



**“Planificación Estratégica con enfoque territorial para la gestión del ARCSA de
la Zona 3 del MSP para las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua y
Pastaza , período 2021- 2024”**

Guevara Reyes, Jorge Alejandro

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Planificación y Dirección Estratégica

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Planificación y

Dirección Estratégica


Mgs. Tinoco Salazar, Ericka del Rocio

17 de Agosto del 2021

Curiginal

Document information

Analyzed document 2 Jorge Curigina.docx (0611219113)
 Submitted 8/12/2021 5:54:00 PM
 Submitted by Lopez Myriam Rene
 Submitted email rmc@wobasep.mha.ec
 Similarity 33
 Analysis address rmc@wobasep.mha.ec

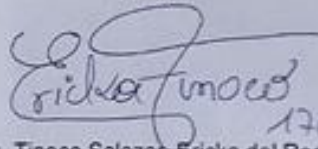

 Jorge Curigina
 Mgs. Myriam Rene Lopez
 8/12/2021 5:54:00 PM

Sources included in the report

W	URL: https://www.salud.gob.ec/ministerio-de-salud-celebra-30-anos-de-vida-institucional/ Fetched: 8/12/2021 5:55:00 PM	1
SA	Document: TESIS UBIDA-MANCHENO 26-07-2021 Antiplegio.docx (0610951333)	4
W	URL: https://www.gob.ec/obras/salud/articulos/regulaciones/2018-11/APCSA-DE-056-2017-JCGO.pdf Fetched: 7/13/2020 12:18:43 PM	7
W	URL: https://www.controladantia.gob.ec/wp-content/uploads/comunicaci/2015/03/Informe-Final-de-Rendic/SC3383n-de-Cuentas-2014-Cordinac/SC3383n-Zonal-3.pdf Fetched: 8/5/2020 2:17:38 AM	1
W	URL: https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/ESTATUTO_ARCSA-16_RO-18-06-2017.pdf Fetched: 7/13/2020 12:21:30 PM	4
SA	Document: TRABAJO-DE-GRADO_EDGAR-MORILLO 17-02-20.docx (064030339)	4
SA	Document: Tesis 3er avance VR y AM revision rhc 3 OCT.docx (02236204)	1
SA	Document: ROSA FIALLOS VZ.docx (046053422)	3
SA	Document: Tesis_ANDREA PALMA FINAL.docx (06174090)	1
SA	Document: MELICA CASTRO tesis.docx (01855570)	1
W	URL: https://www.arcofel.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/ARCOTEL-DIR-2018-0013-O-PLAN-ESTRATEGICO-2018-2021-part1.pdf Fetched: 8/7/2021 2:57:11 AM	12
SA	Document: TESIS-BRYAN-PAREDES PASAR URKUN.pdf (046088294)	1

1/72

Firma:


 Ericka del Rocio

Mgs. Tinoco Salazar-Ericka del Rocio

Directora

C.C.1706082524



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
 TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
 CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "Planificación Estratégica con enfoque territorial para la gestión del ARCSA de la Zona 3 del MSP para las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua y Pastaza , período 2021- 2024" fué realizado por el señor Guevara Reyes Jorge Alejandro el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 17 de Agosto de 2021

Ericka Tinoco Salazar
 1706082524

Mgs. Tinoco Salazar, Ericka del Rocío
 Director
 C.C.:1706082524



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo Guevara Reyes Jorge Alejandro, con cédula de ciudadanía n° 1600591208 declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación "Planificación Estratégica con enfoque territorial para la gestión del ARCSA de la Zona 3 del MSP para las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua y Pastaza , período 2021- 2024" es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 17 de Agosto de 2021


Guevara Reyes, Jorge Alejandro
CC.:1600591208



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo Guevara Reyes, Jorge Alejandro con cédula de ciudadanía n° 1600591208, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: "Planificación Estratégica con enfoque territorial para la gestión del ARCSA de la Zona 3 del MSP para las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua y Pastaza , periodo 2021- 2024" en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 17 de Agosto de 2021


Guevara Reyes, Jorge Alejandro

CC.:1600591208

DEDICATORIA

A Papa Dios , a mi familia y a mi novia que han sido un pilar y soporte fundamental en el desarrollo de esta investigación a través de su apoyo de diferentes maneras como solo ellos lo saben hacer, de forma constante y sin condicionamiento.

