y llegó al 35,1%.

Según el informe del Foro Económico Mundial, difundido la semana pasada, Ecuador ocupa el puesto 91 entre 144 economías del mundo. El estudio midió la capacidad de aprovechar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para lograr crecimiento y bienestar. En este índice también se nota un cierto desarrollo, pues en el 2012 ocupaba el puesto 96, Es decir, mejoró su ubicación y escaló cinco puestos.

3.1.1.4.4. La conexión en Ecuador

Desde el 2009, la conectividad a Internet ha crecido 26 puntos. Este aumento de acceso a la Red permitirá que Ecuador incorpore tendencias mundiales.

Desde hace más de dos años se escucha en Ecuador la apertura a la tecnología LTE o 4G, la cual permitirá navegar desde los dispositivos móviles 10 veces más rápido en comparación con la red HSPA PLUS que existe hasta el momento.

Según datos del Ministerio de Telecomunicaciones (Mintel), en el 2013 hay 35111 kilómetros de fibra óptica a escala nacional, lo que representa un incremento de 10 veces más en el país, pues en el 2006 existía apenas 3 500 kilómetros en el territorio nacional.

El Mintel ha dotado de Internet a 5 040 escuelas y colegios públicos del país y a 2 012 escuelas con equipamiento tecnológico para lograr una inserción digital en el aprendizaje. Desde el 2010 hasta el 2013, el Mintel ha invertido USD 27 796 016 en conectividad y USD 19 440 200 en equipamiento de los centros educativos.

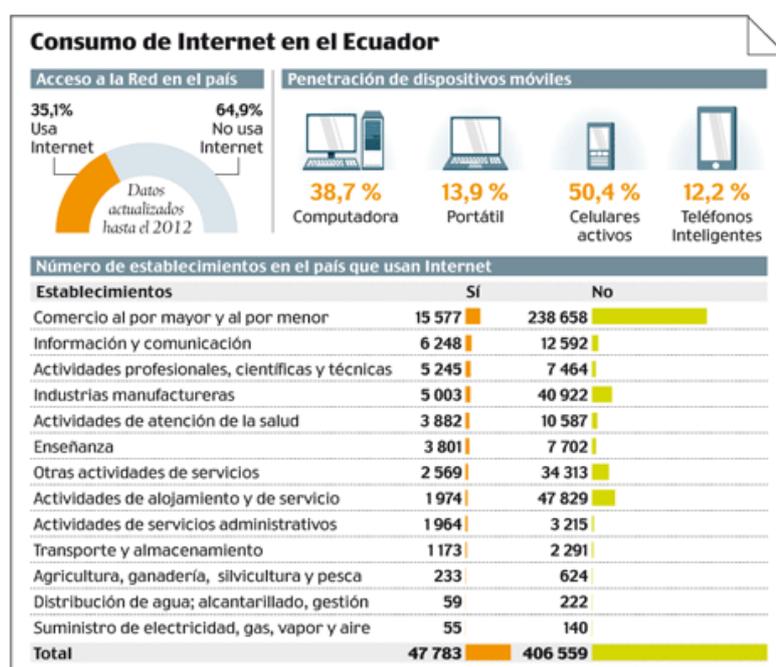
Fundación Movistar también cuenta con programas en el país desde 1998. Y a partir del 2008 han relacionado contenidos educativos con tecnología. A través de Aulas de Fundación Telefónica, en estos 5 años de trabajo, la organización ha capacitado a 2 100 profesores y 55 000 niños.

En el momento, Ecuador tiene 19 escuelas del Milenio, con conectividad a la Red. Hasta el 2015, el Gobierno espera construir 88 a escala nacional. Desde hace 20 años (1993), Microsoft está en el país y desde la fecha cuenta con programas educativos que estimulan las habilidades tecnológicas en los ecuatorianos. Image Cup, por ejemplo, es un concurso internacional, en el cual, según Guadalupe Durán, gerenta general de la compañía en Ecuador, los

proyectos de jóvenes ecuatorianos compiten y triunfan en el extranjero. Un ejemplo es el equipo Falcon Dev, de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. En el 2012, ganó el Imagine Cup Grants al presentar un 'software' para personas con discapacidad.

Cuadro 4

Consumo de internet en Ecuador



Fuente: (Ministerio de Telecomunicaciones - Mintel)

Conclusión

El acceso a la tecnología e internet apoya a la industria e instituciones del sector público y privado ecuatorianas el desarrollo de su actividad contando con mejores estándares en la entrega de productos y servicios, lo que posiciona al país a nivel internacional permitiendo una competitividad global. Con esta dinamización el gobierno central y locales estarán en mejores condiciones para un cambio de la matriz productiva en país.

3.1.1.4.5. Gobierno electrónico

En Ecuador, es política de Estado la digitalización de información y la re planificación de trámites para que sea la información la que circule a través de las redes. Esto propone un acercamiento del ciudadano a los distintos organismos de control del Estado. Un gobierno electrónico tiene como meta ser transparente ante las decisiones que se toman en beneficio de la sociedad.

En Ecuador se han generado algunos acercamientos a la implementación de un Gobierno Electrónico en algunas instituciones estatales, procesos que son posibles a través de un cambio en la concepción del modelo de Estado, pensando en uno que se define como “Constitucional de Derechos”, y que llega luego de una larga evolución, dentro de la cual se han conquistado una serie de derechos y garantías.

El hecho de contar en el Ecuador con un Estado Constitucional de Derechos y Justicia, permite que los principios, valores y garantías consagradas sean directamente aplicables, reconociendo de esta manera la supremacía constitucional, y que el Estado se guíe y ordene en base al catálogo de derechos.

Un ejemplo del cumplimiento de los principios constitucionales es el Portal de Compras Públicas, (<http://www.compraspublicas.gob.ec/compraspublicas/>) el cual se lo implementa dentro del cambio de concepción del marco espacial y temporal tradicional, pues con el sistema se concede mayor accesibilidad y rapidez a la información a un menor costo; sin embargo, preocupan los aspectos de seguridad informática del mismo, pues ninguna plataforma tecnológica es inaccesible y podríamos ser víctimas de delitos informáticos si no contamos con la precaución debida.

En Google Play está disponible la aplicación Quipux Firma Electrónica, la cual permite firmar electrónicamente documentos generados en el sistema

QUIPUX www.gestiondocumental.gob.ec, para los usuarios que utilizan tabletas con el sistema operativo Android.

Se ha desarrollado el portal web de Trámites Ciudadanos www.tramitesciudadanos.gob.ec en el que se podrá conocer de manera sencilla los requisitos, los sitios, los costos, los horarios de atención e información adicional de los principales servicios del Gobierno hacia los ciudadanos.

La Subsecretaría de Informática de la Presidencia de la República de Ecuador, como órgano de coordinación de los proyectos de Gobierno Electrónico en la Administración Pública Central, promueve la implementación de los sistemas informáticos para lograr que las entidades ofrezcan servicios con eficiencia y eficacia a la ciudadanía.

Otro sistema que conforma el gobierno electrónico tenemos al e-SIGEF que por disposiciones del Ministerio de Finanzas todas las instituciones del sector público, deben ingresar y utilizar el sistema e-SIGEF, constituyéndose en una herramienta fundamental para el manejo del mismo en las instituciones del sector Público, por ser una herramienta fundamental al momento de centralizar el manejo de los fondos públicos desde Finanzas, a fin de que exista una mayor transparencia.

Desde el mes de mayo de 2009, el Servicio de Rentas Internas de Ecuador implementó el uso de facturas electrónicas.

La factura electrónica reemplaza a la factura de papel por un archivo electrónico, el cual cumple con los requisitos formales y legales establecidos por la ley.

Conclusión

La democratización de la información y el impacto de las TIC en los últimos años, demuestran que éstas han dejado de ser un servicio exclusivo y

suntuario, para convertirse poco a poco en una herramienta necesaria y prioritaria dentro de la sociedad.

La automatización de los procesos en el sector público permite actuar con mayor actives en la entrega de los servicios a la ciudadanía, en el caso de la Senplades, mejora el relacionamiento técnico con las instituciones públicas, para el cumplimiento de los planes establecidos en el PNBV 2013-2014, Agendas Zonales y PDyOT a más de la implementación de la descentralización y desconcentración en los territorios.

3.1.1.4.6. Registro de patentes

En Ecuador tienen una vigencia de 20 años improrrogables y los modelos de utilidad tienen una vigencia de 10 años igualmente improrrogables. Cuando la patente o modelo de utilidad expira, expira así mismo la protección y la invención pasa a pertenecer al dominio público; es decir, el titular deja de tener derechos exclusivos sobre la invención, que pasa a estar disponible para la explotación comercial por terceros interesados.

El derecho exclusivo de explotación de la invención patentada confiere a su titular las siguientes prerrogativas:

- Si la materia objeto de la patente es un producto, el derecho de impedir a otras personas que fabriquen, usen, vendan, ofrezcan en venta o importen el producto patentado, sin consentimiento, y
- Si la materia objeto de la patente es un proceso, el derecho de impedir a otras personas que utilicen ese proceso y que usen, vendan, ofrezcan en venta o importen el producto obtenido directamente de ese proceso, sin su consentimiento.

Conclusión

Las patentes en Ecuador defiende la propiedad intelectual del país regulado por el IE, su importancia radica en la medición del índice de innovación que se convierte en un determinante del crecimiento económico y desarrollo de la población.

3.1.1.5. Aspectos territoriales

El Plan Nacional del Buen Vivir 2014-2017 dentro de la estrategia nacional territorial, realiza un análisis de la red de asentamientos que explica:

Los asentamientos humanos reflejan el modelo de desarrollo que el territorio ha consolidado a lo largo de la historia. Se observan los intercambios y sus relaciones de interdependencia y complementariedad, los efectos positivos o negativos que han tenido los asentamientos humanos en el desarrollo local, regional, nacional y las posibilidades y restricciones estructurales que presentan.

La población de Ecuador pasó de 3,2 millones en 1950 (CONADE - INEC - CELADE, 1993) a 14,5 millones en 2010 (INEC, 2010a). La proyección establece que para el año 2025 la población bordeará los 18,6 millones de habitantes (INEC, 2013), distribuidos mayoritariamente en espacios urbanos. Se ha ocupado el suelo de manera caótica, en detrimento de las condiciones físicas de acogida del territorio. Eso ha generado conflictos ambientales y sociales, la degradación de los bienes naturales, así como el incremento de la exposición y vulnerabilidad de la población a fenómenos naturales y problemas de acceso a servicios básicos en las urbes.

“A lo largo de la historia dos ciudades se han desarrollado con mayor dinámica que el resto del país: Quito y Guayaquil. Cada una con su identidad propia: Quito la ciudad capital y centro político y Guayaquil ciudad porteña internacional y motor económico” (Senplades, 2013). De acuerdo a los datos obtenidos del Censo de Población y Vivienda en el año 2010, relacionados con

la población urbana, se evidencia que los asentamientos humanos de Guayaquil y Quito, con sus respectivas conurbaciones¹⁵⁴, concentran el 44,23% de la población urbana a nivel nacional, con 24,89% (2 338 539 de habitantes) y 19,34% (1 816 506 de habitantes), respectivamente. “Esta bipolaridad o bicefalia a escala del territorio nacional, se manifiesta por relaciones disimétricas, por desequilibrios opuestos que pueden compensarse en forma parcial.

Entre las dos grandes ciudades del país se ha formado un área con mayores densidades poblacionales y niveles más altos de conectividad debido a la convergencia entre las zonas de influencia de ambas metrópolis, en conjunto a la zona de impacto del eje de conexión Quito- Guayaquil”.

La presencia marcada de esta bicefalia genera problemas de acceso a bienes y servicios básicos y públicos, contaminación de ríos y fuentes de agua por mala disposición final de los desechos líquidos y sólidos (perjudicando a otros municipios y regiones), ampliación de la mancha urbana sobre tierras con vocación productiva y fenómenos de expansión urbana. Estas contradicciones obligan a plantear un reequilibrio de la red de asentamientos humanos, así como a ordenar el crecimiento de las metrópolis a fin de corregir estos desequilibrios y buscar solución a estos problemas.

Por otra parte, se aprecian procesos de concentración de población urbana de menor magnitud, en los 17 asentamientos humanos con mayor peso poblacional, que suceden a las conurbaciones de Quito y Guayaquil: Cuenca - Ricaurte - Baños - San Joaquín - Sayausi - Turi - Nulti (3,74%), Manta - Montecristi - Jaramijó (2,96%), Santo Domingo de los Tsáchilas (2,89%), Machala (2,48%), Durán (2,46%), Portoviejo (2,2%), La Libertad - Santa Elena - Salinas (2,04%), Ambato - Izamba - Pinllo - Atahualpa - Martínez - Huachi Grande (1,99%), Loja (1,81%), Sangolquí - Conocoto - San Carlos (1,79%), Esmeraldas - Vuelta Larga (1,71%), Riobamba - Licán (1,64%), Quevedo

(1,61%), Milagro (1,44%), Ibarra (1,43%), Babahoyo (0,96%), Latacunga (0,68%) y Otavalo - San Pablo - E. Espejo - Agato - Peguche (0,63%). Otros procesos de concentración poblacional que denotan desequilibrios en la red nacional se presentan en las ciudades que corresponden a las conurbaciones de Atacames - Tonsupa – Sua (0,29%), Macas - Sevilla Don Bosco (0,23%) y Bahía de Caráquez (0,22%).

Para fortalecer el análisis se definió la jerarquía actual de los 110 asentamientos humanos según su complejidad funcional, la misma que hace referencia a la gama de equipamientos y servicios que se ofrecen en el asentamiento humano. Se establecieron seis categorías jerárquicas, en las cuales se evidencia la relación existente entre la gama de bienes y servicios ofrecidos en los asentamientos humanos y la atracción poblacional que estos ejercen, debido a la necesidad de las personas de acceder a bienes y servicios. Este fenómeno de atracción es mayor mientras mayor es el abanico de equipamientos o servicios que se ofrecen en el asentamiento humano. El conocimiento de la jerarquía permite combatir los desequilibrios territoriales provocados por la ausencia de equipamientos o servicios que podrían ser considerados como base para mejorar las condiciones de vida de la población. Congruentemente, viabilizan la dotación de infraestructuras que faciliten un mejor aprovechamiento de los recursos que se encuentran disponibles en el territorio que los acoge.

Como complemento, se analizó la ocupación de la PEA para determinar las actividades económicas que realizan los habitantes de estas poblaciones y su nivel de especialización. Es el ser humano y no el capital la piedra angular del análisis. Se evidencian las diferentes funciones económicas que han ido adquiriendo los territorios a lo largo de su proceso de consolidación la Figura # 25 presenta estas categorías, así como su descripción, rol y la especialidad económica funcional predominante.

Tipología	Características
1. Metrópolis	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: vinculación del país con el mundo y provisión de servicios especializados para la población nacional. • Población urbana: 44% (4 155 045 habitantes) • PEA urbana: 46% de la PEA urbana (1 781 421 habitantes)
2. Nacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: alto desarrollo de funciones relacionadas con actividades comerciales e industriales, prestación de servicios públicos complementarios a los ofrecidos en los asentamientos humanos de menor jerarquía. • Población urbana: 18% (1 702 615 habitantes) • PEA urbana: 18% (712 591 habitantes)
3. Regionales	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: prestación de servicios relacionados con la construcción, administración pública y defensa. • Población urbana: 16% (1 514 824 habitantes) • PEA urbana: 16% (606 698 habitantes)
4. Subregionales	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: Distribución, transporte y almacenamiento de productos manufacturados y primarios. • Población urbana: 10% (954 936 habitantes) • PEA urbana: 9% (359 676 habitantes)
5. Locales	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: Acopio y distribución de alimentos y materias primas para la industria manufacturera. • Población urbana: 9% (822 936 habitantes) • PEA urbana: 8% (324 264 habitantes)
6. Menores	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: Producción de alimentos y materias primas, prestación de servicios relacionados con turismo recreativo. • Población urbana: 2% (90 682 habitantes) • PEA urbana: 3% (240 511 habitantes)

Figura 20 Jerarquía de los asentamientos humanos

Fuente: (Senplades, 2013)

La red de asentamientos humanos se articula principalmente por cuatro corredores viales verticales importantes: la carretera Troncal Amazónica, que articula la Amazonía desde Lago Agrio hasta Zamora; la carretera Panamericana, que atraviesa la Sierra ecuatoriana de norte a sur; la carretera Santo Domingo - Machala que articula la cuenca del Guayas (principalmente), y la Ruta del Spondylus, que va desde San Lorenzo hasta Anconcito y que articula buena parte de la Costa ecuatoriana. Además, el país cuenta con redes de conexión internacional y binacional, un sistema logístico de puertos y aeropuertos en proceso de mejora y optimización, que permiten fortalecer y

afianzar de mejor manera el sistema de asentamientos humanos. En la Figura # 26 se puede visualizar la situación actual de la red de asentamientos humanos.

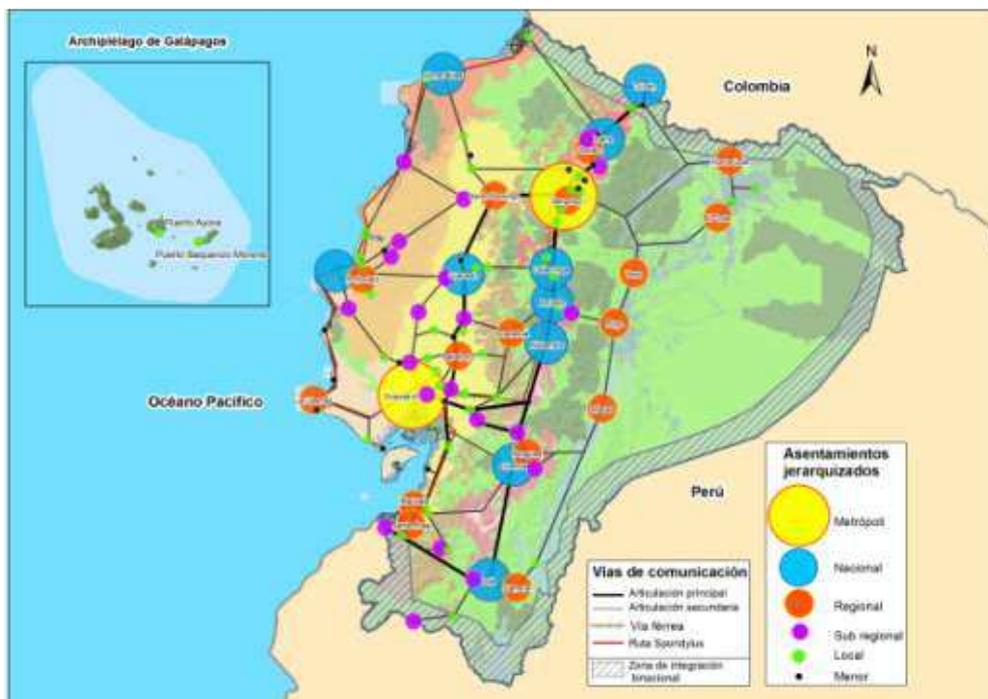


Figura 21 Jerarquía de los asentamientos humanos

Fuente: (Senplades, 2013)

IGM, 2012; Senplades, 2013c; Senplades, 2013d; INEC, 2010^a; INEC, 2010e.

Conclusión

La importancia de presentar el análisis territorial establecido en el PNBV 2013-2017, radica en que la Senplades prioriza conjuntamente con las instituciones ejecutoras de los diferentes sectores y ministerios de líneas la inversión pública territorializada, para lo cual se debe analizar el estado y necesidades de las mismas, con el fin de establecer un desarrollo local y nacional sustentable.

3.1.2. Micro ambiente

3.1.2.1. Análisis de Usuarios

3.1.2.1.1. Caracterización

Una constante en las entidades del Estado es la diversidad de sus usuarios. Cuando una entidad reconoce esta diversidad, e identifica las características, actitudes y preferencias que diferencian a sus usuarios, tiene la oportunidad de ajustar sus actividades, decisiones y servicios para responder satisfactoriamente el mayor número de requerimientos, obtener su retroalimentación, y/o lograr participación activa en el logro de los objetivos de la entidad. Una vez se tienen claras las diversas solicitudes de atención, es posible presentar ofertas de servicios focalizadas, en lugar de tratar de satisfacer a todos con una oferta unificada.



Figura 22 Niveles de conocimiento de entidades

Fuente: Mintic - Colombia

3.1.2.1.2. Identificación

La Senplades promueve una planificación incluyente, que se plasma en los territorios por la vía de la desconcentración, la descentralización y la

participación ciudadana. Con el fin de lograr aquello, aporta herramientas técnicas útiles para fomentar servicios y políticas públicas.

Es la Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

Este Sistema cuenta además con un órgano rector -el Consejo de Planificación- presidido por el Presidente de la República, y está conformado por los Ministerios Coordinadores y los representantes de Congope, AME y Conajupare.

En este marco, Senplades es la entidad encargada de la formulación del PND, que orienta la inversión pública, y de las transformaciones institucionales necesarias dentro de la función ejecutiva que permitan alcanzar el buen vivir.

