

# Planificación Estratégica para el mejoramiento de la gestión del Ministerio Coordinador de Seguridad

Ing. Johanna López<sup>1</sup>; Ing. Andrea Pullas<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Unidad de Planificación; Ministerio Coordinador de Seguridad, Quito, Ecuador

<sup>2</sup> Departamento de Transmisión; Huawei Technologies C.O., Quito, Ecuador  
[johanna.lopez@seguridad.gob.ec](mailto:johanna.lopez@seguridad.gob.ec); [andrea.pullas@huawei.com](mailto:andrea.pullas@huawei.com)

**Resumen:** El virtud de que el rol del Ministerio Coordinador de Seguridad se orienta a concertar, coordinar y articular la estrategia nacional de seguridad interna y externa para optimizar la eficiencia del Sistema de Seguridad Integral, conformado por los Ministerios del Sector (Ministerio del Interior, Ministerio de Defensa, Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración, Ministerio de Justicia Derechos Humanos y Cultos, Secretaría Nacional de Inteligencia, Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, y Secretaría Técnica del Plan Ecuador) sobre la base del desarrollo humano y la gestión eficiente; la Unidad de Planificación inicia el requerimiento para la reestructuración institucional, y a su vez la Secretaría Nacional de Administración Pública inicia un proceso de homologación de los Ministerios Coordinadores por el cual la institucionalidad del MICS debe ser replanteada tomando en cuenta los lineamientos emitidos por la misma; lo que incide en un proceso de transición para el cual se requiere analizar la situación actual, la propuesta generada, y proyección de recursos para la implementación que se llevará a cabo en el transcurso del año; por otro lado, es importante mencionar que las propuestas deben sujetarse a las disposiciones legales, tomando en cuenta los lineamientos que actualmente tiene la función ejecutiva en lo referente a Cultura Organizacional, Responsabilidad Social y Ambiental, y Plan de Carrera para las/os servidores/as.

Por lo anteriormente mencionado, el fin del presente estudio es desarrollar la propuesta de re estructura a implementarse, tomando en cuenta el direccionamiento estratégico para el adecuado seguimiento a las entidades del sector seguridad, así como el desarrollo de la institucionalidad en base a los lineamientos emitidos por las entidades rectoras mismo que debe favorecer la adecuada gestión operativa de la institución.

**Palabras Clave:**

**Atribuciones:** Actividades que le permite la ley desarrollar a las entidades estatales.

**COSEPE:** Consejo de Seguridad Pública y del Estado.

**Facultades:** Poder derivado de las atribuciones.

**Homologación institucional:** Iniciativa impulsada desde la SNAP para homologar las estructuras de los ministerios coordinadores.

**Sector Seguridad:** Ministerios que conforman el área de seguridad (Ministerio del Interior, Ministerio de Defensa, Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración, Ministerio de Justicia Derechos Humanos y Cultos, Secretaría Nacional de Inteligencia, Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, y Secretaría Técnica del Plan Ecuador)

**Seguridad Integral:** Nuevo paradigma para el manejo de la seguridad nacional, que consiste en articular esfuerzos de seguridad interna y externa.

**SNAP:** Secretaría Nacional de Administración Pública.

**Normativa legal:** Conjunto de leyes, decretos presidenciales y acuerdos ministeriales que norman el funcionamiento de las entidades gubernamentales.

**MICS:** Ministerio Coordinador de Seguridad.

**SENPLADES:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

**Función Ejecutiva:** Función del Estado que agrupa a todos los ministerios.

**GPR:** Gobierno por resultados, herramienta informática adaptada a los requerimientos estatales para el cuadro de mando integral.

**Abstract:** Because of the role of Coordinator Ministry of Security aims to arrange, specify, coordinate and articulate the National Security strategy internal and external to optimize the efficiency of the Internal Security System, that is comprised of the Ministries of Security Sector (Interior Ministry, Defense Ministry, Foreign Affairs, Trade and Integration Ministry, Justice, Human Rights and Religious Ministry, National Intelligence Secretariat, National Secretariat of Risk Management and Technical Secretariat of Ecuador Plan.) on the basis of human development and the efficient management. The Planning Unit initiates the request to restructuration of the institute and at the same time the National Secretariat of Public Administration starts a process of approval of the Coordinators Ministries, for that reason the MICS institutions must be staked taking into account the guidelines issued by MICS, that impacts a transition process for which is required to analyze the current situation, the proposal generated, and the resources projection for the implementation that will be execute in the course of the next year, and on the other hand, it is important to mention that the proposals should be subject to the laws, taking into account the guidelines that currently has the executive function in relation to organizational culture, Social and environmental Responsibility and the Career Planning for the personal.

By the above, the purpose of this study is to develop the proposal of re structure to be implemented, taking into account the strategic direction for the proper monitoring of the security sector institutions and institutional development based on the guidelines issued by governing bodies and it must promote adequate operational management of the institution.