Jorge Alejandro Guevara Reyes

AGRADECIMIENTO

Un fraterno agradecimiento a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE y a todo el equipo de profesores y compañeros de clase, quienes fueron los que compartieron su conocimiento y experiencia académica durante mi preparación.

Del mismo modo realizo un agradecimiento a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA y a la Coordinación Zonal 3 del ARCSA por permitirme desarrollar el presente proyecto de investigación.

Jorge Alejandro Guevara Reyes

Indice de Contenidos

Reporte Urkund.....	2
Certificado de la Directora.....	3
Responsabilidad de Autoría	4
Autorización de Publicación	5
Abstract	20
Capítulo 1	21
Determinacion de la investigacion.....	21
Localizacion geográfica del proyecto.....	24
Planteamiento del problema.....	26
Análisis de la espina de pescado	29
Nivel Estratégico	29
Método/ Proceso- Servicio	30
Maquinaria / Equipamiento:.....	31
Mano de Obra / Talento Humano	32
Necesidad e importancia.....	33
Objetivos :.....	34
Objetivo General:	34
Objetivos Específicos :.....	34

	9
Capítulo 2	35
Marco Teórico	35
Marco Teórico	38
La Estrategia:.....	39
Planificación Estratégica:	42
Diagnóstico Estratégico:	45
Análisis Externo	46
Análisis Macroentorno – PESTEL	46
Análisis Microentorno:.....	48
Análisis Interno	48
Análisis FODA- Matriz Estratégica:	49
Direccionamiento Estratégico :.....	49
Balance ScoreCard- BSC	50
Perspectiva Financiera:.....	52
Perspectiva de la Ciudadanía :	53
Perspectiva Procesos Internos:.....	53
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:	53
Gobierno Por Resultados- GPR:	53
Marco Conceptual:.....	56
Marco Metodológico.....	57

	10
Diseño de la investigación:.....	57
Nivel o Tipo de Investigación	59
Método de Investigación	60
Técnicas de recolección de datos.	61
Capítulo 3	62
Diagnóstico Estratégico:	62
Análisis Externo:	63
Análisis MacroAmbiente- PESTEL	63
Político :	63
Económico :	66
Producto Interno Bruto- PIB	66
Tasa de Interés:	68
Balanza Comercial:	70
Inflación:	72
Social:	74
Población:	74
Población Económicamente Activa :	77
Pobreza :	79
Tecnología:	80
Ecológico:	81

	11
Legal :	83
Análisis Microentorno:	84
Clientes- Usuarios:	85
Proveedores:	88
Stakeholders- Actores Estratégicos	90
Análisis Interno- Institucional.....	96
Planificación:	97
Estructura Organizacional:	123
Presencia Institucional en Territorio:	125
Talento Humano:	127
Tecnologías de la Información y Comunicación:	131
Procesos y Procedimientos:	134
Análisis FODA:	139
Matrices Estratégicas FODA:	141
Matriz Resumen:	141
<i>Nota.</i> Esta tabla muestra el resumen de las amenazas identificadas.	145
Matrices de Ponderación de Impacto:	145
Análisis de Matrices de Ponderación:	151
Matrices de Acción:	155
Matriz de Acción Ofensiva:	155

	12
Matriz de Acción Defensiva DA	163
Matriz de acción de respuesta estratégica FA.....	169
Matriz de acción de mejoramiento estratégica DO:	177
Matrices de Síntesis Estratégica:	182
Matrices EFI- EFE.....	189
Capítulo 4	200
Direccionamiento Estratégico:.....	200
Definición de la Institución:.....	201
Filosofía Institucional:.....	202
Misión :	203
Visión:	205
Valores Institucionales:	207
Objetivos Estratégicos Institucionales:	210
Perspectiva de la Ciudadanía :.....	211
Objetivos Zonales- Perspectiva Ciudadanía.....	211
Perspectiva de Procesos - Interno:	214
Objetivos Zonales – Perspectiva Procesos :	214
Perspectiva de Financiero:.....	219
Objetivos Zonales – Perspectiva Financiera:.....	219
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:	223