Par esto trabaja con las diferentes instituciones que conforman el estado ecuatoriano:

- Gobierno Central Desconcentrado y funciones del estado
- Gobiernos Autónomos Descentralizados
- Empresas Públicas
- Ciudadanía en general y organizada en las Asambleas Ciudadanas Plurinacionales e Interculturales para El Buen Vivir y Consejos Sectoriales

3.1.2.1.3. Requerimientos y necesidades de los usuarios

La Senplades como ente rector de la Planificación e Inversión Pública en el Ecuador, tiene como objeto con las instituciones del Sector Público brindar la asistencia técnica en lo referente al Sistema Nacional Descentralizado de

Planificación Participativa, en lo cual se ha detectado las necesidades de las mismas en planificar y actuar para mejorar la gestión, apostando por la dirección estratégica

3.1.2.1.3.1. Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

En primer lugar está en entender y comprender como funciona el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa su articulación con las diferentes herramientas que la conforman como son: la Constitución de la Republica, el Plan Nacional del Buen Vivir, las agendas intersectoriales y políticas sectoriales estos como se aterriza dentro de la planificación estratégica de cada institución que conforman el sector público determinando el nivel de contribución las metas planteadas en las mismas, así como su vinculación a las agendas zonales y de igualdad. A su vez también tenemos la planificación seccional territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados plasmados en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que se deben ejecutar a bajo los lineamientos del Código Orgánico Ordenamiento Territorial Autonomía y Dese centralización.

De ahí la necesidad de direccionamientos claros y capacitación técnica en el manejo de las herramientas de planificación nacional.

También es necesario el direccionamiento técnico en la construcción y asignación de la Inversión pública orientando la elaboración proyectos para que sean priorizados.

Algo primordial para la ejecución de la inversión es la articulación y coordinación que debe existir entre las distintas instituciones que conformar el Gobierno Central Descentrado y también con los Gobiernos Autónomos Descentralizados, para que no existiese duplicidad y posibles trabas en la entrega de obras y servicios

En cuanto al sistema de seguimiento y evaluación empleado es necesario se establezcan mecanismo para que se levanten alertas de la posible no ejecución de los planes planteados, estableciendo acciones para que estos no se detengan o de ser el caso se reformulen.

La necesidad de las instituciones de contar con un repositorio de información manejado a través de un sistema informático es de vital importancia. Además se debe contar con datos actualizados en temas sociales, demográficos y económicos de los territorios para intervenir en los mismos con la prestación de bienes y servicios desde las atribuciones de cada institución.

En cuanto al proceso de descentralización es necesaria la congruencia de trabajo con el CNC y los GAD para la transferencia progresiva de competencias además para que los entes locales actúen como recaudadores de ingresos y ejecutores del gasto público y de esta manera los ciudadanos puedan acceder al ejercicio pleno de sus derechos.

Dicho esto es necesario que se formulen las políticas adecuadas y lineamientos claros para la ejecución de los procesos de descentralización.

Para el proceso de desconcentración del estado es necesario trabajar con cada una de las carteras de estado para definir conjuntamente el deber ser de cada entidad, las competencias, productos y servicios que brinda a la ciudadanía y su modelo de gestión nacional y territorial. Como resultado final de estas reflexiones, se obtienen estructuras orgánicas sectoriales aterrizadas en lo territorial que reflejan las transformaciones que en cada sector se están procesando.

La participación de la ciudadanía en la planificación constituye un tema de gran interés y complejidad ya la ciudadanía organizada aborda los temas de necesidad para la población y es necesario mantener los procesos de decisión y transparencia abierto.

Para eso es necesaria la construcción participativa con la ciudadanía de políticas públicas a través de los espacios como las asambleas locales, consejos ciudadanos sectoriales y las organizaciones sociales.



Figura 23 Articulación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa

Fuente: (Senplades, 2013)

3.2. Análisis Interno

Para realizar el análisis interno de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo es primordial identificar las diferentes capacidades institucionales las mismas que se las diagraman a continuación:

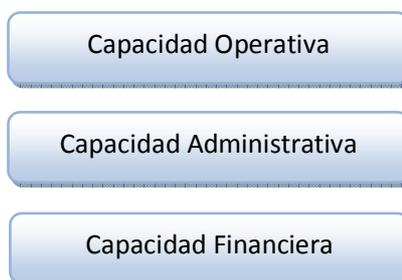


Figura 24 Análisis Interno

3.2.1. Capacidad Operativa

El mapa de procesos de la Senplades identifica a los macro procesos agregadores de valor o sustantivos que aportan al cumplimiento de los objetivos nacionales.



Figura 25 Diagrama de procesos institucionales

Fuente: (Senplades, 2010)

Como se observa en el mapa de procesos se ha identificado los macro procesos además que se ha citado el proceso de Gestión de Erradicación de la Pobreza dado que la Senplades cuenta con una institución adscrita con dependencia Administrativa Financiera, la misma que aporta al cumplimiento de la Misión Institucional en el desarrollo del país, la Secretaria Técnica de Erradicación de la Pobreza mediante Acuerdo Nro. SNPD-091-2013, publicado en Registro Oficial Nro 97.

La tabla a continuación presenta el detalle de los macro procesos Senplades.

Tabla 2

Macro Procesos Senplades

Resumen macro procesos SENPLADES	
Macro 1	Gestión de Dirección Estratégica Internacional
Macro 2	Gestión de Planificación para el Ben Vivir
Macro 3	Gestión de Inversión Pública
Macro 4	Gestión de Seguimiento al Sistema Nacional de Planificación
Macro 5	Gestión de la Transformación del Estado
Macro 6	Gestión de Impulso de la Erradicación de la Pobreza
Macro 7	Gestión de Talento Humano
Macro 8	Gestión Financiera

Fuente: (Senplades, 2010)

En este sentido se procedió a realizar un análisis de todas las subsecretarías agregadoras de valor de la Senplades en donde se identifica los productos y servicios que ofrece la institución.

Las Subsecretarías y Coordinaciones analizadas son:

General de Planificación: Subsecretaría Nacional de Planificación, Subsecretaría Nacional de Inversión, Subsecretaría Nacional de Seguimiento y Evaluación, Subsecretaría Nacional de Información.

General de Democratización: Subsecretaría Nacional de Descentralización, Subsecretaría Nacional de Desconcentración y Subsecretaría de Cambio Institucional.

Coordinaciones Generales: Coordinación de Empresas Públicas, Coordinación de Participación Ciudadana, Coordinación de Inserción Estratégica Internacional.

(ANEXO 1)

3.2.2. Capacidad Administrativa

La Senplades cuenta con una estructura de Planificación, Organización, Dirección, Seguimiento y Evaluación.

- Servicios Administrativos Institucionales.

Los Servicios Institucionales que forman parte de la gestión administrativa se evidencia en el grafico a continuación.



Figura 26 Servicios Administrativos Senplades

Fuente: Senplades

Tabla 3

Capacidad Administrativa

Facultad	Atribución	Análisis
Administración y Mantenimiento	<p>Evaluar necesidades, planificar y ejecutar un sistema de mantenimiento de las instalaciones físicas y bienes muebles de la SENPLADES y proponer la contratación de obras y servicios;</p> <p>Planificar y controlar el uso óptimo del espacio físico de las dependencias de la SENPLADES y coordinar la ejecución de las adecuaciones que se requieran</p>	<p>Senplades cuenta con el servicio de mantenimiento y limpieza de las instalaciones del Edificio Senplades, sin embargo en la actualidad existe debilidad en la distribución adecuada del espacio físico así como una tardanza en las adecuaciones que requiere el edificio frente a las necesidades institucionales.</p>
Transporte	<p>Organizar y controlar la distribución, utilización, mantenimiento, y custodia de los vehículos de la Institución, de conformidad con las normas legales vigentes y reglamentación interna que establezca la Institución</p> <p>Brindar adecuada y oportunamente los servicios de transporte, al personal.</p>	<p>Senplades cuenta con un Plan de movilización y recorrido de personal; así como también Plan de mantenimiento de vehículos, preventivo y correctivo.</p>
Custodia	<p>Diseñar y aplicar sistemas de ingreso, custodia, transferencias, bajas, identificación y distribución oportuna de los bienes muebles, suministros, materiales y servicios de la SENPLADES, de conformidad con las normas y procedimientos existentes sobre la materia</p>	<p>Senplades cuenta con un sistema de Ingreso, egreso y control de suministros y materiales, sin embargo al momento este no se encuentra totalmente automatizado; así mismo maneja el kardex de ingresos y egresos de bodega de suministros y materiales de bienes</p>

Continua 

	Administrar el proceso para dar de baja o donar bienes muebles de la SENPLADES, de conformidad con la normatividad establecida para el efecto.	de larga duración
Seguros	Determinar los requerimientos institucionales de contratación de seguros, participar en su formalización de conformidad con las normas legales y reglamentarias correspondientes y tramitar ante las compañías de seguros los reclamos u otros referidos a siniestros que afectan a activos o personal de la Institución.	Senplades realiza el proceso de contratación de seguros, así como también administra las pólizas de seguros y cuneta con un proceso adecuado de notificación de siniestros.
Seguridad	Planificar, organizar, supervisar y coordinar las gestiones de seguridad física y protección en el interior de los edificios de la SENPLADES, de sus instalaciones y de los bienes Mantener actualizado el plan de seguridad,	Senplades tiene seguridad física y protección de los bienes físicas así como la unidad de seguridad ocupacional para el talento humano sin embargo este último se está implementando las medidas de la normativa legal vigente.

Fuente: (Senplades, 2010)

Senplades cuenta con experiencia en la generación de normas y estándares en planificación que sirve de guía a otras instituciones del gobierno central para la implementación de planes institucionales.

- **Planificación Institucional:**

La Coordinación General de Planificación Institucional fue creada en Diciembre del 2010 mediante Decreto Presidencial 195, para la creación de la Coordinaciones Generales de Planificación Institucional, en donde establece que todas las instituciones del sector público deberán tener en su estructura

esta coordinación, las mismas que reportarán al órgano rector de la planificación y la inversión.

La misión según es Estatuto Organizacional por procesos es: “Coordinar, asesorar e implementar los procesos de planificación e inversión, seguimiento y evaluación institucional y de seguridades de la información, para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas de la estrategia institucional, alineada al Plan Nacional de Desarrollo.

Tabla 4

Capacidad de Planificación

Facultad	Atribución	Análisis
Planificación Institucional	Asesorar al proceso gobernante en la planificación estratégica institucional, asegurando la relación y articulación entre los lineamientos políticos y técnicos institucionales.	Senplades cuenta con experiencia en la generación de normas y estándares en planificación que sirve de guía a otras instituciones del gobierno central para la implementación de planes institucionales.
Planificación Institucional	Direccionar la asistencia técnica operativa en temas de planificación estratégica.	Debilidad en la promoción del cumplimiento de la planificación.
Inversión Institucional	Coordinar el desarrollo e implementación de un sistema de gestión por proyectos desprendido de la planeación estratégica.	Senplades operativiza las estrategias Nacionales e institucionales mediante la implementación de los diferentes proyectos de inversión.

Fuente: (Senplades, 2010)

- **Organización.**

Para identificar la capacidad de organizacional de la institución, es necesario identificar la Cadena de Valor de la Senplades la cual presenta los procesos de asesoría y habilitantes que permite identificar el aporte de estos con la estrategia.

Tabla 5

Capacidad de Gestión

Facultad	Atribución	Análisis
Gestión	Coordinar e implementar el Modelo de Gestión por Procesos de la Institución basado en los lineamientos establecidos por la Secretaría Nacional de la Administración Pública;	Es necesario actualizar y mejorar el manual de procesos y procedimientos en todas las unidades administrativas, que facilite la realización y distribución eficiente de actividades.
Gestión	Dirigir y supervisar la correcta interacción de los procesos en la cadena de valor de la Institución	Se necesita profundizar la coordinación entre las unidades técnicas con las unidades de asesoría y apoyo. Existe la necesidad de mejorar la articulación de la matriz con las subsecretarías zonales.
Tecnología		Cuenta con alineación de la gestión de TICs con las mejores prácticas y marco de referencia a nivel internacional.
Comunicación	Direccionar la asistencia técnica operativa en temas de planificación estratégica.	Debilidad en la promoción del cumplimiento de la planificación.

Fuente: (Senplades, 2014)

Así mismo la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo en cumplimiento del marco normativo implementó el Manual Clasificador de puestos necesarios para el desarrollo y ámbito de gestión de la institución.

El Manual Clasificador de puestos propuesto por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo fue analizado por el órgano Rector “Ministerio de Relaciones Laborales”, y dicha entidad emite dictamen favorable, el mismo que su cumplimiento será de aplicación obligatoria.

El Manual clasificador de puestos presenta una estructura orgánica de puestos según el detalle a continuación:

Tabla 6

Grupo de Ocupacional

ROL	GRUPO OCUPACIONAL	GRADO
Ejecución y Coordinación de Procesos	Servidor público 7	Grado 13
Ejecución y Supervisión de Procesos	Servidor público 6	Grado 12
Ejecución de Procesos	Servidor público 5	Grado 11
Ejecución de Procesos y de Apoyo	Servidor público 1	Grado 7

Fuente: Senplades

Los roles con los que cuenta la institución son de coordinación, supervisión, ejecución de Procesos así como de apoyo.

Tabla 7

Gestión del Talento Humano

Facultad	Atribución	Análisis
Gestión del TH	Mantener actualizado el sistema integrado de información de talento humano SIITH;	La institución cuenta a nivel nacional con personal comprometido, multidisciplinario, con las capacidades y destrezas

Continúa 

		para el cumplimiento de las metas institucionales.
Normativo	Elaborar y difundir el Estatuto Organizacional, manuales, procedimientos, reglamentos, instructivos y demás normas relacionadas con el ámbito de talento humano, necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales;	Existen herramientas y metodologías automatizadas para el cumplimiento de las atribuciones institucionales.
Cultura Organizacional	Realizar la medición y/o diagnóstico de la madurez institucional a través de las herramientas de la Secretaría Nacional de la Administración Pública;	El clima laboral institucional favorece al desarrollo. Se requiere fortalecer las relaciones humanas.
		Se requiere impulsar otros incentivos laborales, más allá de la remuneración que permitan al funcionario motivar su crecimiento profesional y su estabilidad laboral en la institución.

Fuente: (Senplades, 2010)

- **Dirección:**

La dirección de la institución está gobernada por la Máxima Autoridad que es el Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo quien tiene un rango de Ministro, el Secretario Nacional.

Tabla 8

Gestión de la Dirección

Facultad	Atribución	Análisis
	Coordinar el diseño, implementación, integración y difusión de los Sistemas de Planificación, Información, Inversión Pública y Seguimiento y Evaluación;	Senplades tiene un importante posicionamiento técnico político en todos los niveles de gobierno, aspecto que facilita la operativización y articulación de la planificación nacional y territorial
	Aprobar la proforma presupuestaria anual de la SENPLADES y de sus entidades adscritas;	La proforma presupuestaria es aprobada oportunamente por la autoridad en los plazos establecidos por los órganos rectores.
	Evaluar la gestión institucional de la SENPLADES y de las entidades adscritas;	La Senplades cuenta con una Unidad Administrativa cuya misión es de evaluar a la institución, evaluación que es socializada con todos los niveles de la institución.
	Dirigir la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo y presentarlo al Presidente de la República para la revisión y aprobación del Consejo Nacional de Planificación	Experiencia técnico político en el desarrollo de los Planes de Desarrollo 2009-2013 y 2013-2017, los mismos que han sido publicados y socializados a la ciudadanía en general.
	Aprobar el Plan Anual de Inversiones Públicas y coordinar con el Ministerio de Finanzas su incorporación en el PGE.	Profundización de análisis técnico en consecuencia para la asignación de recursos a los proyectos de inversión pública en la consecuencia del PNBV.

Fuente: (Senplades, 2010)

Para dar cumplimiento a las atribuciones institucionales, la Dirección cuenta una estructura con niveles jerárquicos, los mismos que aportan lideran dirigen el cumplimiento de los procesos, la estructura es:

Cuadro 5

Distribución Unidades Senplades

ROL	Número
Secretario Nacional	1
Subsecretarios Generales	2
Subsecretarios Nacionales	7
Subsecretarios Zonales	8
Coordinadores Generales	6
Direcciones	44

Fuente: (Senplades, 2010)

El índice de rotación de las direcciones que forman parte de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo es de 9,16% información a Diciembre del 2013 de la herramienta Gobierno por Resultados.

3.2.3. Capacidad Financiera.

Para analizar la capacidad financiera se ha identificado las distintas fuentes de financiamiento, con las que cuenta la institución y los montos asignados a través de los años así como la capacidad de ejecución

Cuadro 6

Evolución Presupuesto Corriente

Año	Codificado	Devengado	Pagado
2010	\$ 10.332.434,87	\$ 6.804.164,76	\$ 6.763.424,72
2011	\$ 12.459.522,36	\$ 12.353.778,62	\$ 12.179.301,96
2012	\$ 17.195.379,91	\$ 14.955.829,52	\$ 14.941.588,08
2013	\$ 18.186.123,06	\$ 17.580.517,30	\$ 17.577.040,74
Total	\$ 58.173.460,20	\$ 51.694.290,20	\$ 51.461.355,50

Fuente: (Senplades, 2010)

A partir del 2010 hasta finalizar el año 2013 se le ha asignado a la Senplades un total de 58´173.460,20, con un incremento presupuestario desde la asignación del 2010 de un 76 % es decir de \$ 7´853.688,19 mas, esto se refleja en la actualización del estatuto orgánico en el 2010, 2012 y 2013, en la que paulatinamente se ha incremento la capacidad operativo y dimensionamiento de las actividades institucionales en pro del alcance de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, por lo que ha incurrido el incremento del presupuesto tanto para personal como para la logística de bienes y servicios. Por otro lado podemos observar una ejecución promedio de 87,16 %, teniendo como punto más alto el 2011 con el 99,15% de ejecución y el más bajo en el 2010 con el 65,85%. Para el 2013 se ejecuta un total de 17´580.517,30, lo que representa un 96,67% del presupuesto asignado para gasto corriente demostrando una gran efectividad en el manejo y uso de los recursos institucionales.

Cuadro 7

Evolución Presupuesto Inversión

Año	Codificado	Devengado	Pagado
2010	\$ 11.208.021,26	\$ 8.387.028,37	\$ 7.175.542,32
2011	\$ 17.709.570,39	\$ 17.141.137,43	\$ 13.667.186,71
2012	\$ 20.806.471,44	\$ 17.266.536,15	\$ 17.101.745,60
2013	\$ 37.484.703,37	\$ 34.129.494,40	\$ 20.173.882,72
Total	\$ 87.208.766,46	\$ 76.924.196,35	\$ 58.118.357,35

Fuente: (Senplades, 2010)

Para el caso de los recursos de inversión podemos observar que año a año se ha necesitado de ingestas cantidades de dinero para el desarrollo de proyectos de inversión que mejoren y optimicen los servicios prestados por parte de la Senplades a las Instituciones y Ciudadanía en general, en 2011 podemos mencionar la inclusión del proyecto emblemático Ciudad del Conocimiento previo al traspaso a la Secretaria Nacional de Ciencia y

Tecnología, en el año 2012 existieron compromisos fronterizo por lo que se asignó recursos para el proyecto Plan Binacional Ecuador – Perú, en el año 2013 y dado que existió la actualización de la planificación estratégica se identificaron nuevas estrategias es decir que existieron nuevos proyectos de inversión como Implementación Integral de Distritos y Circuitos, Cambio de la matriz productiva, Alcance del Estado entre otros, es así que para el desarrollo de los 20 proyectos de inversión 8 de los cuales son emblemáticos en ese año se necesito \$ 37.484.703,37, de los cuales se ha logrado ejecutar un 81,20%.

Por lo anterior expuesto se evidencia que el flujo de efectivo tanto para corriente como para inversión ha sido adecuado acorde a los planes y necesidades institucionales, sin embargo se evidencia una sub ejecución representada en mayor medida en el rubro de inversión lo cual se podría dar por las siguientes razones:

- Falta de planificación de las actividades operativas dentro de los proyectos de inversión
- Excesivas Reformas al POA y Presupuesto Institucional
- Burocracia en los procesos administrativos de compras públicas
- Alta rotación de personal
- Falta de coordinación entre las unidades que integran el proceso de adquisiciones
- Falta de un modelo óptimo de estructuración del presupuesto institucional, en el que se hace uso de los fondos de inversión para financiar actividades continuas

Conclusión

Se debe establecer un modelo óptimo de estructuración y ejecución del presupuesto institucional, en base a la Misión y Visión Institucional

Para los siguientes años de ejecución se proyecta una asignación presupuestaria acorde a los requerimientos para el cumplimiento de los objetivos, dado que en la mayoría de los caso los proyectos son de arrastre y se encuentran iniciados actividades y contratación de bienes y servicios.

3.2.4. Capacidad Mercadológica

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo cuenta técnica operativa y financiera para realizar campañas de posicionamiento institucional, y de los proyectos emblemáticos.