## ***I. Introducción***

El Ministerio Coordinador de Seguridad, ha adquirido progresivamente diversas facultades a partir del día de su creación, sin embargo, la estructura organizacional que actualmente mantiene no responde a los requerimientos operativos, lo que genera vacíos y deficiencias funcionales respecto de la Misión y gestión institucionales; basándose en este análisis, la Unidad de Planificación Institucional presenta el requerimiento de re-estructura organizacional a la Secretaría Nacional de Planificación, sin embargo, al encontrarse en el proceso, la Secretaría Nacional de Administración Pública propone el proceso de homologación de las estructuras de los Ministerios Coordinadores, razón por la cual se debe iniciar nuevamente el proceso incluyendo los lineamientos generados desde el organismo rector, esta re estructura institucional representa cambios significativos en la gestión, razón por la cual es de vital importancia que se generen los estudios necesarios para el desarrollo de la planificación y gestión interna, de manera que el proceso de transición a la nueva estructura no represente un impacto negativo a funcionamiento del mismo y que, por otro lado los cambios planteados respondan a los requerimientos operativos institucionales.

## ***II. Metodología***

El estudio para el desarrollo de la propuesta de planificación estratégica de la gestión del Ministerio Coordinador de Seguridad, se lleva a cabo mediante el análisis de atribuciones que le confiere la normativa legal vigente a la entidad, la capacidad de gestión existente, análisis de los actuales lineamientos de planificación estratégica institucional.

Posteriormente se desarrolla un análisis situacional tomando en cuenta los factores político, económico, social y tecnológico que actualmente inciden en el entorno estatal, coyuntura política, culminando con la descripción de la articulación de las entidades que conforman el sector seguridad y los insumos que cada una de estas entrega; para esto fue necesario además analizar las atribuciones de cada unidad del ministerio, para de esta manera determinar el nivel de cumplimiento en cuanto a la articulación con las entidades sectoriales e intersectoriales, así como el seguimiento a la gestión de estas.

Se lleva a cabo además un análisis prospectivo tomando en cuenta los factores de mayor incidencia sobre el país, mediante un análisis estructural, ingresando las variables encontradas en la herramienta MIC MAC, que ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

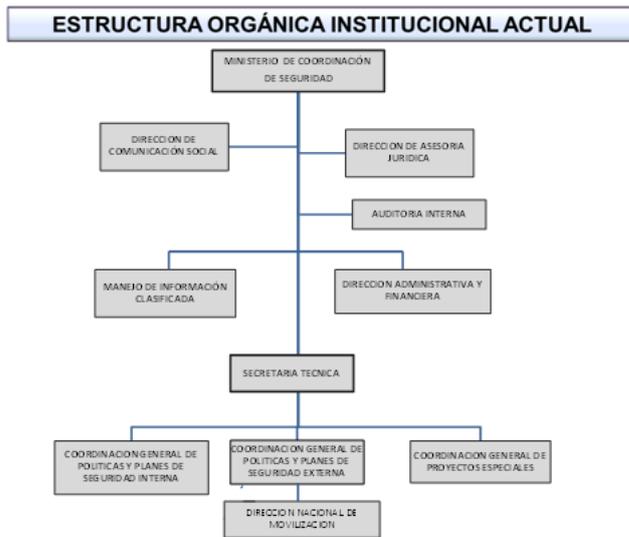
Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

Los insumos anteriormente indicados permiten elaborar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas con lo cual se determinan los ejes estratégicos para

la propuesta de re estructuración institucional de la que parte el cuadro de mando integral adaptado al GPR.

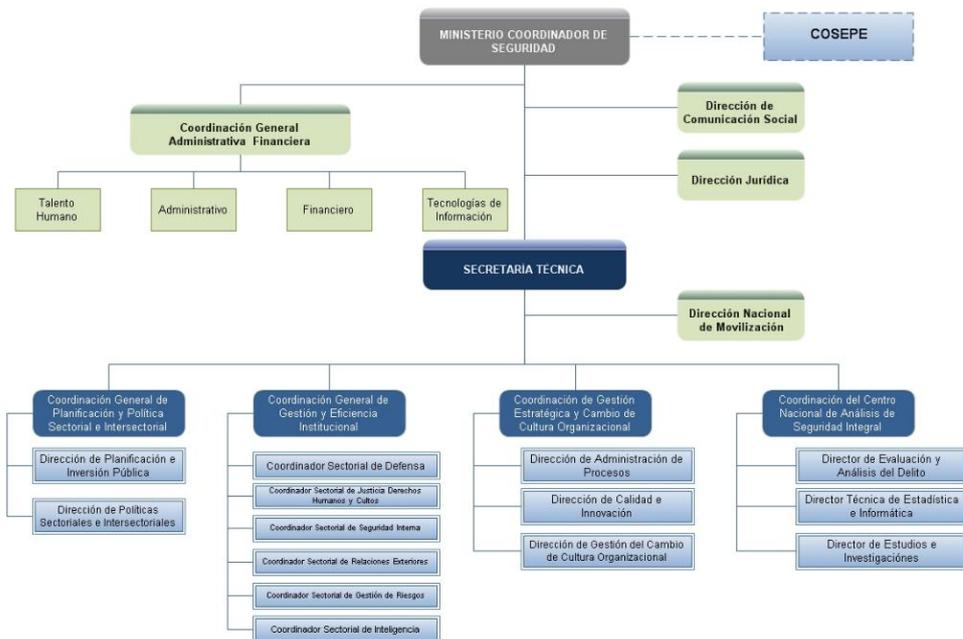
### III. Evaluación de resultados y discusión