Objetivos Zonales – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:.....	223
Resumen de Objetivos Zonales Estratégicos Propuestos:	225
Capítulo 5	227
Balance Score Card – BSC.....	227
Mapa Estratégico:	228
Matriz de Tablero de Comando	230
Software para la implementación del BSC	235
Mecanismos de Ingreso de la Planificación en GPR	235
Actualización de Planes Operativos en GPR.....	237
Capítulo 6	238
Conclusiones y Recomendaciones	238
Conclusiones:	238
Recomendaciones:	239
Glosario de Términos.....	242
Bibliografía	243

Indice de Tablas

Tabla 1	<i>Listado de Coordinaciones Zonales- ARCSA</i>	24
Tabla 2	<i>Las 5 P de la Planificación</i>	41
Tabla 3	<i>Componentes Macro Ambiente</i>	46
Tabla 4	<i>Elementos del Análisis PESTEL</i>	63
Tabla 5	<i>Tasa de Interés Referencial Julio 2021</i>	69
Tabla 6	<i>Población por Provincias de Zona 3 al 2021</i>	75
Tabla 7	<i>Listado de Cantones por Provincia Zona 3- 2021</i>	76
Tabla 8	<i>Proveedores de Servicios a la Coordinación Zonal 3- ARCSA</i>	88
Tabla 9	<i>Relacionamiento con los Stakeholders</i>	92
Tabla 10	<i>Planificación Institucional 2017 - ARCSA Zona 3</i>	98
Tabla 11	<i>Planificación Institucional 2018 - ARCSA Zona 3</i>	103
Tabla 12	<i>Planificación Institucional 2019 - ARCSA Zona 3</i>	108
Tabla 13	<i>Planificación Institucional 2020 - ARCSA Zona 3</i>	111
Tabla 14	<i>Planificación Institucional 2021 - ARCSA Zona 3</i>	115
Tabla 15	<i>Reporte Presupuestario 2017- ARCSA Z3</i>	120
Tabla 16	<i>Reporte Presupuestario 2018- ARCSA Z3</i>	120
Tabla 17	<i>Reporte Presupuestario 2019- ARCSA Z3</i>	121
Tabla 18	<i>Reporte Presupuestario 2020 - ARCSA Z3</i>	121
Tabla 19	<i>Reporte Presupuestario 2021- ARCSA Z3</i>	122
Tabla 20	<i>Oficinas de Atención en Zona 3- ARCSA</i>	125
Tabla 21	<i>Distribución del TTHH- ARCSA Zona 3</i>	127
Tabla 22	<i>Listado Servicios ARCSA a la Ciudadanía</i>	135

Tabla 23	<i>Matriz Resumen Fortalezas</i>	141
Tabla 24	<i>Matriz Resumen Debilidades</i>	142
Tabla 25	<i>Matriz Resumen Oportunidades</i>	143
Tabla 26	<i>Matriz Resumen Amenazas</i>	144
Tabla 27	<i>Matriz de Ponderación de Impacto Fortalezas</i>	146
Tabla 28	<i>Matriz de Ponderación de Impacto Debilidades</i>	147
Tabla 29	<i>Matriz de Ponderación de Impacto Oportunidades</i>	148
Tabla 30	<i>Matriz de Ponderación de Impacto Amenazas</i>	150
Tabla 31	<i>Matriz de Acción Ofensiva</i>	156
Tabla 32	<i>Matriz de Acción Defensiva DA</i>	164
Tabla 33	<i>Matriz de Acción de Respuesta FA</i>	170
Tabla 34	<i>Matriz de Área de Mejoramiento DO</i>	178
Tabla 35	<i>Matriz de Síntesis Estratégica</i>	183
Tabla 36	<i>Matriz de Síntesis Estratégica FOFA</i>	186
Tabla 37	<i>Matriz de Síntesis DODA</i>	187
Tabla 38	<i>Matriz de Síntesis Estratégica FOFA-DODA</i>	188
Tabla 39	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos- EFI</i>	189
Tabla 40	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE</i>	194
Tabla 41	<i>Matriz de Cumplimiento de la Misión</i>	204
Tabla 42	<i>Matriz de Cumplimiento de la Visión</i>	206
Tabla 43	<i>Valores Institucionales ARCSA</i>	208
Tabla 44	<i>Matriz Axiológica de Valores y Principios</i>	209
Tabla 45	<i>Matriz de Alineación Estratégica- Perspectiva Ciudadanía</i>	213
Tabla 46	<i>Matriz de Alineación Estratégica- Perspectiva Procesos</i>	216