La Secretaria de Estado no es una institución ejecutora por tal razón el posicionamiento institucional no siempre va dirigido a la ciudadanía en general, dado que los productos emblemáticos es necesario difundirlos con la población meta y grupos de interés a donde se dirige el producto.

Por lo que la institución a través de la Dirección de Comunicación, mide semestralmente el índice de posicionamiento de la Senplades, es decir que busca conocer el cual es el nivel de conocimiento que tienen la ciudadanía sobre el trabajo que realiza la Senplades, mediante encuestas realizadas a la ciudadanía en general la misma que el resultado de los últimos tres semestres se presentan a continuación.

Cuadro 8

Nivel de Posicionamiento de la Senplades

Periodo	Nivel de Posicionamiento
Segundo semestre 2012	39%
Primer semestre 2013	40%
Segundo semestre 2013	40%

Fuente: (Senplades, 2014)

3.2.5. Síntesis de Análisis Situacional (FODA)

La presente información es tomada del trabajo realizado a lo interno de la institución por la Coordinación General de Planificación Institucional representada por los autores;

El análisis FODA fue construido de manera participativa en cuanto a la identificación de las principales Oportunidades y Amenazas frente a los usuarios de la Senplades a nivel nacional, y las Fortalezas y Debilidades fueron planteadas en base al análisis realizado frente a los procesos institucionales.

Fortalezas:

- Senplades cuenta a nivel nacional con personal comprometido, multidisciplinario, con las capacidades y destrezas para el cumplimiento de las metas institucionales.
- La Institución cuenta con recursos acorde con sus necesidades para cubrir el gasto permanente y los proyectos de inversión planteados.
- Senplades ha generado normas y estándares en Planificación, Presupuesto, Ordenamiento Territorial, Política Pública que sirven de guía para los diferentes niveles del gobierno central desconcentrado y gobiernos autónomos descentralizados para la implementación de planes institucionales.
- Buenas relaciones interinstitucionales con los diferentes niveles del gobierno central desconcentrado y gobiernos autónomos descentralizados, para la implementación de planes institucionales.
- Generación de información estadística y geográfica, de primera mano, teniendo una amplia experiencia en la generación, intercambio de datos e información geográfica a nivel nacional y territorial
- Senplades cuenta con un consejo político integrado por las organizaciones sociales nacionales, lo que permite el acercamiento a la participación ciudadana en el proceso de planificación integral participativa.
- Alineación de la Gestión de TIC's, con las mejores prácticas y marco de referencia a nivel internacional.
- Clara visión programática por parte de las autoridades, sobre la base de la cual se puede planificar el desarrollo de las actividades.
- Se cuenta con una definición de los procesos, funciones y responsabilidades a cargo de cada técnico.
- Existencia de herramientas y metodologías automatizadas para el cumplimiento de las atribuciones institucionales.
- El clima laboral institucional favorece al desarrollo de las actividades técnicas y el fortalecimiento de las relaciones humanas.
- La comunicación interna en las zonales es muy buena, amplia y perceptiva guiando las actividades bajo el marco jurídico que norma a las unidades administrativas y sus responsabilidades.
- Existe conocimiento y socialización de los acuerdos, reglamentos y normativa legal, para la elaboración de los procesos administrativos financieros de forma desconcentrada.

Debilidades:

- Necesidad de profundizar la articulación entre las distintas unidades de la institución.
- Alta rotación de técnicos debido a mejores condiciones laborales en otras instituciones públicas y privadas.
- Necesidad de actualizar y mejorar el manual de procesos y procedimientos en todas las unidades administrativas, que facilite la realización y distribución eficiente de actividades.
- Se necesita profundizar la coordinación entre las unidades técnicas con las unidades de asesoría y apoyo.
- Necesidad de impulsar otros incentivos laborales, más allá de la remuneración, que permitan al funcionario motivar su crecimiento profesional y su estabilidad laboral en la institución.
- Necesidad de promover mayor cumplimiento de la planificación, ya que nuevos temas o requerimientos que surgen durante el año provoca que los esfuerzos se centren en lo urgente.
- Necesidad de consolidación institucional en el uso de la metodología y políticas de Seguimiento y Evaluación interna.
- Necesidad de fortalecer a la institución en los procesos y procedimientos de compras públicas, administrativos y financieros.
- Es importante mejorar la asignación de recursos de gasto corriente para que responda a las necesidades actuales de las Subsecretarías Zonales.
- Necesidad de mejorar la articulación de la matriz con las subsecretarías zonales, de manera de cumplir con la planificación zonal y los requerimientos de la matriz.
- Se requiere mejorar la dotación de espacio físico y vehículos para el desarrollo de actividades en las Subsecretarías Zonales.
- La desconcentración parcial de ciertas actividades no permite la fluidez en los procesos de contratación y suscripción de convenios interinstitucionales

Amenazas:

- Arbitrajes internacionales que ponen en riesgo el proyecto político del gobierno (Ej. casos Oxy y Chevron)
- División entre el partido de gobierno y los partidos de oposición
- Agresión mediático
- Falta de capacidades técnicas en los territorios para la implementación de las políticas nacionales
- Sistema productivo mayoritariamente primario
- La relación entre la banca privada y el gobierno es de incertidumbre
- Precios internacionales de los commodities
- Falta de políticas claras para la migración extranjera que busca residencia en el país
- Crecimiento demográfico desordenado (grandes distancias y difícil acceso), con gran flujo de las comunidades rurales a las ciudades "grandes"
- Percepción de inseguridad por parte de la ciudadanía
- Falta de tecnificación por parte de las industrias y acceso a la tecnología de la ciudadanía sin educación media

Oportunidades:

- Implementación del PNBV 2013-2017
- Estabilidad Jurídica política en el país
- Posicionamiento técnico político de la Senplades
- Apertura política comercial en el resto del mundo principalmente con países sudamericanos
- Estabilidad y Desarrollo Económico
- Cambio de la matriz productiva con énfasis en la microplanificación
- Políticas para el desarrollo de los pueblos indígenas, afro ecuatorianos y montubios
- Fomento para el desarrollo de la investigación, ciencia y tecnología en el Ecuador
- Sistema estatal automatizado y democratizado sus servicios

Figura 27 Análisis FODA**Fuente:** Senplades**3.2.5.1. Matrices EFE y EFI**

La Matriz de Evaluación Factores Externos EFE es aquella que permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, político-legal, tecnológica, territorial, las mismas que responden al análisis de las siguientes preguntas.

- Cuáles son las Oportunidades y Amenazas reales en que se desarrolla la institución.
- Cuál es la importancia relativa de cada Oportunidad y cada Amenaza.

La Matriz de Evaluación Factores Interna EFI es aquella que permite resumir y evaluar la información de la capacidad Operativa, Administrativa (Planificación Institucional, Organización, Dirección), capacidad y Financiera, las mismas que responden al análisis de las siguientes preguntas.

- Cuáles son las Fortalezas y Debilidades reales en que se desarrolla la institución.
- Cuál es la importancia relativa de cada Fortaleza y cada Debilidad.

Cuadro 9

Calificaciones Matriz EFE y EFI

Factor Externo	Calificación	Factor Interno	Calificación
Amenaza con menor importancia	1	Debilidad con menor importancia	1
Amenaza con mayor importancia	2	Debilidad con mayor importancia	2
Oportunidad con menor importancia	3	Fortaleza con menor importancia	3
Oportunidad con mayor importancia	4	Fortaleza con mayor importancia	4

El valor que tiene cada factor resulta de la ponderación que tiene cada calificación (Calificación*Peso ponderado)

Las matrices detalladas EFE y EFI se muestran a continuación:

Cuadro 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos Senplades

	Factores de Evaluación	Peso	Calificación	Peso / Ponderado
Oportunidades				
O1	Se cuenta con el PNBV 2013-2017	7,50 %	4	0,30
O2	Estabilidad Jurídica política en el país	4,00 %	4	0,16
O3	Posicionamiento técnico político de la Senplades	5,00 %	4	0,20
O4	Apertura política comercial en el resto del mundo principalmente con países sudamericanos	3,50 %	3	0,11
O5	Estabilidad y Desarrollo Económico	5,00 %	4	0,20
O6	Cambio de la matriz productiva con énfasis en la microplanificación	5,50 %	3	0,17
O7	Políticas para el desarrollo de los pueblos indígenas, afro ecuatorianos y montubios	5,00 %	3	0,15
O8	Fomento para el desarrollo de la investigación, ciencia y tecnología en el Ecuador	5,50 %	4	0,22
O9	Sistema estatal automatizado y democratizado sus servicios	5,00 %	4	0,20
O10	Estrategia Nacional Territorial	4,00 %	3	0,12
Amenazas				
A1	Arbitrajes internacionales que ponen en riesgo el proyecto político del gobierno (Ejm: casos Oxy y Chevron)	6,00%	2	0,12
A2	División entre el partido de gobierno y los partidos de oposición	3,50%	2	0,07
A3	Agresión mediático	4,00%	1	0,04

Continua 

A4	Falta de capacidades técnicas en los territorios para la implementación de las políticas nacionales	4,00%	1	0,04
A5	Sistema productivo mayoritariamente primario	5,00%	2	0,10
A6	La relación entre la banca privada y el gobierno es de incertidumbre	4,00%	2	0,08
A7	Precios internacionales de los commodities	4,00%	1	0,04
A8	Falta de políticas claras para la migración extranjera que busca residencia en el país	4,00%	2	0,08
A9	Crecimiento demográfico desordenado (grandes distancias y difícil acceso), con gran flujo de las comunidades rurales a las ciudades "grandes"	6,00%	1	0,06
A10	Percepción de inseguridad por parte de la ciudadanía	5,00%	1	0,05
A11	Falta de tecnificación por parte de las industrias y acceso a la tecnología de la ciudadanía sin educación media	4,50%	2	0,09

(Senplades, 2014)

Análisis:

Según la matriz podemos observar que la mayor Oportunidad es que se cuenta con los Objetivos, políticas y lineamientos claros para el nuevo periodo de gobierno, recopilado en el Plan Nacional del Buen Vivir, marcando el camino para el trabajo de las institución dentro un marco jurídico económico estable. Así mismo podemos observar que la mayor Amenaza son los arbitrajes internacionales en contra del estado ecuatoriano como los conocidos casos Oxy y Chevron que afectarían al proyecto político del Ecuador.

El resultado ponderado de esta Matriz es de 2.59, el cual se encuentra por encima de la media (2.50), centrándose el mayor peso ponderado en las Oportunidades las cuales deben ser aprovechadas evitando las Amenazas.

Cuadro 11

Matriz de Evaluación de Factores Internos Senplades

N°	Factores	Peso	Calif	Valor
Fortalezas				
F1	Senplades cuenta a nivel nacional se cuenta con un personal comprometido, multidisciplinario, con las capacidades y destrezas para el cumplimiento de las metas institucionales.	6,56%	4	0,26
F2	La Institución cuenta con recursos acorde con sus necesidades para cubrir el gasto permanente y los proyectos de inversión planteados.	4,92%	3	0,15
F3	Senplades ha generado normas y estándares en Planificación, Presupuesto, Ordenamiento Territorial, Política Pública que sirven de guía para los diferentes niveles del gobierno central descentralizado y gobiernos autónomos descentralizados para la implementación de planes institucionales.	6,56%	4	0,26
F4	Buenas relaciones interinstitucionales con los diferentes niveles del gobierno central descentralizado y gobiernos autónomos descentralizados, para la implementación de planes institucionales.	6,56%	4	0,26
F5	Generación de información estadística y geográfica, de primera mano, teniendo una amplia experiencia en la generación,	4,92%	3	0,15

Continua 

	intercambio de datos e información geográfica a nivel nacional y territorial			
F6	Senplades cuenta con un consejo político integrado por las organizaciones sociales nacionales, lo que permite el acercamiento a la participación ciudadana en el proceso de planificación integral participativa.	6,56%	4	0,26
F7	Alineación de la Gestión de TIC's, con las mejores prácticas y marco de referencia a nivel internacional.	4,92%	3	0,15
F8	Clara visión programática por parte de las autoridades, sobre la base de la cual se puede planificar el desarrollo de las actividades.	6,56%	4	0,26
F9	Se cuenta con una definición de los procesos, funciones y responsabilidades a cargo de cada técnico.	4,92%	3	0,15
F1	Existencia de herramientas y metodologías automatizadas para el cumplimiento de las atribuciones institucionales.	4,92%	3	0,15

N°	Factores	Peso	Calif	Valor
Fortalezas				
F10	El clima laboral institucional favorece al desarrollo de las actividades técnicas y el fortalecimiento de las relaciones humanas.	4,92%	3	0,15
F11	La comunicación interna en las	4,92%	3	0,15

Continua 

Continua 

	zonales es muy buena, amplia y perceptiva guiando las actividades bajo el marco jurídico que norma a las unidades administrativas y sus responsabilidades.			
F12	Existe conocimiento y socialización de los acuerdos, reglamentos y normativa legal, para la elaboración de los procesos administrativos financieros de forma desconcentrada.	4,92%	3	0,15
Debilidades				
D1	Necesidad de profundizar la articulación entre las distintas unidades de la institución.	3,28%	2	0,07
D2	Alta rotación de técnicos debido a mejores condiciones laborales en otras instituciones públicas y privadas.	3,28%	2	0,07
D3	Necesidad de actualizar y mejorar el manual de procesos y procedimientos en todas las unidades administrativas, que facilite la realización y distribución eficiente de actividades.	1,64%	1	0,02
D4	Se necesita profundizar la coordinación entre las unidades técnicas con las unidades de asesoría y apoyo.	3,28%	2	0,07
D5	Necesidad de impulsar con otros incentivos laborales, más allá de la remuneración, que permitan al funcionario motivar su crecimiento profesional y su estabilidad laboral en	1,64%	1	0,02

Continua 

	la institución.			
D6	Necesidad de promover mayor cumplimiento de la planificación, ya que nuevos temas o requerimientos que surgen durante el año provoca que los esfuerzos se centren en lo urgente.	3,28%	2	0,07
D7	Necesidad de consolidación institucional en el uso de la metodología y políticas de Seguimiento y Evaluación interna.	1,64%	1	0,02
D8	Necesidad de fortalecer a la institución en los procesos y procedimientos de compras públicas, administrativos y financieros.	1,64%	1	0,02

N°	Factores	Peso	Calif	Valor
Fortalezas				
D9	Es importante mejorar la asignación de recursos de gasto corriente para que responda a las necesidades actuales de las Subsecretarías Zonales.	3,28%	2	0,07
D10	Necesidad de mejorar la articulación de la matriz con las subsecretarías zonales, de manera de cumplir con la planificación zonal y los requerimientos de la matriz.	1,64%	1	0,02
D11	Se requiere mejorar la dotación de espacio físico y vehículos para el desarrollo de actividades en las Subsecretarías Zonales.	1,64%	1	0,02

Continua 

D12	La desconcentración parcial de ciertas actividades no permite la fluidez en los procesos de contratación y suscripción de convenios interinstitucionales	1,64%	1	0,02
-----	--	-------	---	------

Fuente: (Senplades, 2014)

Análisis

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo presenta una situación positiva en lo concerniente a su entorno interno, la relación Fortalezas – Debilidades demuestra que las fortalezas son más significativas con respecto a las debilidades.

Esto se evidencia en el promedio obtenido de la matriz EFI, dado que la calificación promedio es de 2,93; superando al promedio de 2,44 es decir que la situación interna institucional supera a la media.

CAPITULO IV

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. Definición de la institución

La Secretaria Nacional del Planificación y Desarrollo es la institución pública encargada de realizar la planificación nacional de forma participativa incluyente y coordinada para alcanzar el Buen Vivir que anhelamos todas y todos los ecuatorianos.

Senplades es responsable del diseño, implementación, integración y dirección del Sistema Nacional de Planificación, y le corresponde impulsar el desarrollo integral del país sobre la bases de los principios de integración, participación, descentralización, desconcentración, transparencia y eficiencia; para los cual promoverá el desarrollo social, cultural, económico productivo y ambiental.

4.2. Filosofía Institucional

La Secretaria Nacional del Planificación y Desarrollo cuenta con la filosofía institucional la misma que se detalla como: “Trabajamos para alcanzar el Buen Vivir que anhelamos todas y todos los ecuatorianos” y se encuentra publicada en la web de Senplades.

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, establece al Buen Vivir como una idea movilizadora que fortalece la cohesión social, los valores comunitarios y la participación activa de individuos y colectividades en las decisiones relevantes para la construcción de su propio destino y felicidad. Se fundamenta en la equidad con respeto a la diversidad, cuya realización plena no puede exceder los límites de los ecosistemas que la han originado.

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 propone principios y orientaciones los cuales son de uso obligatorio para todas las instituciones del

sector público e indicativo para los demás sectores, lo cuales se detallan a continuación:

- Sociedad radicalmente justa.
- Sociedad igualitaria y equitativa.
- Sociedad de plenas capacidades, emancipación y autonomía.
- Sociedad solidaria.
- Sociedad corresponsable y propositiva.
- Sociedad en armonía con la naturaleza.
- Primacía de bienes superiores.
- Sociedad de excelencia.
- Sociedad pluralista, participativa y autodeterminada.
- Soberanía e integración de los pueblos.
- Estado democrático, plurinacional y laico.
- Fortalecimiento de la sociedad.

4.2.1. Misión

Administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa como un medio de desarrollo integral del país a nivel sectorial y territorial, estableciendo objetivos y políticas estratégicas, sustentadas en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación; orientando la inversión pública; y, promoviendo la democratización del Estado, a través de una activa participación ciudadana, que contribuya a una gestión pública transparente y eficiente.

En el punto 2.2.4 se puede evidenciar la metodología de planificación estratégica para el sector Público donde nos indica los requisitos que debe cumplir la Misión Institucional, así como las preguntas que debe responder la misma.

Del análisis realizado se ha identificado que la Misión cumple con los elementos establecidos, por lo que en el presente trabajo se propone que la Misión institucional se mantenga.

4.2.2. Visión

Ser el referente latinoamericano en términos de planificación nacional, visionando el Ecuador del futuro para las y los ecuatorianos.

En el punto 2.2.4 se puede evidenciar la metodología de planificación estratégica para el sector Público donde nos indica los requisitos que debe cumplir la Visión Institucional, así como las preguntas que debe responder la misma.

Del análisis realizado se ha identificado que la Visión cumple con los elementos establecidos, por lo que en el presente trabajo se propone que la Misión institucional se mantenga.

4.2.3. Valores Corporativos

Un valor trata sobre la conducta correcta, en el sentido que una acción puede ser considerada "buena" o "mala".

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la institución.

Tabla 9

Valores Corporativos

Formulación de Valores	¿Qué compromiso debe generar los valores?
Integridad	Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.
Transparencia	Acción que permite a las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.
Calidez	Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.
Solidaridad	Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.
Colaboración	Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.
Efectividad	Lograr resultados con calidad a partir de los cumplimientos eficientes y eficaces de los objetivos y metas propuestos en su ámbito laboral.
Respeto	Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único/a, con intereses y necesidades particulares.

Continua 

Responsabilidad	Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.
Lealtad	Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.
Inclusivo	Compromiso en la generación de igualdad de oportunidades para todos, eliminando racismo y discriminación, construyendo una sociedad justa, solidaria, propositiva y equitativa para alcanzar el Buen Vivir.

Fuente: (Senplades, 2014)

4.2.4. Principios

Un principio es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr cierto propósito, es decir que los principios de la Administración Pública se encuentran suscritos en la Constitución de la República

Los principios que rigen a la administración pública del Ecuador están establecidos en el artículo 227 de la constitución de la republica que la expresa que “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Eficacia.- La eficacia como principio supone que la organización y la función administrativa deben estar diseñadas y concebidas para garantizar la obtención de los objetivos, fines y metas propuestos y asignados por el propio ordenamiento jurídico, con lo que debe ser ligado a la planificación y a la evaluación o rendición de cuentas.

Eficiencia.- La eficiencia, implica obtener los mejores resultados con el mayor ahorro de costos o el uso racional de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

Calidad.- Cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Jerarquía.- La jerarquía normativa es un principio del ordenamiento jurídico, que impone la subordinación de las normas de grado inferior a las de rango superior. Jerarquía es el orden de los elementos de una serie según su valor.

La jerarquía administrativa se caracteriza por cuatro notas principales: supervisión, dirección, inspección y resolución de conflictos.

Es la ordenación vertical y gradual de los órganos de la administración, de unos órganos subordinados a unos superiores, crea un sistema de relaciones entre el superior y el subordinado y en su sentido inverso.

Desconcentración.- Transferencia de competencias de un órgano superior a otro inferior, siempre que haya traslado de titularidad o disminuye la subordinación. Solo pueden desconcentrarse entre órganos de la misma administración o ente, si fuese de distintas administraciones o con personalidad jurídica distinta, se trataría de descentralización. La desconcentración puede

realizarse horizontalmente, hacia órganos de igual nivel o verticalmente hacia órganos subordinados.

Descentralización.- Traslado de la titularidad de competencias por parte de una admón. a otra, o a entes perteneciente a la misma administración pero dotados de personalidad jurídica propia. La titularidad de la competencia transferida desde ese momento, pasa a ser ejercida como propia, sin posibilidad de fiscalización por el ente transferente.