Después de analizar la normativa vigente, la incidencia de los temas de seguridad nacional y la gestión interna de la entidad se visualiza la necesidad de que se impulse el cambio institucional para el desarrollo de una adecuada gestión en la que pase de encontrarse así:



A implementarse de la siguiente manera, en concordancia con los lineamientos emitidos por las entidades rectoras, SENPLADES y SNAP:

### ESTRUCTURA PROPUESTA "MINISTERIO COORDINADOR DE SEGURIDAD"



La transición a la nueva estructura depende de la firma del decreto de homologación de los Ministerios Coordinadores, después de la cual se deberá remitir la propuesta de estructura a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo para su respectiva aprobación, mediante lo cual se iniciaría el proceso con el que se puede lograr el cambio en función a las competencias delimitadas planteando el direccionamiento estratégico que debe seguir el Ministerio para dar a conocer tanto internamente como a los Ministerios de línea, de tal manera que se logre conseguir los Objetivos, Planes y Estrategias determinadas.

Por último el determinar lineamientos de gobierno corporativo, responsabilidad social y cultura organizacional generaría una actitud positiva ante los funcionarios, con lo que podríamos alcanzar las metas institucionales propuestas, tomando en cuenta los compromisos generados y sus metas para el cumplimiento, mediante el uso de la herramienta del CMI, metodología de referencia BSC, que para el sector público debe adecuarse al sistema de 'Gobierno por Resultados' (GPR), en el que se puede visualizart de la siguiente manera.

Organización: MICS - Ministerio de Coordinación de Seguridad

Reportes Ejecutivos | Actualizar Plan | Buscar | Ayuda

Menú

Nivel Actual

Objetivos

Año: 2013

No.º	Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicadores				Alineado	Conexión
			□	⊗	▼	●		
1	Incrementar la eficacia y efectividad en la formulación, control de gestión e impacto de las políticas públicas en temas de Seguridad.	9	0	2	0	3	✓	🔗
2	Incrementar la eficiencia operacional	3	0	0	0	2	✓	🔗
3	Incrementar el desarrollo del talento humano	2	1	1	0	3	✓	🔗
4	Incrementar el uso eficiente del presupuesto	3	2	1	0	0	✓	🔗

4 Registro(s) en total.

#### IV. Trabajos relacionados

Para el desarrollo del estudio se tomó como base diversas investigaciones realizadas tanto a nivel nacional para determinar los actuales índices de seguridad y el impacto de las políticas públicas establecidas, como consultorías realizadas por el Ministerio Coordinador de Seguridad para el planteamiento de una adecuada estructura del mismo, sin embargo es necesario indicar que las propuestas generadas dependen de la aprobación de las entidades rectoras, razón por la cual hasta el momento no se ha consolidado la propuesta a la espera de que los lineamientos emitidos por las entidades sean aprobados vía decreto por el poder ejecutivo.

## ***V. Conclusiones y trabajo futuro***

En función a que el Ministerio Coordinador de Seguridad se crea con el fin de articular a las entidades del sector seguridad, para lo cual se requiere un fuerte posicionamiento debido a cambio de paradigma con el que se maneja la seguridad nacional, requiriendo que la misma sea tratada de manera integral con los Ministerios que responden a la seguridad interna como externa es necesario instaurar medidas fuertes de seguimiento y monitoreo al cumplimiento de la gestión articulada con las políticas emitidas, así como el impacto que genere la gestión de cada entidad.

Además, en función a que el proceso de re estructuración de los Ministerios Coordinadores actualmente se encuentra dependiendo de las entidades rectoras se recomienda desarrollar un plan de transición en el que se analicen los cambios requeridos en cuanto a personal, capacidad de instalación, impacto financiero y demás variables; con el fin de que en el momento que se apruebe la re estructuración se pueda viabilizar de manera ágil todo el proceso.

Por otro lado, es necesario potenciar los mecanismos de seguimiento al cumplimiento de los compromisos del sector y del ministerio, mediante al determinación clara de atribuciones de cada unidad institucional e iniciar la gestión de administración por procesos direccionada a la mejora continua de la Institución.

## ***Agradecimientos***

Un especial agradecimiento a las autoridades del Ministerio Coordinador de Seguridad por la apertura al presente estudio.

## ***VI. Referencias Bibliográficas***

1. Plan Nacional de Seguridad Integral
2. Estatuto Orgánico de gestión por procesos, Edición Especial Nro. 71 Septiembre 2010.
3. Constitución de la República 2008
4. Datos [www.comercio.com](http://www.comercio.com)
5. <http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true>
6. <https://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Supuestos%20Macro2012-2015.pdf>
7. <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201301.pdf>
8. [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1693&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1693&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)

9. [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1694&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1694&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
10. [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics/internet.html](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/internet.html)