Tabla 47	<i>Matriz de Alineación Estratégica- Perspectiva Financiera</i>	221
Tabla 48	<i>Matriz de Alineación Estratégica- Aprendizaje y Crecimiento</i>	224
Tabla 49	<i>Matriz de Objetivos Estratégicos Zonales Propuestos</i>	225
Tabla 50	<i>Características de los Objetivos</i>	230
Tabla 51	<i>Matriz Tablero de Control - Ciudadanía</i>	231
Tabla 52	<i>Matriz Tablero de Control- Procesos</i>	232
Tabla 53	<i>Matriz Tablero de Control - Procesos</i>	233
Tabla 54	<i>Matriz Tablero de Control - Financiero</i>	234

Indice de Figuras

Figura 1	<i>Estructura Orgánica ARCSA</i>	23
Figura 2	<i>Zonas Administrativas Ecuador</i>	25
Figura 3	<i>Localización Oficinas Administrativas ARCSA</i>	26
Figura 4	<i>Análisis de Problema</i>	28
Figura 5	<i>Fases de la Planificación Pública</i>	44
Figura 6	<i>Elementos de la Filosofía Corporativa</i>	50
Figura 7	<i>Perspectivas del BSC</i>	51
Figura 8	<i>Perspectivas del BSC- Sector Público</i>	52
Figura 9	<i>Niveles de Gestión - GPR</i>	55
Figura 10	<i>Producto Interno Bruto 2020-2021</i>	67
Figura 11	<i>Balanza Comercial Primer Cuatrimestre 2021</i>	71
Figura 12	<i>Histórico Inflación a Mayo 2021</i>	73
Figura 13	<i>Composición de la Población Activa</i>	78
Figura 14	<i>Análisis Microentorno</i>	85
Figura 15	<i>Tipos de Usuarios ARCSA Zona 3</i>	87
Figura 16	<i>Steackholders Zona 3</i>	91
Figura 17	<i>Aspectos para el Análisis Interno</i>	96
Figura 18	<i>Estructura Orgánica ARCSA Zona 3</i>	123
Figura 19	<i>Cadena de Valor ARCSA Zona 3</i>	124
Figura 20	<i>Aplicación Móvil</i>	132
Figura 21	<i>Estructura Análisis FODA</i>	140
Figura 22	<i>Elementos del Direccionamiento Estratégico</i>	200

Figura 23 <i>Elementos del BSC</i>	227
Figura 24 <i>Mapa Estratégico ARCSA Zona 3</i>	229

Resumen

La Planificación Estratégica Institucional - P.E.I. es un instrumento de gestión por resultados que consiste en una práctica técnica de formulación y planteamiento de objetivos de alta importancia que marcarán el camino hacia donde se va a dirigir la organización en el corto, mediano y largo plazo, a través del planteamiento de estrategias e iniciativas. El presente trabajo de tesis se elaboró en la Coordinación Zonal 3 de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, considerando la necesidad de construir y alimentar una planificación institucional con efecto ascendente desde el territorio hacia planta central y con ello poder engranar los objetivos estratégicos nacionales con los objetivos estratégicos zonales. El desarrollo de la investigación partió al realizar el análisis situacional, luego el análisis FODA, posteriormente se elaboró el direccionamiento estratégico por medio del planteamiento de los objetivos zonales acorde a las perspectivas del Balance Score Card – BSC, los cuales están alineados a la planificación estratégica nacional; así también se propusieron metas e indicadores que permitirán medir el nivel cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucional, plasmados en la matriz de tablero de control y el mapa estratégico zonal.