Coordinación.- La jerarquía sólo se da entre órganos de una misma Administración, y no es suficiente para conseguir la unidad de actuación. Así pues, la coordinación inter orgánica, tanto en una misma Administración, como en Administraciones distintas, adquiere enorme prioridad, buscando actuar con la misma eficacia que si se tratara de una sola Administración, y no de varias.

Participación.- Las entidades deben brindar las condiciones necesarias a todos los administrados para acceder a la información que administren, sin expresión de causa, salvo aquellas que afectan la intimidad personal, las vinculadas a la seguridad nacional o las que expresamente sean excluidas por Ley; y extender las posibilidades de participación de los administrados y de sus representantes, en aquellas decisiones públicas que les puedan afectar, mediante cualquier sistema que permita la difusión, el servicio de acceso a la información y la presentación de opinión.

Planificación.- La planificación permite aclarar el porvenir, facilita el debate económico social, valoriza la coherencia, es decir es un ejercicio metodológico que busca formas integradas de solución de problemas, privilegia la coherencia tanto interna entre sus componentes, con respecto a sus factores externos sobre los cuales pretende incidir.

Es el ordenamiento de las actividades y orientaciones que se le ha de dar al factor político en el marco de la visión de Estado que oferta como gobierno.

Transparencia.- Comporta la cualidad que debe aplicar la administración pública en su accionar, aplicando procedimientos correctos, diáfanos, transparentes, exentos de sospechas y dudas.

Evaluación.- Comprende el Proceso Institucional, que se adopta en todas las fases del ciclo de intervención pública, aplicando métodos sistemáticos, con el fin de servir, tanto al aprendizaje y a la mejora en la dirección de los servicios públicos, como a la estrategia sobre decisiones futuras.

4.2.5. Áreas de Priorización Estratégica

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo en el marco de las competencias institucionales según acta de reunión de autoridades llevada a cabo en la ciudad de Quito el 21 de diciembre de 2013, estableció las líneas estratégicas en las que va a priorizar el accionar de la institución, las mismas que son:

- **Planificación territorial y prospectiva**

Fortalecer el ciclo de planificación nacional incorporando la visión prospectiva y fortaleciendo el Sistema Nacional de Información para tener modelación territorial dinámica, multivariable y profundizar la participación del poder popular en el ciclo de planificación nacional, con la implementación de los Consejos Ciudadanos Sectoriales.

La atención institucional incluirá la elaboración de planes especiales para las zonas de frontera, Galápagos y Amazonía, que requerirán un impulso adicional.

En el marco de la profundización de la planificación nacional y prospectiva, se consolidará el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación del cumplimiento de los objetivos del PNBV y se promoverán estudios claves para el desarrollo del país.

Complementariamente se trabajará articuladamente con los GADs en la elaboración de normativas para la elaboración de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial.

- **Erradicación de la pobreza**

Erradicar la pobreza, mediante el ejercicio pleno de los derechos del Buen Vivir, el fortalecimiento de capacidades y oportunidades, y el fomento de la inclusión y equidad social de manera sostenida y sustentable.

Para esto se impulsarán las políticas públicas para erradicar pobreza y coordinará su implementación en los territorios, en donde existirá énfasis en el trabajo articulado con los Gobiernos Autónomos Descentralizados para la reducción de las necesidades básicas insatisfechas mediante la cobertura de agua y alcantarillado; y, la implementación de la estrategia de transformación productiva que privilegie el empleo.

- **Matriz productiva**

Impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la construcción de una agenda regulatoria, mediante el fortalecimiento de las capacidades de regulación de las instituciones públicas.

Adicionalmente, se impulsará la gestión de las empresas públicas como agentes en la transformación productiva. Complementariamente, el énfasis se orientará hacia la generación de procesos de innovación impulsados por el Estado y la pertinencia de los procesos de formación de talento humano.

- **Transformación del Estado y relaciones de poder**

Consolidar la transformación del Estado, impulsando la planificación descentralizada y participativa, la nueva organización y rediseño institucional y

el mejoramiento de la gestión de las empresas públicas y la formulación de las estrategias de inversión.

Los énfasis del trabajo de la Senplades girarán alrededor del fortalecimiento del proceso transferencia de competencias, la desconcentración eficiente en la prestación de servicios en los Ministerios, el fortalecimiento de los GADs y dentro del proceso de desconcentración.

Se promoverá el rediseño y cambio institucional de instituciones claves para el cambio de las relaciones de poder y la democratización del estado como la Contraloría General del Estado, Defensoría del Pueblo, SRI, Consejo de Participación Ciudadana.

- **Inserción Estratégica Internacional**

Posicionar al país en el contexto internacional mediante el fortalecimiento y liderazgo de la planificación en el ámbito latinoamericano (Redeplan), así como la integración binacional (Perú y Colombia).

Complementariamente se propone trabajar en el establecimiento de las condiciones adecuadas para la auditoría de los tratados bilaterales de inversión (CAITISA). Los laudos de miles de millones de dólares (Oxy 2.3, Chevron 10) son la principal amenaza para nuestra soberanía y la viabilidad del proyecto político.

4.3. Objetivos Estratégicos Institucionales

Para la presente investigación los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Senplades fueron tomados de acuerdo a lo estipulado en el sistema Gobierno por Resultados⁶, mismos que resultaron del análisis y proceso de formulación de los talleres de direccionamiento estratégico.

⁶ Autoría y Derechos Senplades

Los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI's) permiten determinar a dónde queremos ir como institución, y hacen posible la consecución de la visión institucional que apuntala hacia los objetivos y políticas del Plan Nacional para el Buen Vivir.

Para establecer el Direccionamiento Estratégico Institucional se toma como base los siguientes elementos:

- Un análisis del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, identificando las políticas y lineamientos de responsabilidad y corresponsabilidad, para la institución.
- Resultados del Diagnostico Situacional Institucional (Evaluación de la Planificación y Gestión Institucional, Diagnostico Externo(Oportunidades y Amenazas) y Diagnostico Interno (Fortalezas y Debilidades))
- Atribuciones y Obligaciones de Senplades, establecidas en el estatuto orgánico.
- Visión ejecutiva sobre la orientación estratégica de la institución para el próximo periodo.

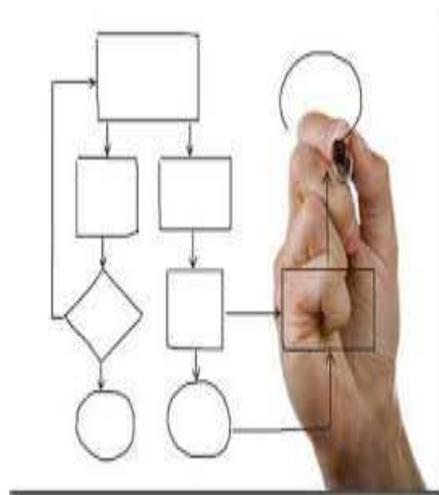
4.3.1. Perspectiva del Ciudadanía

En esta perspectiva se identifican los objetivos orientados a los productos, servicios y resultados esperados para el beneficio de la ciudadanía y sociedad.

De esta manera se realizo el análisis e idéntico los siguientes Objetivos Estratégicos Institucionales:

4.3.1.1. **Objetivo Estratégico 1 - Incrementar la efectividad del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con énfasis territorial promovido y sustentado en el poder popular.**

Continuando con el proceso de orientación hacia la sociedad del Buen Vivir, es fundamental consolidar el sistema nacional de planificación participativa como eje rector de la planificación e inversión estatal, fortaleciendo los criterios e instrumentos de seguimiento, así como un sistema nacional de información en línea que sirva para la toma de decisiones en todos los niveles.



Resaltando que el proceso de desarrollo en el Ecuador es del Pueblo y para el pueblo es indispensable fortalecer al poder ciudadano en la construcción y ejecución del Sistema Nacional de Planificación, fortaleciendo los consejos ciudadanos sectoriales y la asamblea ciudadana, plurinacional e intercultural para el buen vivir.

Tabla 10

Alineación OE11 - PNBV

OPNBV	Política	Lineamientos	Objetivos Estratégicos Institucionales
Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder	1.7 Fortalecer el Sistema Nacional Descentralizado o de Planificación	Consolidar el proceso de planificación del desarrollo como un ciclo permanente y dinámico, y fortalecer los criterios e instrumentos de seguimiento, evaluación y	1. Incrementar la efectividad del Sistema Nacional Descentralizado de

Continúa →

popular.	Participativa, con un enfoque de derechos.	control de la política pública. A, b, c, d, i, j, k, m, n.	Planificación Participativa con énfasis territorial promovido y sustentado en el poder popular.
		Evaluar permanentemente el funcionamiento y la articulación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. F, l, o, p	
		Consolidar y fortalecer el Sistema Nacional de Estadística para que articule, emita normas y armonice la generación de estadística oficial, de acuerdo con las necesidades de la planificación nacional y territorial. H, q.	
	1.9 Consolidar la participación ciudadana en los procesos de elaboración de políticas públicas y en el relacionamiento Estado-sociedad	Consolidar la implementación de mecanismos de participación ciudadana para fortalecer la articulación del Estado y la sociedad en todos los niveles de gobierno y funciones del Estado, y mejorar los procesos de toma de decisiones. A, b, c, d, e, f, g, h, i, j.	

Fuente: (Senplades, 2014)

4.3.1.2. Objetivo Estratégico 2 - Incrementar el nivel de coordinación y articulación de las políticas, lineamientos y acciones del Estado para la erradicación de la pobreza

El reconocimiento igualitario de los derechos de todos los individuos implica la consolidación de políticas de igualdad que eviten la exclusión y fomenten la convivencia social y política. El desafío es avanzar hacia la igualdad plena en la diversidad, sin exclusión, para lograr una vida digna, con acceso a salud,

educación, protección social, atención especializada y protección especial (PNBV2013-2017).

Dentro del PNBV 2013-2017 se encuentra la reducción de la pobreza por ingresos en un 20% y erradicar la extrema pobreza, y para esto la Senplades a integrado a su accionar la Secretaría Técnica de Erradicación de la Pobreza, que propende la generación de política pública para la erradicación de la pobreza extrema en el país, acción que se realizara a través de la creación de insumos y herramientas técnicas, que permitan una distribución más igualitaria de la riqueza, hasta llegar a un nuevo tipo de sistema económico en el que la propia producción asegure la distribución equitativa de los recursos.

Tabla 11

Alineación OEI2 - PNBV

OPNBV	Política	Lineamientos	Objetivos Estratégicos Institucionales
<p>Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.</p>	<p>2.1 Generar condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza</p>	<p>a. Estandarizar metodologías, herramientas y procesos de identificación de grupos en situación de vulnerabilidad y pobreza, y de seguimiento y evaluación de una estrategia de erradicación de la pobreza, a fin de fomentar la eficiencia y eficacia por parte del Estado.</p>	<p>2. Incrementar el nivel de coordinación y articulación de las políticas, lineamientos y acciones del Estado para la erradicación de la pobreza.</p>
		<p>c. Fortalecer mecanismos de corresponsabilidad y condicionalidad en las políticas y programas para la generación de capacidades y la disminución de la transmisión intergeneracional de la pobreza, con base en la realidad geográfica y con pertinencia cultural.</p>	
		<p>d. Desarrollar e implementar una estrategia intersectorial para la</p>	

Continua 

		erradicación de la pobreza y el cierre de brechas de desigualdad, con énfasis en la garantía de derechos, en la equidad de género, intergeneracional e intercultural, el acceso a activos y medios de producción, y la generación de capacidades.	
--	--	---	--

Fuente: (Senplades, 2014)

4.3.1.3. Objetivo Estratégico 3 - Incrementar la optimización y focalización de las inversiones públicas en cumplimiento con los objetivos planteados por las estrategias y políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales

El objetivo 8 del PNBV 2013 -2017 busca La consolidación del sistema económico social y solidario, de forma sostenible, implica colocar al ser humano por encima del capital, lo que significa priorizar el desarrollo de capacidades y complementariedades humanas.

La Senplades y el Estado busca la priorización de la inversión pública con criterios de eficacia y eficiencia en su uso, destinada a la generación de capacidades y a la reducción de las brechas sociales y territoriales, privilegiando el trabajo sobre el capital.

La priorización de proyectos de inversión con criterios técnicos de desarrollo hace más eficiente la acción del Estado, con énfasis en los sectores estratégicos altamente rentables, que hacen viable la sostenibilidad del sistema económico.

Tabla 12

Alineación OEI3 - PNBV

OPNBV	Política	Lineamientos	Objetivos Estratégicos Institucionales
Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible	8.1 Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales	a. Priorizar la asignación de recursos públicos, bajo criterios de satisfacción de necesidades, generación de capacidades y oportunidades y acumulación de capital en sectores productivos generadores de valor.	3. Incrementar la optimización y focalización de las inversiones públicas en cumplimiento con los objetivos planteados por las estrategias y políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales.
		b. Fortalecer el rol de la planificación de la inversión pública, con enfoque integral para la toma de decisiones y la planificación plurianual.	
		c. Incluir criterios de equidad territorial en la inversión pública, para articular las políticas nacionales con el desarrollo local.	
		d. Articular la inversión del Estado Central con las empresas públicas, las entidades del sistema de seguridad social, las universidades y escuelas politécnicas, la banca pública y otros niveles de gobierno, en el marco de la planificación nacional.	

Fuente: (Senplades, 2014)

4.3.1.4. Objetivo Estratégico 4 - Incrementar la consolidación del Estado Democrático para el Buen Vivir de los procesos de desconcentración y descentralización fortaleciendo la facultad reguladora estatal y consolidando al nuevo modelo de regulación social.

Un pilar del plan institucional es continuar con la recuperación y transformación del Estado, fortaleciendo el modo de regulación social que se requiere.

Se trata de continuar con la transformación democrática del estado fortaleciendo los procesos de tanto de traspaso de competencias así como el cambio institucional y la capacidad de regulación y control del estado.

Desconcentración institucional y servicios públicos

Con el proceso de descentración estatal a través de la reforma institucional liderada por la Senplades, se pretende dar un modelo de gestión eficiente a las instituciones del estado mejorando.

Consolidar el modelo de gestión del Estado a través del proceso de reforma institucional fortaleciendo las facultades de regulación y control.

Descentralización

La descentralización alude a la transferencia de atribuciones y responsabilidades del gobierno central a los gobiernos autónomos descentralizados (GAD), con el objetivo de fortalecer el ejercicio autónomo de estos niveles de gobierno. Se han transferido hasta el momento las competencias riego, tránsito, transporte terrestre y seguridad vial (TTTSV) y gestión de la cooperación internacional no reembolsable (CINR) de acuerdo al cronograma establecido en el Plan Nacional de Descentralización 2012 – 2015.

La descentralización no circunscribe únicamente la transferencia de competencias a los GAD, sino además el análisis de las que ya han venido

ejerciendo a efectos de generar insumos que permitan a los GAD gestionar de mejor manera sus competencias, también se evalúa la política de descentralización y se articula con las diferentes entidades para el fortalecimiento institucional, para lo cual se impulsara el adecuado ejercicio de las competencias de los GAD, en el marco del PNBV 2013-2017.

Tabla 13

Alineación OEI4 - PNBV

OPNBV	Política	Líneamientos	Objetivos Estratégicos Institucionales
Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.	1.1 Profundizar la presencia del Estado en el territorio nacional, garantizando los derechos de la ciudadanía	Fortalecer la articulación entre los procesos de desconcentración y descentralización del Estado, en el marco de la corresponsabilidad entre el Estado Central, los Gobiernos Autónomos Descentralizados y la ciudadanía. A, b, c, d, e, f, g, h.	
		A, b, c, d, e, f, g, h.	
	1.2 Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez	Definir e implementar modalidades de prestación de bienes y servicios públicos que definan la participación del Estado, del sector privado y de la economía popular y solidaria, y garanticen el cumplimiento de derechos.	
		A, b, c, e.	
	1.3 Afianzar la institucionalidad del Estado democrático para el Buen Vivir	Profundizar y alinear la transformación institucional del Estado para la consecución de los objetivos	

Continua 

		programáticos relacionados con la construcción del Buen Vivir.	
		Generar capacidades en las empresas públicas para una gestión eficiente y estratégica.	
		A, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k.	
	1.4 Mejorar la facultad reguladora y de control del Estado	Fomentar la mejora y la reforma regulatorias en la administración pública ecuatoriana, para que contribuya a la consecución del régimen del Buen Vivir. A, b, c, d, e, f, g.	

Fuente: (Senplades, 2014)

4.3.1.5. Objetivo Estratégico 5 - Incrementar el nivel de posicionamiento internacional del modelo ecuatoriano de planificación nacional y territorial participativo, partiendo del ámbito binacional.

Con el modelo ecuatoriano de planificación y desarrollo para el buen vivir, se pretende escalarlo a nivel internacional para ampliar las relaciones bilaterales con énfasis en el cono sur, estableciendo lecciones aprendidas con la experiencia ecuatoriana, para el desarrollo regional.

Se establecerá la consolidación de mecanismos de integración entre los países del Sur, pero particularmente entre los latinoamericanos

La región fronteriza presenta problemas y necesidades expresadas en los campos: social, económico, ambiental y conectividad, lo que no ha permitido el desarrollo y mejoramiento de la calidad de la población existente en este territorio durante décadas. La presencia de indicadores económicos y sociales no aceptables y altamente preocupantes dentro de la Región Fronteriza, permite determinar la falta de articulación en las diferentes áreas que se ha

tomado como prioritarias, con estas consideraciones Plan Binacional para el periodo 2011 - 2014 trabajará en la ejecución de la estrategia de cohesión económica, social y cultura de paz en la región fronteriza con cuatro áreas de intervención o programas, que será socializadas a los Ministerios Sectoriales, Gobiernos Autónomos Descentralizados, Organizaciones Sociales y Productivas.

A la par se establecerá la consolidación de mecanismos de integración entre los países del Sur, pero particularmente entre los latinoamericanos.

Necesitamos profundizar la inserción de Ecuador a la sociedad internacional y promover como el instrumento más idóneo la institucionalización de la unidad latinoamericana, con el fin de construir bloques política y económicamente significativos y relevantes, en su interacción interna y con el resto del mundo.⁷

Por lo anterior expuesto surgió el objetivo institucional con miras a la inserción estratégica internacional.

Tabla 14

Alineación OEI5 - PNBV

OPNBV	Política	Lineamientos	Objetivos Estratégicos Institucionales
Objetivo 12: Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.	12.1 Profundizar procesos solidarios y complementarios de integración con América Latina y el Caribe	f. Establecer mecanismos alternativos de arbitraje regional para el arreglo de diferencias relativas a inversiones.	5. Incrementar el nivel de posicionamiento internacional del modelo ecuatoriano de planificación
		h. Promover la planificación binacional y regional, con énfasis	

⁷ Plan Nacional del Buen Vivir, pag 415

		en la garantía de derechos, la complementariedad económica, la integración logística, conectividad e interoperabilidad, en coherencia con la planificación nacional.	nacional y territorial participativo, partiendo del ámbito binacional.
	12.2 Impulsar la construcción de un nuevo multilateralismo democrático, sobre la base de relaciones solidarias, soberanas y pacíficas entre los Estados	e. Posicionar en el exterior el concepto del Buen Vivir y los avances del país en materia de derechos.	
	12.6 Fortalecer las relaciones fronterizas con una orientación al pleno ejercicio de derechos de las poblaciones	a. Generar mecanismos para la garantía de los derechos de los habitantes de las zonas fronterizas, en el marco de la corresponsabilidad binacional.	
	12.7 Consolidar una gestión soberana de la cooperación internacional, en consonancia con la transformación de la matriz productiva y el fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur	a. Potenciar la oferta de cooperación técnica ecuatoriana hacia otros países, con énfasis en los países de la región.	

Fuente: (Senplades, 2014)

Continua 

4.3.2. Perspectiva de Procesos

Esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la institución de cara a la obtención de la satisfacción de los usuarios y logro de altos niveles de rendimiento.

4.3.2.1. Objetivo Estratégico 6 - Incrementar la eficiencia operacional de la Senplades

Este objetivo está ligado a la identificación de los procesos más críticos de la organización, para el logro de los objetivos de los usuarios. Principalmente se identifican los procesos de Innovación, Operativos y de servicios post emisión del bien o servicio aplicado a la funcionalidad de la institución pública.

Tabla 15

Alineación OEI6 - PNBV

OPNBV	Política	Lineamientos	Objetivos Estratégicos Institucionales
Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.	1.5. Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia	a. Agilizar y simplificar los procesos y procedimientos administrativos, con el uso y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación	6. Incrementar la eficiencia operacional de la Senplades

Fuente: (Senplades, 2014)

4.3.3. Perspectiva de Recursos Humanos

Esta Perspectiva está orientada al aprendizaje institucional y las capacidades del talento humano.

4.3.3.1. Objetivo Estratégico 7 - Incrementar el desarrollo del Talento Humano de la Senplades

Un pilar de la revolución del gobierno ecuatoriano es la formación y crecimiento de las instituciones públicas sustentadas principalmente en los funcionarios que la conforman, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y las personas son claves de éxitos en la institución para el logro de las estrategias planteadas.

Tabla 16

Alineación OEI7 - PNBV

OPNBV	Política	Lineamientos	Objetivos Estratégicos Institucionales
Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.	1.5. Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia	e. Profundizar la aplicación de mecanismos de selección, profesionalización, promoción, seguimiento y evaluación del talento humano, para garantizar la eficiencia y la calidad de la gestión pública.	7. Incrementar el desarrollo del Talento Humano de la Senplades
		f. Promover la formación y capacitación de funcionarios públicos como parte de su carrera profesional.	
	1.7 Fortalecer el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, con un enfoque de derechos.	k. Mejorar las capacidades del talento humano encargado de la planificación del Estado, en todos sus niveles, promoviendo el diálogo, la deliberación y la visión integral del territorio.	

Fuente: (Senplades, 2014)

4.3.4. Perspectiva de Finanzas

Están orientados al uso eficiente y transparente del presupuesto y recursos materiales

4.3.4.1. Objetivo Estratégico 8 - Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la Senplades

La racionalización en la estructuración y uso del presupuesto es la base para el desarrollo de las actividades institucionales y la consecución de los objetivos de los niveles superiores.

Tabla 17

Alineación OEI8 - PNBV

OPNBV	Política	Lineamientos	Objetivos Estratégicos Institucionales
Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.	1.13. Fortalecer los mecanismos de control social, la transparencia de la administración pública y la prevención y la lucha contra la corrupción.	g. Consolidar en todos los niveles de gobierno la aplicación de procedimientos para transparentar la asignación y ejecución de recursos presupuestarios.	8. Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la Senplades

Fuente: (Senplades, 2014)

4.4. Relacionamiento de los Objetivos Estratégicos con la Misión Institucional

Tabla 18

Relacionamiento de los OEI con la Misión Institucional

Objetivos Estratégicos Institucionales	Párrafos de la Misión
1. Incrementar la efectividad del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con énfasis territorial promovido y sustentado en el poder popular.	Administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, como un medio para lograr el buen vivir,
2. Incrementar el nivel de coordinación y articulación de las políticas, lineamientos y acciones del Estado para la erradicación de la pobreza.	Estableciendo políticas, estrategias y objetivos estratégicos de desarrollo, a nivel sectorial y territorial
3. Incrementar la optimización y focalización de las inversiones públicas en cumplimiento con los objetivos planteados por las estrategias y políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales.	Sustentadas en procesos de información, capacitación, seguimiento y evaluación; orientando la inversión pública
4. Incrementar la consolidación del Estado Democrático para el Buen Vivir de los procesos de desconcentración y descentralización fortaleciendo la facultad reguladora estatal y consolidando al nuevo modelo de regulación social.	Promoviendo la transformación y democratización del Estado,
5. Incrementar el nivel de posicionamiento internacional del modelo ecuatoriano de planificación	Posicionando el modelo y las relaciones ecuatorianas en lo internacional

nacional y territorial participativo, partiendo del ámbito binacional.	
6. Incrementar la eficiencia operacional de la Senplades	Con una activa participación ciudadana, que contribuya a una gestión pública transparente, eficaz y eficiente
7. Incrementar el desarrollo del Talento Humano de la Senplades	
8. Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la Senplades	

Fuente: (Senplades, 2014)

4.5. Estrategias Institucionales

La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados institucionales.

La formulación de las estrategias institucionales busca identificar la solución a la problemática institucional y desarrollar planes de acción para el alcance de la visión institucional.

4.5.1. Problema Estratégico

Los grandes avances de la democratización del estado y transformación del sector público establecen en seguir enfrentando y superando las problemáticas inherentes a una institución pública con excesiva burocracia, perfiles del recurso humano, desorganización administrativa, alta rotación de personal, centralización entre otros, para lo cual se propone romper con la trampa del inmediatismo y del pragmatismo de la gestión institucional, conducir los procesos de gestión y toma de decisión con métodos y prácticas estructuradas, cambiar las reglas que permitan enfrentar los problemas y las adversidades, para lo cual se han establecido las siguientes estrategias para cada Objetivo Estratégico Institucional:

4.5.2. Formulación de Estrategias

Dado que la guía metodológica de Planificación Institucional emitida por el órgano rector de la Planificación Nacional revela a la Planificación Estratégica como los elementos orientadores de la institución que son Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, Indicadores y Metas, el presente capítulo representa la hoja de ruta para la operativización de las estrategias planteadas.

A continuación se describen las estrategias institucionales por objetivo institucional:

- **INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA NACIONAL DESCENTRALIZADO DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA CON ÉNFASIS TERRITORIAL PROMOVIDO Y SUSTENTADO EN EL PODER POPULAR.**

Estas estrategias son:

- 1.1. Consolidar un sistema de Planificación, Prospectiva, estratégica y programática capaz de procesar, proyectar, discernir y definir acciones e intervenciones temporales y dinámicas en el territorio.
- 1.2. Consolidar el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación para medir el cumplimiento de los objetivos y metas del PNBV, apoyándose en una nueva métrica de las variables económicas y sociales.
- 1.3. Fortalecer el Sistema Nacional de Información y los demás subsistemas oficiales integrados al mismo, aumentando la capacidad de procesamiento de datos, con la finalidad de modelar escenarios y generar simulaciones temporales y dinámicas
- 1.4. Posicionar la agenda programática del Buen Vivir en todos los niveles de gobierno, ámbito privado y ciudadanía en general.
- 1.5. Construir el poder ciudadano en la formulación, implementación y seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la planificación nacional a

través de instancias de participación como la Asamblea ciudadana, plurinacional e intercultural para el buen vivir y los Consejos Ciudadanos Sectoriales de Senplades

- **INCREMENTAR EL NIVEL DE COORDINACIÓN Y ARTICULACIÓN DE LAS POLÍTICAS, LINEAMIENTOS Y ACCIONES DEL ESTADO PARA LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA.**

Estas estrategias son:

2.1 Diseñar, coordinar, dar seguimiento y evaluar la Estrategia Nacional para la Erradicación de la Pobreza

2.2 Articular acciones entre los distintos sectores de la política pública con el objetivo de erradicar la pobreza

2.3 Articular acciones entre niveles de gobierno para combatir de manera eficaz los factores condicionantes de la pobreza

2.4 Generar directrices regulaciones y herramientas de coordinación territorial de la política pública para la erradicación de la pobreza

2.5 Fomentar la innovación permanente de la política pública para la erradicación de la pobreza

- **INCREMENTAR LA OPTIMIZACIÓN Y FOCALIZACIÓN DE LAS INVERSIONES PÚBLICAS EN CUMPLIMIENTO CON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS POR LAS ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS NACIONALES, INTERSECTORIALES, SECTORIALES Y TERRITORIALES**

Estas estrategias son:

3.1 Mejorar la distribución estratégica y calidad del la inversión pública

3.2 Mejorar el nivel de articulación de la inversión pública con la planificación nacional y territorial

3.3. Incidir en la consolidación del Sistema económico social y solidario

- **INCREMENTAR LA CONSOLIDACIÓN DEL ESTADO DEMOCRÁTICO PARA EL BUEN VIVIR DE LOS PROCESOS DE DESCONCENTRACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN FORTALECIENDO LA FACULTAD REGULADORA ESTATAL Y CONSOLIDANDO AL NUEVO MODELO DE REGULACIÓN SOCIAL.**

Estas estrategias son:

4.1 Profundizar el diseño institucional del nuevo Estado democrático para el buen vivir.

4.2 Potenciar la capacidad regulación y control del Estado en función de la obtención de los Objetivos programáticos del PNBV

4.3 Profundizar los procesos de desconcentración institucional y la prestación de servicios públicos asegurando una presencia equitativa en el territorio

4.4 Profundizar los procesos de descentralización institucional a los GADS y complementarlos con el fortalecimiento de capacidades.

4.6 Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva, impulsando el desarrollo de sus capacidades empresariales, el máximo componente nacional en sus compras, la inserción inteligente en los mercados globales y las mejores prácticas de gobierno corporativo.

4.5 Lograr el alcance en prestación de servicios buscando la complementariedad del Estado.

- **INCREMENTAR EL NIVEL DE POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DEL MODELO ECUATORIANO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y TERRITORIAL PARTICIPATIVO, PARTIENDO DEL ÁMBITO BINACIONAL.**

Estas estrategias son:

5.1 Promover un cambio de la arquitectura financiera internacional con auditoría a los tratados de inversión y alianzas a nivel latinoamericano.

5.2 Fortalecer las relaciones fronterizas a partir de la Planificación Nacional

5.3 Fortalecer presencia ecuatoriana en el ámbito de la planificación en los organismos de planificación latinoamericana.

- **INCREMENTAR LA EFICIENCIA OPERACIONAL DE LA SENPLADES**

Estas estrategias son:

6.1 Desarrollar modelos de articulación entre los procesos sustantivos y adjetivos, ejecutados a nivel central y nivel desconcentrado de la Senplades

6.2 Institucionalizar los procesos sustantivos y adjetivos, garantizando la sostenibilidad en el tiempo.

6.3 Establecer lineamientos técnicos de seguimiento, acompañamiento y evaluación durante la ejecución operativa y post emisión del servicio o producto

6.4 Adoptar un enfoque de mejora continua en los procesos de gestión, operación y tecnología institucional

- **INCREMENTAR EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA SENPLADES**

Estas estrategias son:

7.1 Dinamizar las TIC's institucionales

7.2 Socializar los objetivos estratégicos y direccionamiento institucional con todos los funcionarios

7.3 Desarrollar una cultura organizacional óptima

7.4 Establecer una organización de alto desempeño (Modelo HPO) (Mejorar las habilidades, formación y conocimientos del Talento Humano)

7.5 Atraer y retener al personal idóneo para la institución

- **INCREMENTAR EL USO EFICIENTE DEL PRESUPUESTO DE LA SENPLADES**

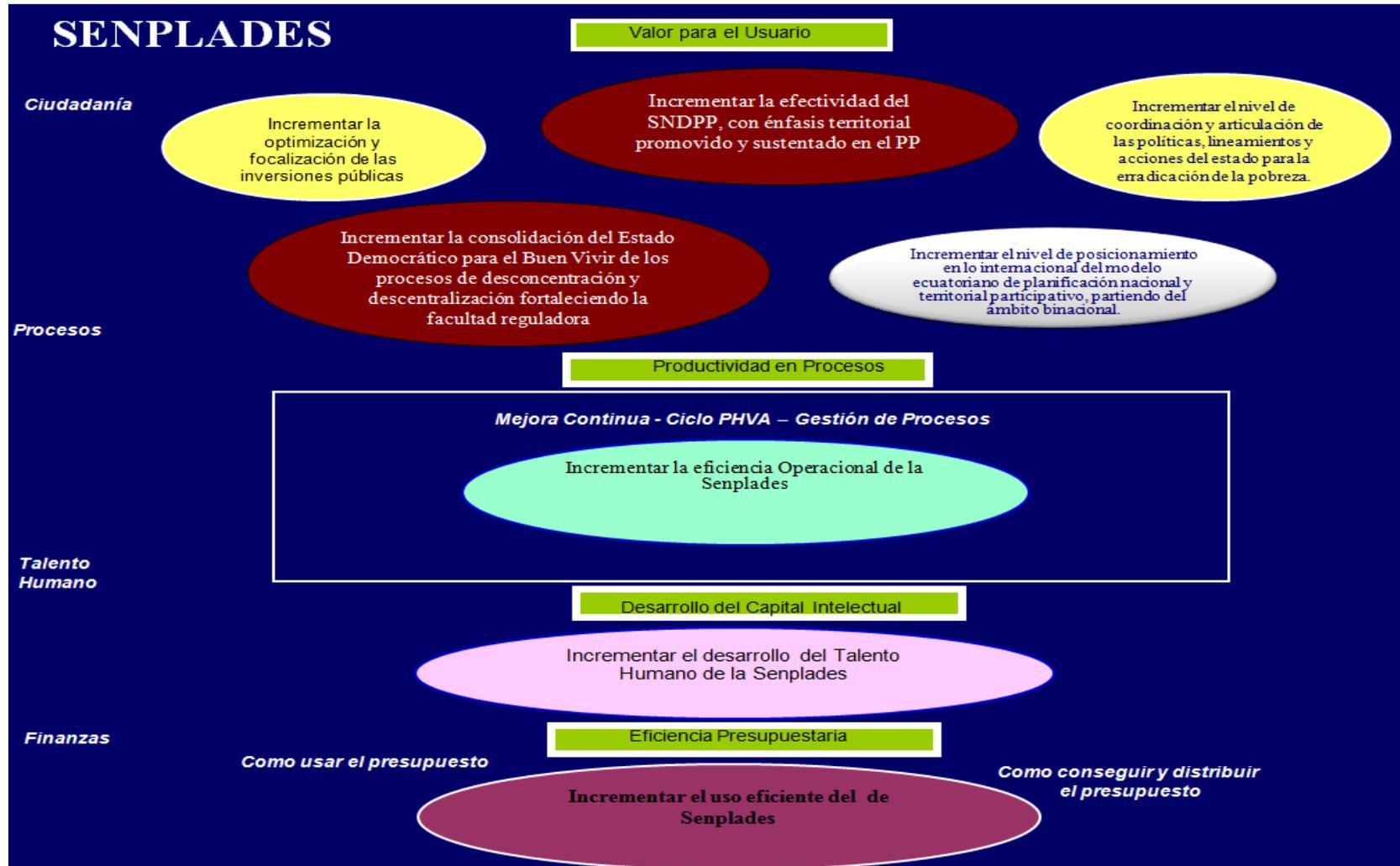
Estas estrategias son:

8.1 Mejorar la estructura de costos corrientes y de inversión del presupuesto institucional.

8.2 Implementación de un modelo óptimo para el cálculo y ejecución del presupuesto Institucional.

8.3 Elaborar un modelo de gestión óptima de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas del uso de los recursos.

4.6. Mapa Estratégico



5. OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La segunda etapa del modelo de despliegue de planificación estratégica corresponde al diseño de las matrices 3Ms que permiten la operacionalización de la estrategia.

5.1. Uso de las 3M

El propósito de 3Ms es llevar a cabo los objetivos estratégicos definidos en la etapa de enfoque hacia modelos de implementación, seguimiento, y ajuste (ejecución).

Lo que se busca en una institución es determinar los objetivos planteados en el mapa estratégico enfocarse a donde se quiere llegar en un corto, mediano y largo plazo; los recursos requeridos, el sistema de indicadores, alertas tempranas para ajustar el plan a cambios posibles.

Las 3Ms son el fundamento de la operacionalización de la estrategia, y representa la garantía de la sinergia organizacional y el modelo de aprendizaje institucional.

Al utilizar 3Ms podemos:

- Optimizar recursos, tiempo y esfuerzo.
- Garantizar impacto y efectividad en la ejecución de la estrategia.
- Maximizar los recursos.

5.2. Medidas – Indicadores (KPI´s)

Los Key Performance Indicators son indicadores alineados completamente a los objetivos estratégicos de la organización.

Los KPIs nos permitirán gestionar el negocio ayudando a entender, predecir y modificar el impacto o el resultado esperado, al igual que nos indican el impacto de nuestras acciones o decisiones tomadas.

Para esto se identificó los KPIs adecuados a cada perspectiva con su respectiva fórmula que permitirá su cálculo.

La definición de KPIs para cada uno de los objetivos permite que:

- Sean medibles.
- Marquen tendencias.
- Sean alcanzables.
- Sean desafiantes y exigentes.
- Involucren y responsabilicen al personal por su logro.

5.2.1. Descripción de elementos de indicadores

Los KPIs deben cumplir con varios elementos para ser considerados como información estratégica como:

- Tener conexión con objetivos estratégicos.
- Tener a un responsable
- Contar con una fórmula, alcance, dimensión o unidad de medida, etc.
- Contar con frecuencias de revisión y actuación.
- Disponer de las fuentes de captura de información
- Determinar niveles base
- Definir metas cuantificables
- Determinar límites de actuación

5.3. Metas

En las metas se describe lo que se desea alcanzar en el lapso de tiempo establecido y en el que se aplicará la planificación, en el presente caso tendrá una duración de 4 años de acuerdo al presente gubernamental.

Las metas deben ser:

- **ESPECÍFICA:** no se deben definir metas ambiguas, sino que deben ser concretas y asignarse a una persona en particular para la ejecución.
- **MEDIBLE:** deber ser seguidas periódicamente mediante los KPIs.
- **ORIENTADA A LA ACCIÓN:** deben ser exigentes pero alcanzables.
- **RELEVANTE:** se deben dedicar recursos (tiempo, dinero y personas).
- **TEMPORAL:** se deben expresar en un tiempo específico (año, semestre, mes, etc) para responsabilizar a las personas por su logro.

5.3.1. Metas Planeadas

La definición de metas planeadas implica darles un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo relacionado, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de los objetivos a lo largo del tiempo.

La fijación de las metas planeadas está directamente relacionada con las periodicidades.

5.3.2. Variación

Son los rangos en los que varían las metas planeadas en los diferentes años, a los cuales de acuerdo a la dinámica de la institución se tendrá que ir ajustando.

5.4. Establecimiento de indicadores institucionales

5.4.1. Indicadores y metas del Plan Nacional para el Buen Vivir

La Senplades de acuerdo a sus competencias es la encargada de guiar estratégicamente a las demás instituciones públicas para lograr los objetivos y metas establecidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir.

Actuando como institución ejecutora la Senplades apalanca directa e indirectamente a la consecución de los siguientes indicadores del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017:

Cuadro 12

Objetivo del PNBV 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular

		Valor	Año	Fuente
INDICADORES META				
12.1 Alcanzar el 100% de entidades operativas desconcentradas, creadas a nivel distrital				
Indicador Meta	Entidades operativas desconcentradas creadas a nivel distrital	MINEDUC: 10,7% MSP: 29,3% MIES: 20% Ministerio del Interior: 0% Ministerio de Justicia: 0%	2013* (corte a abril)	Ministerio de Finanzas
12.2 Alcanzar el 100% de distritos con al menos una intervención intersectorial				
Indicador Meta	Porcentaje de distritos con al menos una intervención intersectorial (social y seguridad)	60,70%	2013* (corte a abril)	SENPLADES
12.3 Alcanzar el 50% de GADs que cumplan al menos un programa de fortalecimiento institucional				

Continúa 

Indicador Meta	Gobiernos autónomos descentralizados beneficiarios de programas de fortalecimiento institucional	0,00	2012	Consejo Nacional de Competencias
12.4 Alcanzar el 100% de las instancias estatales de decisión pública descorporativizadas				
Indicador Meta	Primacía del interés común en instancias estatales de decisión pública	76,0%	2012	SENPLADES
12.5 Aumentar el índice de capacidad institucional regulatoria a 7 puntos				
Indicador Meta	Índice de capacidad institucional regulatoria	3,9	2012	SENPLADES
12.6 Alcanzar el 14% de ocupados afro ecuatorianos, indígenas y montubios en el sector público				
Indicador Meta	Porcentaje de ocupados en el sector público por grupo étnico	7,8%	2012	INEC - ENEMDU
12.7 Aumentar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos a 8 puntos				
Indicador Meta	Índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general	6,7	2012	INEC - ENEMDU
12.8 Alcanzar el 100% de los Consejos Ciudadanos Sectoriales (CCS) conformados				
Indicador Meta	Porcentaje de Consejos Ciudadanos Sectoriales (CCS) conformados	82,85%	2012	SENPLADES

Fuente: (Senplades, 2014)

Cuadro 13

Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad

	Valor	Año	Fuente
INDICADORES META			
2.1 Reducir la incidencia de la pobreza por ingresos al 20%, y la extrema pobreza rural en 10 puntos porcentuales.			
Indicador Meta	Incidencia de pobreza y extrema pobreza por Ingreso	Pobreza Nacional: 27,3 Urbano: 16,1 Rural: 49,1	2012 INEC – ENEMDU

Continua 

		Extrema Pobreza Nacional 11,2 Urbana 5,0 Rural 23,3		
2.2 Reducir el coeficiente de Gini a 0,44				
Indicador Meta	Coeficiente de Gini	Nacional: 0,48	2012	INEC - ENEMDU
2.3 Reducir la relación entre el 10% más rico y el 10% más pobre a 20 veces.				
Indicador Meta	Relación entre el 10% más rico vs el 10% más pobre	26,1	2012	INEC - ENEMDU

Fuente: (Senplades, 2014)

Cuadro 14

Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible

		Valor	Año	Fuente
INDICADORES META				
8.4 No superar el 24% de componente importado de la oferta agregada				
Indicador Meta	Componente Importado como porcentaje de la oferta agregada	23,80	2012	Banco Central del Ecuador
8.5 Incrementar al 14,21% la participación de la inversión pública con respecto al PIB				
Indicador Meta	Inversión pública del SPNF / PIB	13,02	2012	Banco Central del Ecuador

Fuente: (Senplades, 2014)

Cuadro 15

Objetivo 12: Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana

		Valor	Año	Fuente
INDICADORES META				
8.6 Reducir la pobreza por NBI en el sector rural de la Frontera Norte en 8 puntos porcentuales				
Indicador Meta	Pobreza por NBI en frontera norte	Rural:71,9	2012	INEC - ENEMDU
8.7 Reducir la pobreza por NBI en el sector rural de la Frontera Sur en 5 puntos porcentuales				
Indicador Meta	Pobreza por NBI en frontera sur	Rural:60,1	2012	INEC - ENEMDU

Fuente: (Senplades, 2014)

5.4.2. Indicadores y metas del Plan Estratégico Institucional

En la formulación de indicadores del Plan Estratégico Institucional se establecieron fichas metodológicas en donde se describen los elementos de los mismos así como las metas anualizadas.