Palabras Clave:

- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**
- **ANÁLISIS SITUACIONAL**
- **BALANCE SCORE CARD**
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Abstract

Inglés Institutional Strategic Planning - P.E.I. is a results-based management instrument that consists of a technical practice of formulating and approaching objectives of high importance that will mark the way towards where the organization will be directed in the short, medium and long term, through the approach of strategy and initiatives. The present thesis work was elaborated in the Zonal Coordination 3 of the National Agency of Regulation, Control and Sanitary Surveillance - ARCSA, considering the need to build and feed an institutional planning with upward effect from the territory to the central plant and with it to be able to mesh the national strategic objectives with the zonal strategic objectives. The development of the research started by carrying out the situational analysis, then the SWOT analysis, then the strategic direction was elaborated through the approach of the zonal objectives according to the perspectives of the Balance Score Card – BSC, which are aligned to the national strategic planning; as well, goals and indicators were proposed that will allow to measure the level of fulfillment of the objectives, mission and institutional vision, embodied in the control trablero matrix and the zonal strategic map

Key Words:

- **STRATEGIC PLANNING**
- **SITUATIONAL ANALYSIS**
- **BALANCE SCORE CARD**
- **STRATEGIC OBJECTIVES**
- **STRATEGIC DIRECTIONING**

Capítulo 1

Determinación de la investigación

Antecedentes

El Ministerio de Salud Pública - MSP es la Cartera de Estado rectora de la Salud Pública del Ecuador a nivel nacional. Desde su creación en 1967, se ha planteado ejercer la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, priorizando la promoción, la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad.¹

El MSP para cumplir con su misión institucional cuenta con cuatro entidades adscritas: la Agencia Nacional de Control y Vigilancia Sanitaria- ARCSA, la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada- ACESS, el Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública – INSPI y el Instituto Nacional de Donación y Transplante de Organos, Tejidos y Células- INDOT.

Mediante Decreto Ejecutivo N. 1290 el 30 de Agosto del 2012, se creó la Agencia Nacional de Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, Doctor Leopoldo Izquieta Pérez , Doctor Leopoldo Izquieta Pérez convirtiéndose en el “ organismo técnico encargado de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de los siguientes productos: alimentos procesados, aditivos alimentarios, agua procesada, productos del tabaco, medicamentos en general, productos nutracéuticos, productos biológicos, naturales procesados de uso

¹ <https://www.salud.gob.ec/ministerio-de-salud-celebra-50-anos-de-vida-institucional/>

medicinal, medicamentos homeopáticos y productos dentales; dispositivos médicos, reactivos bioquímicos y de diagnóstico, productos higiénicos, plaguicidas para uso doméstico e industrial, fabricados en el territorio nacional o en el exterior, para su importación, exportación, comercialización, dispensación y expendio, incluidos los que se reciban en donación y productos de higiene doméstica y absorbentes de higiene personal, relacionados con el uso y consumo humano; así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario establecidos en la Ley Orgánica de Salud y demás normativa aplicable, exceptuando aquellos de servicios de salud públicos y privados“ (ARCSA, 2012)