(ANEXO 2)

Cuadro 16

Indicadores Estratégicos Institucionales

Objetivos Estratégicos Institucionales	Estrategias	Indicadores	Fórmula	Meta Anual 2014	Meta Anual 2015	Meta Anual 2016	Meta Anual 2017
1. Incrementar la efectividad del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con énfasis territorial promovido y sustentado en el poder popular.	1.1 Consolidar un sistema de Planificación, Prospectiva, estratégica y programática capaz de procesar, proyectar, discernir y definir acciones e intervenciones temporales y dinámicas en el territorio.	Porcentaje de instituciones rectoras que tienen política pública Para este proceso se consideran a 6 Ministerios Coordinadores, 19 Ministerios Ejecutores y 12 secretarías entre nacionales y técnicas	(Número de Instituciones Rectoras con política pública revisada y actualizada/Número de Instituciones Rectoras con política pública para revisión y actualización)*100	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	1.2 Consolidar el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación para medir el cumplimiento de los objetivos y metas del PNBV, apoyándose en una nueva métrica de las variables económicas y sociales.						
	1.3 Fortalecer el Sistema Nacional de Información y los demás subsistemas oficiales integrados al mismo, aumentando la capacidad de procesamiento de datos, con la finalidad de modelar escenarios y generar simulaciones temporales y dinámicas	Porcentaje de alertas difundidas por periodo de ejecución del PNBV	Alertas difundidas en un período (t) / Alertas identificadas en un período (t)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	1.4 Posicionar la agenda						

Continua 

	<p>programática del Buen Vivir en todos los niveles de gobierno, ámbito privado y ciudadanía en general.</p> <p>1.5 Construir el poder ciudadano en la formulación, implementación y seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la planificación nacional a través de instancias de participación como la Asamblea ciudadana, plurinacional e intercultural para el buen vivir y los Consejos Ciudadanos Sectoriales de Senplades.</p>						
2. Incrementar el nivel de coordinación y articulación de las políticas, lineamientos y acciones del Estado para la erradicación de la pobreza.	2.1 Diseñar, coordinar, dar seguimiento y evaluar la Estrategia Nacional para la Erradicación de la Pobreza	<p>Porcentaje de Propuestas de Política Pública emitidas y Espacios de Articulación conformados para la implementación de la Estrategia Nacional para la Erradicación de la Pobreza.</p> <p>5 Políticas</p> <p>5 Espacios de Articulación</p>	<p>0.5 * (Número de Propuestas de Política Pública emitidas en el marco de la ENIEP/Número total de Propuestas de Política Pública programadas en el marco de la Estrategia Nacional para Erradicación de la Pobreza) más</p> <p>0.5 * (Número de Espacios de Articulación</p>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	2.2 Articular acciones entre los distintos sectores de la política pública con el objetivo de erradicar la pobreza						
	2.3 Articular acciones entre niveles de gobierno para combatir de manera eficaz los factores condicionantes de la pobreza						
	2.4 Generar directrices regulaciones y herramientas de coordinación territorial de la						

	política pública para la erradicación de la pobreza		Conformados /Total de Espacios de Articulación Programados para la implementación de la Estrategia Nacional para Erradicación de la Pobreza) *100				
	2.5 Fomentar la innovación permanente de la política pública para la erradicación de la pobreza						
3. Incrementar la optimización y focalización de las inversiones públicas en cumplimiento con los objetivos planteados por las estrategias y políticas nacionales	3.1 Mejorar la distribución estratégica y calidad del la inversión pública	Numero de PAI elaborado por periodo fiscal	Sumatoria del Plan Anual de Inversión del Presupuesto General del Estado priorizado y programado, entregado hasta octubre de cada año al ministerio de finanzas	100,00%	100,00%	100,00%	Sin meta por cambio de periodo presidencial
	3.2 Mejorar el nivel de articulación de la inversión pública con la planificación nacional y territorial						
	3.3. Incidir en la consolidación del Sistema económico social y solidario.						
	3.4 Desarrollar propuestas, mecanismos e instrumentos regulatorios para agenciar la Transformación de la Matriz Productiva, con énfasis en instituciones del Ejecutivo.	Porcentaje de Importaciones reguladas por normativas expedidas	(Monto de importaciones reguladas / Monto de importaciones totales)*100	20,00%	50,00%	80,00%	

Objetivos Estratégicos Institucionales	Estrategias	Indicadores	Fórmula	Meta Anual 2014	Meta Anual 2015	Meta Anual 2016	Meta Anual 2017
4. Incrementar la consolidación del Estado democrático para el buen vivir de los procesos de desconcentración y descentralización fortaleciendo la facultad reguladora estatal y consolidando al nuevo modelo de regulación social.	4.1 Profundizar el diseño institucional del nuevo Estado democrático para el buen vivir.	Porcentaje de Instituciones estatales de decisión pública descorporativizada	(Entidades estatales de decisión pública con representación privada predominante / Total entidades estatales de decisión pública)*100	80,00%	86,00%	93,00%	100,00%
	4.2 Potenciar la capacidad regulación y control del Estado en función de la obtención de los Objetivos programáticos del PNBV						
	4.3 Profundizar los procesos de desconcentración institucional y la prestación de servicios públicos asegurando una presencia equitativa en el territorio	Porcentaje de distritos con al menos una intervención intersectorial (social y seguridad)	(Distritos intervenidos intersectorialmente por el sector seguridad (Ministerio del Interior) y al menos un Ministerio del sector social (Salud Pública, Educación, e Inclusión Económica y Social) / Total de Distritos (140))*100	69,29%	78,60%	89,30%	100,00%
	4.4 Profundizar los procesos de descentralización institucional a los GADS y complementarlos con el fortalecimiento de capacidades.						
	4.5 Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva, impulsando el desarrollo de sus capacidades empresariales, el máximo componente nacional en sus	Porcentaje de instituciones con metodología de alcance del Estado implementado Instituciones Priorizadas (AGRICULTURA Y	(Número de Instituciones Públicas en las que se implementó la metodología del alcance del Estado a tu lado/Número de Instituciones Públicas	100,00%	-	-	-

Continua



	compras, la inserción inteligente en los mercados globales y las mejores prácticas de gobierno corporativo.	GANADERÍA, INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD, SALUD PÚBLICA, INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL, TELECOMUNICACIONES Y AGUA	planificadas para la implementación de la metodología)*100 en el año				
	4.6 Lograr el alcance en prestación de servicios buscando la complementariedad del Estado.						
5. Incrementar el nivel de posicionamiento en lo internacional del modelo ecuatoriano de planificación nacional y territorial participativo, partiendo del ámbito binacional.	5.1 Promover un cambio de la arquitectura financiera internacional con auditoría a los tratados de inversión y alianzas a nivel latinoamericano.	Porcentaje de avance de implementación de la metodología de auditoría integral ciudadana a los tratados de protección recíproca de inversiones y del sistema de arbitraje internacional.	informe parciales entregados / (sobre) 3 informes que se entregarán entre Enero 2014 hasta Agosto de 2014.	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	5.2 Fortalecer las relaciones fronteras a partir de la Planificación Nacional.	Porcentaje de ejecución del presupuesto de los proyectos del plan binacional	Sumatoria de ejecución presupuestaría los proyectos del Plan Binacional / Total de presupuesto asignado al Plan Binacional	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	5.3 Fortalecer presencia ecuatoriana en el ámbito de la planificación en los	Porcentaje de participaciones en la Agenda	(Número de participaciones efectuadas dentro de	80,00%	82,00%	85,00%	90,00%

Continua 

	organismos de planificación latinoamericana.	Estratégica Internacional	la agenda estratégica internacional/Número de participaciones planificadas dentro de la agenda estratégica internacional)*100				
--	--	---------------------------	---	--	--	--	--

Objetivos Estratégicos Institucionales	Estrategias	Indicadores	Fórmula	Meta Anual 2014	Meta Anual 2015	Meta Anual 2016	Meta Anual 2017
6. Incrementar la eficiencia operacional de la Senplades	6.1 Generar una cultura de mejora continua en los procesos de gestión, operación y de tecnología Institucional.	Porcentaje de procesos comatosos mejorados	Número de procesos comatosos mejorados en el período / Total de procesos comatosos identificados	25,00%	50,00%	75,00%	100,00%
		Porcentaje de cartas de servicio aprobadas	Número de Cartas de Servicio aprobadas por institución / Total de servicios registrados en el Catálogo Institucional	30,00%	60,00%	100,00%	
		Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo	Número de proyectos de inversión en riesgo / Número total de proyectos de inversión registrados en el año corriente	20,00%	15,00%	10,00%	5,00%
		Porcentaje de desempeño institucional	Promedio del desempeño de OEI's	95,00%	96,00%	97,00%	98,00%
7. Incrementar el desarrollo del Talento	7.1 Mejorar el desempeño del talento humano y la cultura	Porcentaje de personal con nombramiento	(Número de puestos planificados aprobados ocupados por personal con	45,50%	73,60%	79,56%	91,60%

Continua 

Humano de la Senplades	organizacional		nombramiento definitivo) / (Número total de puestos planificados aprobados en el Estatuto Orgánico por Procesos)				
		Índice de rotación de nivel directivo	(Número de contrataciones + Número de desvinculaciones) / 2 / Total de puestos ocupados en el período	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
		Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a las capacitaciones planificadas de acuerdo al puesto que desempeña	Número de capacitaciones finalizadas favorablemente / Total de funcionarios de la Institución capacitados en relación a las capacitaciones planificadas al puesto que desempeña	90,00%	91,00%	92,00%	93,00%
		Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con capacidades especiales	Número de servidores públicos con capacidades especiales / Total de servidores públicos en la institución	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
		Índice de rotación de nivel operativo	(admisiones de personal (contratos ocasionales, nombramiento y libre remoción) en el área determinada dentro del periodo considerado + desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la Institución como por iniciativa del personal) en el	3,00%	2,80%	2,70%	2,50%

Continua 

			área considerada dentro del periodo considerado./ 2) / Total de puestos (Servidores Públicos desde el Grupo Ocupacional SPS1 hasta el SP14 con contratos ocasionales, nombramiento y libre remoción).				
8. Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la Senplades	8.1 Implementar un modelo óptimo de estructuración de la planificación institucional	Porcentaje ejecución presupuestaria - Inversión	(NUMERADOR Monto de inversión devengado) / (DENOMINADOR- presupuesto de inversión codificado) (excluye CUENTA 998 y anticipos entregados en el año)	92,00%	93,00%	94,00%	95,00%
		Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente	(NUMERADOR Monto de gasto corriente devengado) / (DENOMINADOR PAPP Programación anual de la política pública)	95,00%	96,00%	97,00%	98,00%

Fuente: (Senplades, 2014)

5.5. Medios Planes de Acción

Para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales así como de los indicadores propuestos, se requiere gran ingesta de recursos que son indicadores macro orientados a la entrega de bienes y servicios de acuerdo a los derechos de la ciudadanía consagrados en la constitución de la república del Ecuador para de esta manera avanzar en la resolución de las necesidades de la población, para eso se deben formular en su mayor parte proyectos de inversión pública bajo la guía metodológica establecida por la Senplades, sin dejar de lado los proyectos de gasto corriente que son aquellos que se los puede realizar con los recursos continuos de la institución.

Para el presente ejercicio se detallaran fichas metodológicas de los proyectos de inversión que ejecuta la Senplades con su correspondiente alineación a los OEI's.

5.5.1. Plan Plurianual Institucional

La Visión estratégica, así como los Objetivos Estratégicos Institucionales y los indicadores de resultados, constituyen elementos fundamentales para la creación de un sistema de gestión y ejecución de la estrategia empresarial. Sin embargo, es necesario complementarlos con los mecanismos operativos que permitirán el cumplimiento de las metas propuestas por la alta gerencia.

Para esto, la Senplades ha Definido un Plan Plurianual de Inversiones y Gasto Corriente, el cual se compone de una serie de proyectos que permitirán fortalecer la Organización, así como cumplir con los resultados esperados los ejes estratégicos identificados. Este Plan Plurianual esta expresado en términos monetarios, y es el principal referente a la hora de diseñar los Planes Operativos.

5.5.1.1. Descripción elementos claves de proyectos inversión pública

5.5.1.1.1. Código Proyecto Institucional

El código de un proyecto institucional es la descripción alfanumérica del mismo.

5.5.1.1.2. Perspectiva

Se refiere a la alineación con los niveles del Balanced Scorecard

5.5.1.1.3. Objetivo Estratégico Institucional

La alineación a los Objetivos Estratégicos Institucionales determinados en el Plan Estratégico

5.5.1.1.4. Estrategia Institucional

Las estrategias son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican “como” lograr el objetivo. Las estrategias son la base para los objetivos de niveles inferiores. Varias estrategias pueden necesitarse para lograr un objetivo.

5.5.1.1.5. Tipo - Inversión / Corriente

Corresponde a la identificación de la fuente y utilización de recursos, si provienen de proyectos de inversión o se hace uso de los recursos continuos de la institución.

5.5.1.1.6. Responsable

Es la persona líder del proyecto

5.5.1.1.7. CUP

Representa el Código Único de Proyecto de Inversión en el Ecuador otorgado por la Senplades a través del Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública.

5.5.1.1.8. Fecha

Nos indica la fecha de inicio y finalización de ejecución de cada propósito u objetivo estratégico

5.5.1.1.9. Ámbito

Nos indica el lugar geográfico en donde se ejecutara el proyecto

5.5.1.1.10. Objetivo

Los objetivos del proyecto determinan ¿Cuánto? ¿Cómo? y ¿Cuándo?, se va a modificar la situación actual y que tanto se va acercar a la situación esperada.

5.5.1.1.11. Descripción

Es una breve definición del contenido técnico del proyecto

5.5.1.1.12. Situación Actual

Se refiere a la descripción del funcionamiento actual del proyecto de inversión si el mismo se encuentra en ejecución

5.5.1.1.13. Visión Futura

Se refiere a los resultados que obtendrá el proyecto hasta su año de finalización

5.5.1.1.14. Financiamiento

Son los recursos económicos los cuales el proyecto necesita erogar para alcanzar su Objetivo.

5.5.2. Definición Operativa de proyectos de inversión

Para describir los proyectos de inversión pública se han establecido fichas metodológicas de los mismos en donde se describen los componentes enunciados en el numeral 5.5.1.

(ANEXO 3)

Cuadro 17**Proyectos de Inversión Senplades**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 2013-2017		PROYECTOS DE INVERSIÓN		
Objetivos Estratégicos Institucionales	Estrategias	Proyecto	CUP	PRESUPUESTO
1. Incrementar la efectividad del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con énfasis territorial promovido y sustentado en el poder popular.	1.1 Consolidar un sistema de Planificación, Prospectiva, estratégica y programática capaz de procesar, proyectar, discernir y definir acciones e intervenciones temporales y dinámicas en el territorio.	ASISTENCIA TÉCNICA AL SECTOR PÚBLICO, EN TEMAS DE POLÍTICA PÚBLICA NACIONAL, INTERSECTORIAL, SECTORIAL Y DE IGUALDAD	30400000.0000.3752 28	\$ 1'204.345,64
	1.2 Consolidar el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación para medir el cumplimiento de los objetivos y metas del PNBV, apoyándose en una nueva métrica de las variables económicas y sociales.	GENERACIÓN DE ALERTAS COYUNTURALES Y ESTRUCTURALES A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA.	30400000.0000.3749 21	\$ 4'304.642,42
		APOYO A LA EVALUACION OPERATIVA Y DE IMPACTO DE PROGRAMAS SOCIALES	102112	\$ 892.552,96
	1.3 Fortalecer el Sistema Nacional de Información y los demás subsistemas oficiales integrados al mismo, aumentando la capacidad de procesamiento de datos, con la finalidad de modelar escenarios y generar simulaciones temporales y dinámicas	FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN- S.N.I. FASE II	30400000.0000.3723 04	\$ 12' 467.029,11
	1.4 Posicionar la agenda programática del Buen Vivir en todos los niveles de gobierno, ámbito privado y ciudadanía en general.	GENERACIÓN DE INSUMOS PARA LA ACTUALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN NACIONAL EN EL MARCO DEL BUEN VIVIR	30400000.0000.3752 26	\$ 4'624.763,18
	1.5 Construir el poder ciudadano en la formulación, implementación y seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la planificación nacional a través de instancias de participación como la Asamblea ciudadana, plurinacional e intercultural para el buen vivir y los Consejos Ciudadanos Sectoriales de Senplades.	INSTRUMENTOS Y METODOLOGIAS PARA LA PROFUNDIZACION PROGRAMATICA DE LA PLANIFICACION NACIONAL SECTORIAL Y TERRITORIAL DE MANERA PARTICIPATIVA Y DESCENTRALIZADA	30400000.0000.3747 06	\$ 2'990.528,77
2. Incrementar el nivel de coordinación y articulación de las políticas, lineamientos y acciones del Estado para la erradicación de la pobreza.	2.1 Diseñar, coordinar, dar seguimiento y evaluar la Estrategia Nacional para la Erradicación de la Pobreza	IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA SECRETARÍA TÉCNICA PARA LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA	30400000.0000.3762 75	\$ 1,449,342,45
	2.2 Articular acciones entre los distintos sectores de la política pública con el objetivo de erradicar la pobreza			
	2.3 Articular acciones entre			

	niveles de gobierno para combatir de manera eficaz los factores condicionantes de la pobreza			
	2.4 Generar directrices regulaciones y herramientas de coordinación territorial de la política pública para la erradicación de la pobreza			
	2.5 Fomentar la innovación permanente de la política pública para la erradicación de la pobreza			
3. Incrementar la optimización y focalización de las inversiones públicas en cumplimiento con los objetivos planteados por las estrategias y políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales.	3.1 Mejorar la distribución estratégica y calidad del la inversión pública	AGENDA REGULATORIA PARA LA TRANSFORMACION PRODUCTIVA	30400000.0000.3723 04	\$ 2'728.973,73
	3.2 Mejorar el nivel de articulación de la inversión pública con la planificación nacional y territorial			
	3.3. Incidir en la consolidación del Sistema económico social y solidario.	INVERSIÓN PÚBLICA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA MATRIZ PRODUCTIVA DEL ECUADOR	30400000.0000.3746 40	\$ 2'556.337,62
	3.4 Desarrollar propuestas, mecanismos e instrumentos regulatorios para agenciar la Transformación de la Matriz Productiva, con énfasis en instituciones del Ejecutivo.			
4. Incrementar la consolidación del Estado democrático para el buen vivir de los procesos de desconcentración y descentralización fortaleciendo la facultad reguladora estatal y consolidando al nuevo modelo de regulación social.	4.1 Profundizar el diseño institucional del nuevo Estado democrático para el buen vivir.	IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE DISTRITOS Y CIRCUITOS ADMINISTRATIVOS DE PLANIFICACIÓN DEL BUEN VIVIR	30400000.0000.3743 23	\$ 101'524.720, 81
	4.2 Potenciar la capacidad regulación y control del Estado en función de la obtención de los Objetivos programáticos del PNBV	IMPLEMENTACION EVALUACION Y SEGUIMIENTO A LA DEMOCRATIZACION DEL ESTADO	30400000.0000.3748 88	\$ 4'442.011,99
	4.3 Profundizar los procesos de desconcentración institucional y la prestación de servicios públicos asegurando una presencia equitativa en el territorio			
	4.4 Profundizar los procesos de descentralización institucional a los GADS y complementarlos con el fortalecimiento de capacidades.			
	4.5 Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva, impulsando el desarrollo de sus capacidades empresariales, el máximo componente nacional en sus compras, la inserción inteligente en los mercados globales y las mejores prácticas de gobierno corporativo.			
	4.6 Lograr el alcance en prestación de servicios buscando la complementariedad del Estado.	ALCANCE DEL ESTADO EN LA PRESTACION DE SERVICIOS Y PROVISION DE BIENES PUBLICOS	30400000.0000.3757 61	\$ 1'489.469,93

5. Incrementar el nivel de posicionamiento en lo internacional del modelo ecuatoriano de planificación nacional y territorial participativo, partiendo del ámbito binacional.	5.1 Promover un cambio de la arquitectura financiera internacional con auditoría a los tratados de inversión y alianzas a nivel latinoamericano.	IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN PARA LA AUDITORÍA INTEGRAL CIUDADANA DE LOS TRATADOS DE PROTECCIÓN RECÍPROCA DE INVERSIONES Y DEL SISTEMA DE ARBITRAJE INTERNACIONAL EN MATERIA DE INVERSIONES.	30400000.0000.3757 70	\$ 5' 473.981,00
	5.2 Fortalecer las relaciones fronterizas a partir de la Planificación Nacional	PROGRAMA PLAN BINACIONAL DE DESARROLLO DE LA REGION FRONTERIZA CAPÍTULO ECUADOR	30200000.1160.5794	\$ 17,452,687.4 3
	5.3 Fortalecer presencia ecuatoriana en el ámbito de la planificación en los organismos de planificación latinoamericana.	FORTALECIMIENTO A LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DEL ESTADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INSERCIÓN ESTRATÉGICA INTERNACIONAL	30400000.0000.3755 46	\$ 1'227.520,00
6. Incrementar la eficiencia operacional de la Senplades	6.1 Generar una cultura de mejora continua en los procesos de gestión, operación y de tecnología Institucional.	FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTION PUBLICA POR RESULTADOS FASE 2	30200000.940.4110	\$ 1'874.119,12
		OPTIMIZACION DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE LA SENPLADES	30400000.0000.3751 06	\$ 15'330.877,6 8
7. Incrementar el desarrollo del Talento Humano de la Senplades	7.1 Mejorar el desempeño del talento humano y la cultura organizacional			
8. Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la Senplades	8,1 Implementar un modelo óptimo de estructuración de la planificación institucional	PROGRAMA DE APOYO AL SISTEMA ECONÓMICO SOLIDARIO Y SOSTENIBLE, PASES	101795	\$ 26'378.650.0 0

Fuente: (Senplades, 2014)

CAPITULO VI

6. SOCIALIZACIÓN - SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PLANES PROGRAMAS Y PROYECTOS.

6.1. Seguimiento y Evaluación

La administración pública del actual gobierno, impulsa una reforma institucional orientada a la gestión por resultados. En este marco, la gestión, seguimiento y evaluación de las instituciones públicas gira en torno a la consecución de los objetivos gubernamentales, de la implementación de sus políticas y el cumplimiento de sus metas.

Los planes y proyectos se encuentran en los siguientes instrumentos institucionales, sobre los cuales se realizará el seguimiento y evaluación.

- Plan Estratégico (PEI)
- Plan Anual de Inversión (PAI)
- Programación Operativa Anual (POA)

La estrategia de seguimiento y evaluación tendrá como característica básica la participación de diferentes actores institucionales, a través de equipos permanentes de trabajo conformados por servidores públicos de la unidad responsable del proyecto, gestor de contrapartes, analista de seguimiento y evaluación y representantes de las unidades de apoyo; que respondiendo a una programación de espacios de coordinación, generen insumos y alertas tempranas para la toma de decisiones en función del logro de objetivos y metas propuestas. Los conceptos que se fundamentan don los siguientes:

- **Seguimiento**, proceso recurrente que permite identificar avances en la gestión de un proyecto o levantar alertas tempranas, en el caso de que no existan los avances programados en la intervención.

- **Evaluación**, proceso periódico que se realiza para verificar el cumplimiento de los resultados programados en un proyecto, así como la eficiencia con la que se gestionaron los recursos que permitieron obtener esos resultados.

Varios son los momentos en los que se realizará la evaluación:

Ex ante.- Al momento de diseñar planes y proyectos. También denominada de “pre decisión”, de “factibilidad” o de “pertinencia”, se emprende antes de iniciar un programa o proyecto para tomar la decisión de elaboración y ejecución.

Ex Post.- También llamada de retrospectiva o a posteriori, analiza los efectos de un programa o de una política luego de efectuada su implementación. Se concentrará en los resultados obtenidos para evaluar en qué medida se alcanzaron los resultados previstos de la implementación de los proyectos de inversión cuando han terminado su ciclo de vida.

En este momento se efectuará el cierre de los programas y proyectos que han culminado con su ciclo de vida, elaborando un informe técnico en el que se describan los logros alcanzados y la obtención de conocimientos y enseñanzas para decisiones futuras.

Así mismo se realizará un informe sobre el cumplimiento de las metas planteadas en los indicadores de los objetivos estratégicos institucionales, y la justificación del no cumplimiento de las metas y acciones correctivas para mejorar los resultados.

Con la finalidad de articular la Planificación Estratégica con la Operativa se ha planteado una alineación que permitirá generar un control de gestión institucional claro y plantear una evaluación de resultados necesaria para la toma de decisiones oportunas.

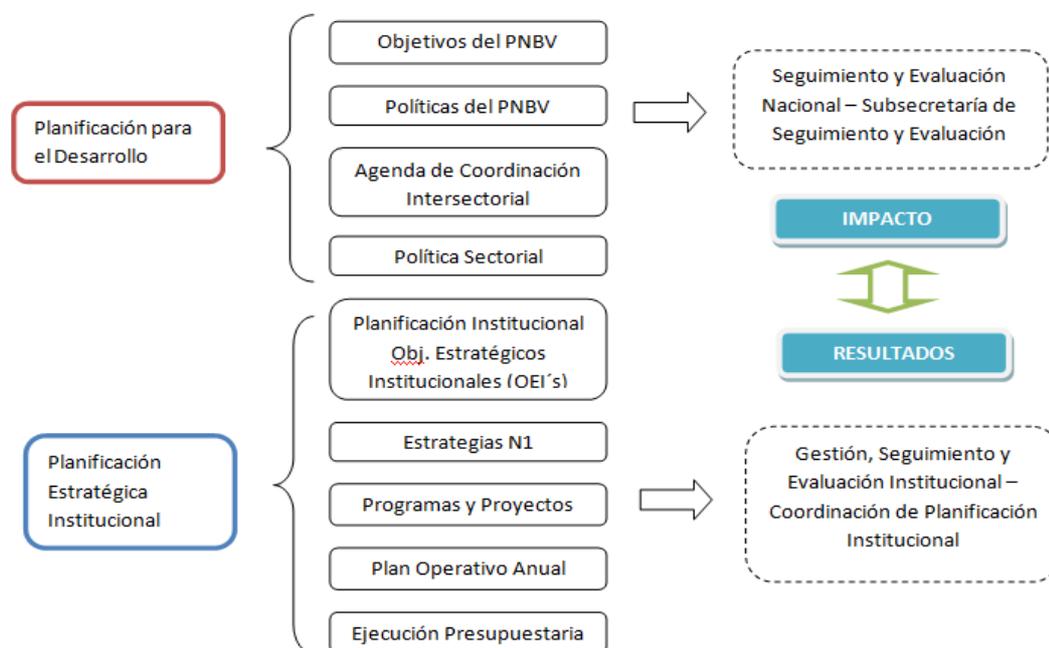


Figura 28 Niveles de la Gestión, Seguimiento y Evaluación Institucional

Fuente: (Senplades, 2013)

6.1.1. Seguimiento

Al ser el seguimiento una herramienta fundamental que permite establecer alertas tempranas es necesario realizarlo a los instrumentos institucionales:

- Plan Estratégico (PEI)
- Plan Anual de Inversión (PAI)
- Programación Operativa Anual (POA)

6.1.1.1. Seguimiento al Plan Estratégico Institucional

El direccionamiento estratégico está compuesto por la Misión, Visión, Objetivos estratégicos y Estrategias institucionales por lo que resulta primordial realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de los mismos.

Para medir el avance y cumplimiento se establecen indicadores institucionales con sus respectivas metas, por lo que se han construido fichas metodológicas que permiten identificar con claridad el alcance y así facilitar su gestión y medición.

El Direccionamiento Estratégico se encuentra ingresado en la herramienta Gobierno por Resultados (GpR – Nivel 1), mismos que al pasar por un proceso de validación se trasladan al Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública para su gestión y seguimiento conjunto.

6.1.1.1.1. En la herramienta SIPeIP el seguimiento está sujeto a:

Según el Art. 54 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas indica que las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. (...) La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo definirá el instrumento de reporte. Mediante normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de obligatorio cumplimiento.

El seguimiento semestral se efectuará a través del sistema SIPeIP, con lo que la Coordinación de Planificación Institucional reportará el avance del cumplimiento de las metas e indicadores institucionales.

Este seguimiento se realizara de acuerdo a los instructivos metodológicos que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo presente para el efecto.

6.1.1.1.2. En la herramienta GpR el seguimiento está sujeto a:

De acuerdo a la norma técnica de Gobierno por Resultados se realizara una actualización mensual de resultados, para ello la fecha límite para actualizar y cerrar los resultados del periodo anterior en los planes estratégicos será hasta el día quince (15) de cada mes. Toda excepción debe ser informada por escrito a la Secretaria Nacional de la Administración Pública. A partir del día dieciséis (16) de cada mes, la Información registrada en el Portal GPR será considerada oficial y puede ser utilizada por otras autoridades, incluyendo hasta el señor Presidente de la República, para la toma de decisiones.

Para visualizar el estado de la planeación se realiza reuniones de gestión para ello la máxima autoridad convocará mensualmente a los miembros del equipo institucional para el seguimiento de objetivos, estrategias, indicadores y riesgos de los planes estratégicos.

En las reuniones que participe la máxima autoridad, a nivel institucional, se levantará un acta que será firmada por los asistentes y una copia de la misma deberá ser anexada al plan estratégico en el Portal GPR para el conocimiento y la revisión de la Secretaria Nacional de la Administración Pública.



Figura 29 Seguimiento a la Planificación Estratégica Institucion

6.1.1.2. Seguimiento a los proyectos de Inversión Institucionales PAI

El artículo 6 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas indica que el seguimiento y evaluación de la planificación y las finanzas públicas consiste en compilar, sistematizar y analizar información sobre lo actuado en dichas materias para proporcionar elementos objetivos que permitan adoptar medidas correctivas y emprender nuevas acciones públicas. Para este propósito se debe monitorear y evaluar la ejecución presupuestaria y el desempeño de las entidades, organismos y empresas del sector público en función del cumplimiento de las metas de programación fiscal y del Plan Nacional de Desarrollo.

En este sentido se plantea un conjunto de procedimientos para la correcta gestión y seguimiento de los planes y proyectos que tiene la Senplades a su cargo de acuerdo a las normativas y herramientas que rigen a la misma.

En el sector público encontramos dos tipos de herramientas habilitadas para el seguimiento a los proyectos de inversión públicas:

6.1.1.2.1. Gestión y Seguimiento de Proyectos en el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP)

El formato de proyectos de inversión pública utiliza la metodología del marco lógico que contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de estrategias de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer alineando los objetivos, componentes, actividades, presupuesto, indicadores, medios de verificación y supuestos.

La Matriz de Marco Lógico está conformada por cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos)

Y, cuatro filas que presentan información acerca del Fin, Propósito, Componente y actividades:

- **Fin.**- Es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (s) en cuestión.
- **Propósito.**- Es el Objetivo General a ser alcanzado por la utilización de los componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el resultado que se desea lograr.
- **Componentes.**- Son los objetivos específicos del proyecto, se refiere a las obras, servicios y capacitación que se requiere complete el ejecutor del proyecto para lograr su propósito.
- **Actividades.**- Estas actividades son las tareas que el ejecutor tiene que cumplir para completar cada uno de los componentes del proyecto.

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Figura 30 Matriz de Marco Lógico

Con el objeto de reducir la diferencia entre la planificación o formulación de los proyectos y la realidad, es decir su implementación y resultados; es necesario medir y analizar el desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo”.

El seguimiento como procedimiento sistemático tiene que ver con:

- Determinar el progreso en la ejecución del proyecto. Los avances físicos, los costos y el cumplimiento de los plazos para las actividades son elementos que se deben verificar durante la ejecución.
- Dar retroalimentación a los involucrados sobre el proyecto. Esto significa que los resultados que se obtengan del seguimiento deben ser comunicados a los involucrados en el proyecto.
- Recomendar acciones correctivas a problemas que afectan al proyecto para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que el proyecto ejecutado alcance su Objetivo de Desarrollo. La gerencia tiene la responsabilidad de corregir problemas que se detecten en el seguimiento,

esto significa ajustar el proyecto a las condiciones que permitan que este llegue a buen término y no se desvíe de los objetivos planteados en un comienzo.

También tiene que ver con el análisis de la eficiencia y eficacia del desempeño del proyecto, programado en la Matriz de Marco Lógico:

- El análisis de eficiencia indica en qué medida se han realizado las Actividades a tiempo y al menor costo para producir los Componentes.
- El análisis de eficacia indica en qué medida se produjeron los Componentes y si se está logrando el Propósito (objetivo de desarrollo) del proyecto.

La información a la que se realiza el seguimiento en el sistema SIPeIP es:

- **Avance.-** En este campo el usuario debe ingresar el valor ejecutado en cada semestre, respecto a cada uno de los indicadores. Se debe ingresar el avance en las unidades del componente que se está considerando, ejemplo: número de personas, cantidad de metros lineales, cantidad de metros cuadrados, número de kilómetros, número de publicaciones, etc. (NO ingresar datos porcentuales).
- **Percepción del grado de cumplimiento de los resultados del proyecto.-** El usuario debe seleccionar si de acuerdo al avance de los indicadores, se considera que el cumplimiento de los resultados (al término de la ejecución de los componentes y el propósito) considera que será BAJO, MEDIO o ALTO, donde debe mencionar la razón /es principales que justifiquen la “Razón relevante de esta apreciación”.
- **Percepción del grado de cumplimiento de los impactos esperados del proyecto.-** El usuario debe seleccionar si de acuerdo al avance mostrado por los indicadores y cuando el proyecto se encuentre en operación (prestando servicios) se considera que el cumplimiento del impacto será

BAJO, MEDIO o ALTO, donde debe mencionar la razón/es principales que justifiquen la “Razón relevante de esta apreciación”.

- **Porcentaje de Recursos Financieros Ejecutados.-** Ingresar el porcentaje ejecutado, respecto al codificado total, para cada uno de los cantones. Este valor corresponde al devengado que consta en el e-Sigef.

6.1.1.2.2. Gestión y Seguimiento de Proyectos módulo GpR

Complementariamente a la gestión y seguimiento enmarcada dentro del modelo marco lógico utilizado por la Senplades, se debe tomar en cuenta lo estipulado en la norma técnica de Gobierno por Resultado publicada mediante Registro Oficial numero 306 de viernes 22 de octubre de 2010 en la que indica:

La gestión y el control de los proyectos en GpR se registrarán por las siguientes directrices:

Definición de la ficha de proyecto.- Todo proyecto incluirá como mínimo la siguiente información básica en el Portal GPR:

- Nombre y descripción de proyecto.
- Fechas de inicio y fin.
- Líder de proyecto.
- Patrocinador ejecutivo de proyecto.
- Fase actual de proyecto - Anteproyecto, Definición, Planificación, Ejecución, Cierre, Completado, Cancelado.
- Localidad(es) de impacto.
- Perfil económico de proyecto (completo).

- Resumen ejecutivo de acuerdo con la presente norma.
- Problemas no resueltos.
- Hitos con pesos ponderados, Indicando el porcentaje de avance físico programado.
- Principales riesgos del proyecto.

Proyectos plurianuales.- Todo proyecto plurianual será registrado y gestionado en un solo proyecto del Portal GPR, y no debe ser registrado como múltiples proyectos. La información anual (debe ser incluida en la misma ficha del proyecto, clasificada en el año correspondiente).

Actualización de la ficha de proyectos.- La actualización de la ficha de proyecto deberá ser efectuada por el líder de proyecto a mes vencido, hasta los cinco (5) primeros días del mes subsiguiente. La información mínima a mantener actualizada es:

- **Resumen ejecutivo y problemas no resueltos.-** Los campos de "resumen ejecutivo" y "problemas no resueltos" deben contener información de los últimos seis (6) meses, siendo enlistado en primer lugar el mes más reciente.
- **Presupuestos y el perfil económico.-** Los campos presupuestarios deberán ser actualizados de acuerdo con los datos registrados en el sistema financiero nacional (e-SIGEF).
- **Hitos y avance físico.-** El líder de proyecto debe dar seguimiento y actualizará la Información referente a la fecha estimada y fecha real de cumplimiento de los hitos del proyecto. Los hitos deberán ser actualizados de acuerdo con el avance físico y marcadas completos oportunamente. La fecha comprometida del hito no puede ser modificada.

- **Resultados de indicadores del proyecto.-** Para aquellos proyectos que se hayan definido indicadores propios del proyecto, el líder de proyecto debe actualizar el valor actual de los indicadores de proyectos, de acuerdo a la frecuencia establecida en el indicador.
- **Riesgos del proyecto.-** Acciones de administración de riesgos deberán ser actualizados y nuevas acciones generadas basadas en un análisis mensual de riesgos al proyecto.

Gestión de las fases del proyecto.- Todo proyecto debe tener actualizada la fase en la que se encuentra, de acuerdo a la metodología GPR para mostrar el estado actual de su desarrollo.

- Los proyectos que empiecen a devengar el presupuesto codificado deben estar en la etapa de planificación, ejecución o cierre. No podrán estar en la etapa de anteproyecto o definición.
- Es responsabilidad del líder de proyecto y del patrocinador ejecutivo asegurar el cumplimiento de los requerimientos y la entrega de los productos de cada fase antes de iniciar la siguiente fase.
- **Gestión de hitos y avance físico.-**
 - Todo proyecto debe tener registrados los hitos con el porcentaje de avance físico asociado. El total de todos los porcentajes asignados a los hitos deberá sumar el cien por ciento (100%).
 - Todo hito debe tener una fecha comprometida, misma que debe ser autorizada por el patrocinador ejecutivo del proyecto.
 - Una vez que un hito sea cumplido, el líder del proyecto debe actualizar en el sistema para que se actualice la fecha real de cumplimiento y se reconozca el avance correspondiente al porcentaje asociado a ese hito.

- Los hitos deben ser programados para toda la vida del proyecto en forma progresiva, esto significa que los hitos para el año en curso del proyecto serán desglosados y detallados en por lo menos veinte y cuatro (24) hitos al año distribuidos en todos los meses, en preferencia dos hitos por mes; mientras que los hitos de años futuros podrán tener menos desglose hasta el año de ejecución. Las fechas comprometidas para cada hito no podrán ser modificadas, salvo autorización expresa del patrocinador ejecutivo del proyecto.
- Se debe identificar y clasificar los hitos que tengan que ver con oportunidades políticas como inauguración de una obra, puesta de la primera piedra, etc.
- Se deben asociar las fechas estimadas vs. las fechas reales de cumplimiento, el sistema GPR establecerá automáticamente las siguientes alertas:

Color	Significado
	Hito cumplido a tiempo o hito
	Hito en riesgo, no se ha cumplido y pasó la fecha comprometida o la fecha estimada es posterior a la fecha comprometida. El líder de proyecto deberá tomar las acciones correctivas o preventivas pertinentes.
	Hito cumplido después de la fecha comprometida. Una desviación mayor de quince por ciento (15%) del avance físico real vs. el avance físico programado, establece un semáforo rojo, mismo que debe ser analizado y atendido por el patrocinador ejecutivo en conjunto con el líder de proyecto.

Figura 31 Semaforización de cumplimiento de Hitos

Desviaciones de presupuesto programado vs devengado.- El presupuesto programado vs. El presupuesto devengado determina los semáforos del desempeño financiero de un proyecto. Una desviación presupuestaria de más de quince por ciento (15%) (+/-) deberá ser analizada y atendida por el patrocinador ejecutivo del proyecto en conjunto con el líder de proyecto.

Fechas de indicadores.- Los indicadores deben ser programados con metas para toda la vida del proyecto.

Administración de riesgos de proyectos.- Los riesgos de un proyecto deben estar asociados a un hito. Cuando un riesgo tenga una calificación (probabilidad de ocurrencia por grado de impacto) de cuarenta y nueve (49) o más debe tener un responsable y un plan de acción registrado en el sistema.

Administración de proyectos en riesgo.- Un proyecto activo (fases de: Definición, Planificación, Ejecución o Cierre).

Tratamiento de proyectos en riesgo.- Proyectos en riesgo ameritan atención especial por parte del líder de proyecto y el patrocinador ejecutivo, así como de las autoridades de la institución ejecutora. Se deberá incrementar el control con acciones tales como: seguimiento más frecuente, revisiones ejecutivas, plan de mejora u otra acción pertinente a la situación.

Gestión de acciones clave.- Las acciones preventivas o correctivas que el líder de proyecto determine necesarias para la gestión de su proyecto serán registradas como acciones clave en el Porto/ GPR.

El seguimiento a los proyectos de inversión institucionales se lo realiza a los gerentes de proyectos emblemáticos y en el caso de los proyectos no cuenten con gerentes se los realizará a cada uno de los responsables de ejecutar el

mismo que se establecen el momento de postular el proyecto de inversión y viene aprobado por Máxima autoridad.

Dado que el seguimiento a los proyectos de inversión se lo realiza en dos metodologías y herramientas proporcionadas por los órganos rectores, la periodicidad del seguimiento de los proyectos se lo realiza en el caso del GpR el seguimiento es mensual, y en el caso del SIPeIP el seguimiento es semestral.

6.1.2. Gestión y Seguimiento al Plan Operativo Anual POA

El POA es un instrumento de planificación, entendiéndose como planificación operativa al proceso mediante el cual una institución u organización decide qué actividades se llevarán a cabo, qué unidad o persona las realizará, los recursos que requerirán y el tiempo en el cual se realizarán. La planeación del trabajo generalmente cubre un periodo de un año. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, 2011)

Por lo que el cumplimiento del mismo corresponde al desempeño de la programación presupuestaria la misma que tiene la política de ejecución del el 8,33% de ejecución mensual con un margen del +/- 30% es decir que cumple con estándares de ejecución mínimos de hasta el 5,83% y el 10,83%. Cabe indicar que el seguimiento a la ejecución presupuestaria es mensual, para los cual se elaborará un informe de ejecución, mismo que contendrá:

- Gráficos con información de monto programado, monto ejecutado por Unidad Administrativa y por Proyecto de Inversión.
- Índice de ejecución presupuestaria por Unidad Administrativa y por proyecto de inversión.
- Alertas tempranas de casos especiales para el cumplimiento de la ejecución presupuestaria.

- Recomendaciones de correctivos para la mejora de la gestión y cumplimiento de la ejecución presupuestaria.

El seguimiento al Plan Operativo Anual se lo realiza a cada una a de las unidades responsables de ejecución de lo presupuestado en el POA, el seguimiento se lo realiza semanalmente a nivel de tareas, identificando si aplica la ejecución de los tiempos establecidos en procesos precontractuales y contractuales, lo que permite levantar alertas tempranas y apoyar en la gestión.

6.1.3. Evaluación

La evaluación de resultados mide tanto los resultados a corto plazo como lo resultados a largo plazo de los planes, programas y proyectos institucionales.

La evaluación es la última fase del proceso de la planificación institucional, la cual consiste en la comparación de los resultados con los objetivos y metas propuestas, en este sentido, la evaluación constituye una herramienta de gestión que permite tomar decisiones al proveer información acerca del grado de cumplimiento de los objetivos del Plan, los desvíos de cumplimiento de los objetivos y sus causas, así como los principales problemas que requieren atención.



Figura 32 Evaluación Institucional

6.1.3.1. Evaluación de la Planificación Institucional

El sistema de evaluación de resultados se basa directamente en el logro de objetivos, metas y prioridades relacionados con el plan estratégico y en el uso de mediciones y metas. La evaluación de resultados comprende al nivel estratégico de la institución (N1 - GpR), asignándole prioridades diferentes según la cultura y estrategia.

La evaluación de la Planificación estratégica se la realiza dos veces (semestral) por año.

6.1.3.2. Evaluación de los Proyectos de inversión

El sistema de evaluación de proyectos de inversión está ligada a los resultados del proyecto y sus productos, es decir que la evaluación de los proyectos de inversión es el producto del análisis del cumplimiento del propósito del proyecto de inversión, y si este aportó al consecución de los objetivos estratégicos institucionales disminuyendo la brecha entre la situación

identificada en el momento del establecer las estrategias al inicio del periodo y la situación al momento de la evaluación del proyecto.

Así mismo la evaluación del proyecto debe permitir identificar lecciones aprendidas en la ejecución misma, lo que logrará implementar las mejores prácticas que conyuguen en el cumplimiento de la estrategia institucional.

6.2. Rendición de cuentas.

El artículo 89 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana define a la rendición de cuentas “Como un proceso sistemático, deliberado, interactivo y universal, que involucra a autoridades, funcionarias y funcionarios o sus representantes y representantes legales, según sea el caso, que estén obligadas u obligados a informar y someterse a evaluación de la ciudadanía por las acciones u omisiones en el ejercicio de su gestión y en la administración de recursos públicos”.

Por su parte el artículo 90 de la misma ley establece como sujetos obligados a la rendición de cuentas a “Las autoridades del Estado, electas o de libre remoción, representantes legales de las empresas públicas o personas jurídicas del sector privado que manejen fondos públicos o desarrollen actividades de interés público, los medios de comunicación social, a través de sus representantes legales, están obligados a rendir cuentas, sin perjuicio de las responsabilidades que tienen las servidoras y los servidores públicos sobre sus actos y omisiones”

Según la Guía de de Rendición de Cuentas para instituciones y entidades de la función ejecutiva del CPCCS (Consejo de Participación Ciudadana y Control Social - CPCCS, 2013), el informe de Rendición de Cuentas de las instituciones y entidades de la Función Ejecutiva, será anual y comprenderá el período de gestión del año fiscal, es decir, del 1 de enero al 31 de diciembre, de acuerdo a la Ley.

El proceso comprende 3 fases:

6.2.1. Fase 1: Elaboración del informe de rendición de cuentas preliminar:

Una vez evaluada la gestión por las unidades desconcentrada, el equipo local de rendición de cuentas elaborará el Informe de Rendición de Cuentas de la unidad desconcentrada provincial.

A su vez, enviará este informe al equipo nacional de rendición de cuentas, el mismo que procederá a consolidar la información recopilada de cada una de las Provincias para obtener el Informe de Rendición de Cuentas Nacional. Este documento será aprobado por la Autoridad de la Institución.

6.2.2. Fase 2: Presentación del informe de rendición de cuentas a la ciudadanía en eventos de retroalimentación en territorios y a nivel nacional:

Aprobado el informe de Rendición de Cuentas por las autoridades respectivas, este se difundirá con anticipación a los eventos de presentación, de modo que la ciudadanía conozca la información con anterioridad y pueda con conocimiento, evaluar y buscar incidir en los resultados de la gestión institucional. El tiempo de la difusión anticipada dependerá de las posibilidades institucionales.

El evento de presentación del Informe de Rendición de Cuentas, se realizará a través de los espacios de encuentro entre usuarios de los servicios y las autoridades responsables en el territorio que corresponda a las unidades desconcentradas, donde las ciudadanas y ciudadanos conocen del trabajo de la institución. En estos espacios se promoverá en los participantes el análisis y la deliberación de la gestión institucional presentada.

Para ello, se elaborará un plan del evento que considere los siguientes aspectos:

- Organización logística de espacios participativos: lugar y hora, amplificación, iluminación, mobiliario, materiales, entre otros.
- Difusión previa del informe de Rendición de Cuentas, a través de medios de comunicación alternativos.
- Convocatoria dirigida a las y los usuarios de los servicios y abierta a la ciudadanía.
- Promoción de diálogo y debate con la ciudadanía, para retroalimentar y evaluar la gestión. Es importante contar con la agenda de trabajo que incluya una metodología de deliberación para recoger los aportes ciudadanos, mediante: talleres, grupos de trabajo, mesas temáticas, comisiones, entre otras.
- Sistematización e incorporación de los aportes ciudadanos, para lo cual se requiere contar con los instrumentos técnicos necesarios.
- El equipo responsable de cada territorio remitirá los aportes ciudadanos sistematizados al equipo Nacional, a fin de incluirlos en el Informe Nacional de Rendición de Cuentas, de modo que estos informes expresen tanto las visiones de la ciudadanía como de las autoridades.

Una vez que se cuente con el Informe Final de Rendición de Cuentas, deberá difundirse ampliamente, previo a la siguiente fase; a través de los medios que se considere para el efecto, tales como: páginas web, medios de comunicación, publicaciones, entre otros. El informe para la ciudadanía debe ser claro y amigable a fin de que se comprenda fácilmente su contenido, puede tomar como modelo el Informe de Rendición de Cuentas CPCCS 2012.

6.2.3. Fase 3: Entrega de informe de rendición de cuentas al consejo de participación ciudadana y control social, incluyendo las observaciones de la ciudadanía:

El Informe Nacional de Rendición de Cuentas deberá ser presentado por el Organismo a nivel Nacional y por la Entidad Desconcentrada Zonal o Provincial, según corresponda; el mismo que lo presentará al CPCCS según el cronograma establecido. Por ejemplo: El Informe de Rendición de Cuentas lo presenta el Ministerio de Salud Pública, a nivel nacional y a nivel provincial, la unidad desconcentrada provincial; este informe recoge los resultados de la gestión institucional en los niveles que le corresponden a cada uno.

EL cumplimiento del proceso de rendición de cuentas es anual bajo el marco legal vigente en el año de ejecución.

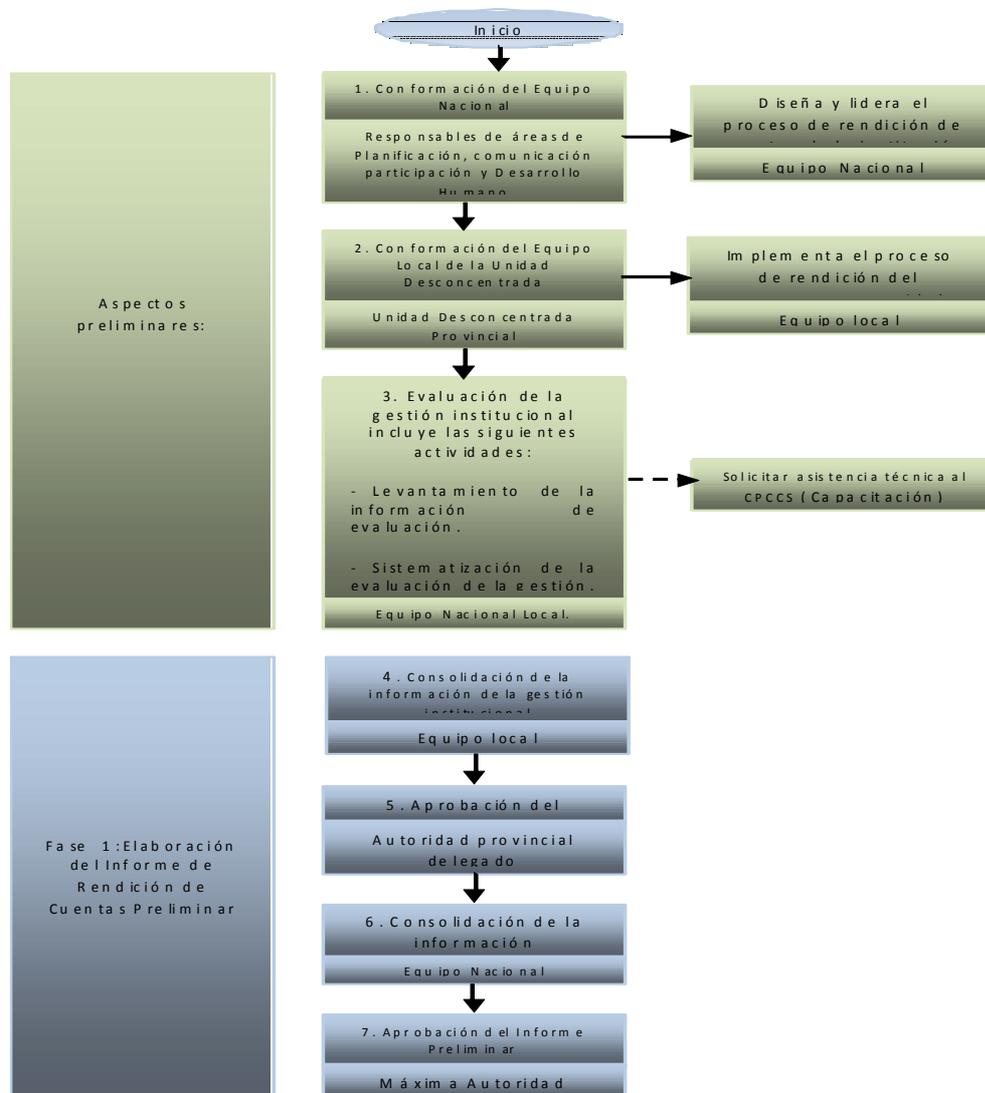


Figura 33 Proceso metodológico de Rendición de Cuentas establecido por el CPCS
Fuente: (Consejo de Participación Ciudadana y Control Social - CPCCS, 2013)

6.3. Socialización Plan Estratégico Institucional

El estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Senplades emitido mediante Acuerdo Nro. SNPD-091-2013, publicado en R.O. Nro. 97, señala que entre las atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Planificación Institucional tiene que: *“Socializar los instrumentos de planificación para garantizar una adecuada implementación por parte de los actores institucionales”*

En cumplimiento del marco normativo y para la implementación del Plan Estratégico Institucional es indispensable contar con una estrategia comunicacional que permita la interiorización de la estrategia en todo el personal de la institución.

6.3.1. Estrategia Comunicacional

El Objetivo de la estrategia de Comunicación Interna es socializar, sensibilizar, apropiar y facultar a todos los servidores de la institución en todos los niveles el desarrollo efectivo de los elementos que hacen parte del Plan Estratégico Senplades 2014 – 2017.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la institución; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo, por lo que se considera oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas, nos pueden otorgar una gran ventaja a la hora de implementar la estrategia institucional, para lo cual se aplicara las siguientes herramientas:

- Intranet.
- Revista digital.
- Reuniones aleatorias.
- Manual de bienvenida.
- Revista interna impresa.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Convención anual.
- Tablón de anuncios.
- Teléfono de información.
- Reuniones con la dirección.
- Buzón de sugerencias.

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- Historia del Arte.

En el despliegue de la planificación estratégica institucional se aplicó la metodología establecida por el órgano rector SENPLADES, sin embargo se incluyeron elementos de la metodología de Balance Score Card lo que permitió establecer una adecuada coherencia programática entre lo estratégico con lo operativo.

- Análisis situacional.

De acuerdo a la matriz de análisis FODA, las mayores fortalezas de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo es la generación de información estadística y geográfica, visión programática, cuenta con consejo político así como las definición clara de procesos, así mismo sus mayores debilidades son la alta rotación de técnicos, falta de coordinación entre las unidades de apoyo con las unidades de asesoría, así como la falta de articulación entre la matriz y las zonales, mejoramiento en la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación interno tecnológico en algunos procesos de producción, la falta de un plan estratégico y de marketing entre otras, sus mayores oportunidades se encuentra la estabilidad jurídica y política del país, estabilidad y desarrollo económico, fomento para el desarrollo de la investigación, ciencia y tecnología en el Ecuador, implementación del PNBV 2013 - 2017, y las amenazas más importantes son crecimiento demográfico desordenado, falta de capacidades técnicas en los territorios, división entre el partido de gobierno y los partidos de oposición, arbitrajes internacionales.

- **Direccionamiento estratégico**

Se estableció un direccionamiento estratégico que permitió alinear el accionar de la institución a los objetivos, políticas y lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017, logrando una adecuada vinculación plan presupuesto logrando que los elementos orientadores (misión, visión, objetivos y valores) de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, estén coherentes con los requerimientos gubernamentales y del poder popular.

- **BSC (Balanced Scorecard)**

Se integró el mapa estratégico con sus respectivos indicadores, que permitieron obtener el cuadro de mando con coherencia programática al conseguir indicadores que apalancan al cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Buen Vivir 2013 – 2017 y que permiten medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales en cada una de las perspectivas.

La aplicación del BSC genera una ventaja de profundización programática, dado a que se encuentran establecidos objetivos y estrategias alcanzables permitiendo la consecución de los proyectos de inversión operativizándolos mediante el correcto uso del presupuesto.

- **Seguimiento y Evaluación**

Se estableció sistema de seguimiento que condensa las metodologías tanto de Gobierno por Resultados, así como la del Sistema integrado de Planificación e Inversión, establecidos por los órganos rectores Senplades y SNAP, con la metodología seguimiento al Plan Operativo anual que se usa en el seguimiento de ejecución presupuestario, este sistema de seguimiento tiene la fortaleza de permitir contar con alertas para la toma de acciones correctivas, así como el seguimiento de los hitos de los proyectos de inversión y el cumplimiento de los objetivos generales y específicos tanto de la planificación.

El sistema de evaluación por otro lado permite obtener los resultados de la planificación estratégica así como el cumplimiento de los productos establecidos en los proyectos de inversión.

7.2. RECOMENDACIONES

- Historia del Arte.

Se recomienda que el órgano rector de la planificación nacional establezca mecanismos participativos con las instituciones del sector público, sobre la implementación de la metodología de Planificación Institucional dispuesta, dado que existen elementos técnicos no considerados en la misma.

- Análisis situacional.

Se recomienda que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo interiorice en todo el personal de la institución, la implementación del Plan estratégico institucional para que el cumplimiento del mismo sea responsabilidad de todos los niveles, por lo que la participación de las y los servidores cooperará en el establecimiento de correctivos de las debilidades estructurales, y permitirá explotar las fortalezas y oportunidades institucionales en la consecución de los objetivos, operativos, específicos y estratégicos.

- Direccionamiento estratégico

Se recomienda que el direccionamiento estratégico en las instituciones del sector público, sea el resultado de analizar los cuatro ejes: Competencia Institucional, Alineación al Plan Nacional de Desarrollo establecido para el período, evaluación de la planificación estratégica del período y del análisis interno y externo institucional, para poder garantizar que los objetivos establecidos así como las estrategias contengan un alcance desde todos enfoques recomendados y que sean capaces de cumplir política coyuntural y técnica, con lo que se desea alcanzar en el período establecido, así como también e

direccionamiento estratégicos corresponde el nivel superior sobre el cual se despliega los objetivos específico y operativos de la institución.

- BSC (Balanced Scorecard)

El Balance Score Card permite alinear los proyectos de inversión, a los Objetivos estratégicos institucionales de cada una de las perspectivas, por lo que se recomienda evaluar anualmente si los proyectos establecidos cumplen la operativización de la estrategia, es decir identificar si con la intervención de la inversión aporta a las metas institucionales y de a los objetivos establecidos en la planificación nacional 2013 – 2017.

- Seguimiento y Evaluación

Dado que el sistema de seguimiento establecido en el presente trabajo permitió condensar las diferentes metodologías, por lo que se recomienda que la aplicación de la misma sea implementada acompañada con una estrategia de cambio de cultura institucional, dado que la cultura actual identifica al seguimiento y a la evaluación como un medio de establecer lecciones aprendidas para establecer el manual de mejores prácticas institucionales.

Finalmente se recomienda que el Plan Estratégico Institucional sea socializado, e institucionalizado para que la implementación sea rápida y la ejecución del mismo se de en los tiempos establecidos.

Referencias Bibliográficas

- Acerca de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).* (2014). <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>.
- Apuntes MPDE - ESPE.* (s.f.).
- Asamblea Nacional.* (2008). *Constitución del Ecuador 2008.* Montecristi.
- Asociación Española para la Calidad.* (s.f.). <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/balanced-scorecard>.
- Carrillo, C. L.* (s.f.). *Obtenido de* http://www.conaui.org.mx/Documentos/Balanced_Scorecard.pdf
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social - CPCCS.* (2013). *Guía de de Rendición de Cuentas para instituciones y entidades de la función ejecutiva del CPCCS.* Guía de de Rendición de Cuentas para instituciones y entidades de la función ejecutiva del CPCCS .
- CPCCS.* (2013). *Guía de de Rendición de Cuentas para instituciones y entidades de la función ejecutiva del CPCCS.* Guía de de Rendición de Cuentas para instituciones y entidades de la función ejecutiva del CPCCS .
- DanielGrifo.es.* (s.f.). *DanielGrifo.es. Recuperado el 15 de MARZO de 2014, de* <http://danielgrifol.es/los-3-niveles-de-planificacion-de-una-organizacion>
- Francisco, M. J.* (2009). *La coyuntura de cambio en Ecuador.* *Obtenido de* <http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-458.html>.
- ILPES, F. S.* (2003). *Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos.* *Santiago de Chile.*
- ILPES, M. A.* (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores del Sector Público.* *Santiago de Chile.*
- Kouzes, J. y.* (1987). *The leadership challenger.* *San Francisco.*
- Lira, L.* (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo.* *Santiago de Chile.*
- Ministerio Coordinador de Política Económica.* (2013). *Indicadores Macroeconómicos 2013.* Ecuador económico .
- Ministerio de Telecomunicaciones - Intel.* (s.f.).
- Moore, M.* (1998). *Gestión Estratégica y creación de valor en el sector público.* *México: Paidós.*
- Revista ECKOS.* (2013). *Ranking empresarial Ecuador.* *Revista ECKOS , 110.*
- Senplades.* (2014). *Documentos de trabajo Senplades.*
- Senplades.* (2010). *Estatuto Orgánico por Procesos.* Normativa .
- Senplades.* (2012). *Guía metodológica de planificación institucional.* *En Senplades, Guía metodológica de planificación institucional. Quito.*
- Senplades.* (2010). *La Planificación: Un instrumento para consolidar la regionalización.* *Quito.*
- Senplades.* (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir, Estrategia Territorial.* *Quito.*
- Senplades.* (2009). *Recuperación del Estado Nacional para alcanzar el Buen Vivir Memoria Bienal 2007 - 2009.* *Quito.*
- Steiner, G. A.* (2003). *lanificación Estratégica: Lo que Todo Director Debe Saber.* *México: Editorial CECSA.*

- Viñegla, A. L. (s.f.).* <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/400.HTM>.
- WIERSEMA, M. T. (1997). DISCIPLINE OF MARKET LEADERS. En M. T. WIERSEMA, DISCIPLINE OF MARKET LEADERS.*
- WIKIPEDIA. (2014). WIKIPEDIA. Recuperado el 2014, de* http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador#cite_note-62.