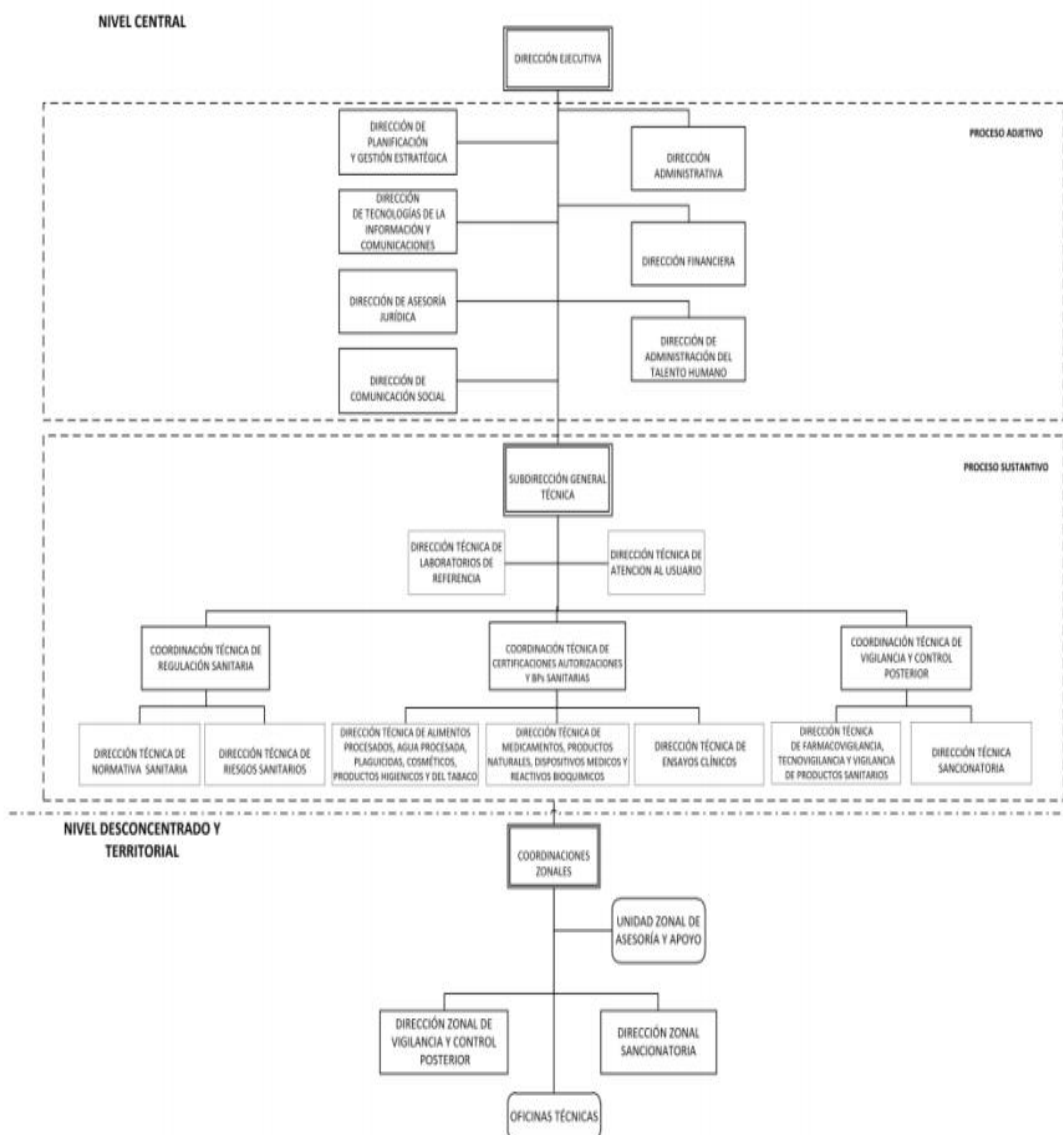
Con fecha 14 de enero de 2015, se crea el Decreto Ejecutivo N. 544 en el cual se incluyen algunas reformas al Decreto Ejecutivo N. 1290 que involucró la inclusión de nuevas áreas de atención del ARCSA y otros aspectos normativos mínimos, que no cambiaron la esencia del Decreto de creación de la institución. (ARCSA, 2015).

Con fecha 22 de mayo del 2017 se expidió la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria -ARCSA, documento en el cual se estableció el modelo de gestión, atribuciones y competencias en todo el Ecuador, siendo la ciudad de Guayaquil, lugar donde funciona las oficinas de Planta Central.

La estructura orgánica del ARCSA es la siguiente:

Figura 1

Estructura Orgánica ARCSA



Nota. Este gráfico fue tomado de la página oficial del ARCSA (<https://www.controlsanitario.gob.ec/organigrama/>)

El modelo de gestión que tiene el ARCSA evidencia una presencia institucional a nivel nacional y nivel zonal, a través de 9 Coordinaciones Zonales con diferentes coberturas por provincias como se muestra a continuación:

Tabla 1

Listado de Coordinaciones Zonales- ARCSA

Zona 1: Esmeraldas, Imbabura, Carchi y Sucumbíos.
Zona 2: Pichincha (excepto el cantón Quito), Napo y Orellana.
Zona 3: Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua, Pastaza
Zona 4: Manabí, Santo Domingo de los Tsachilas.
Zona 5: Santa Elena, Guayas (exepcto los cantones de Guayaquil, Samborondón y Durán) Bolivar, Los Ríos y Galápagos.
Zona 6: Cañar, Azuay y Morona Santiago.
Zona 7: El Oro, Loja y Zamora Chinchipe
Zona 8: Guayaquil, Durán y Samborondón.
Zona 9: Distrito Metropolitano de Quito.

Localizacion geográfica del proyecto

De acuerdo a la organización administrativa del Ecuador propuesto por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo- SENPLADES, la Coordinación Zonal 3 del ARCSA brinda una cobertura para las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua y Pastaza.

Figura 2

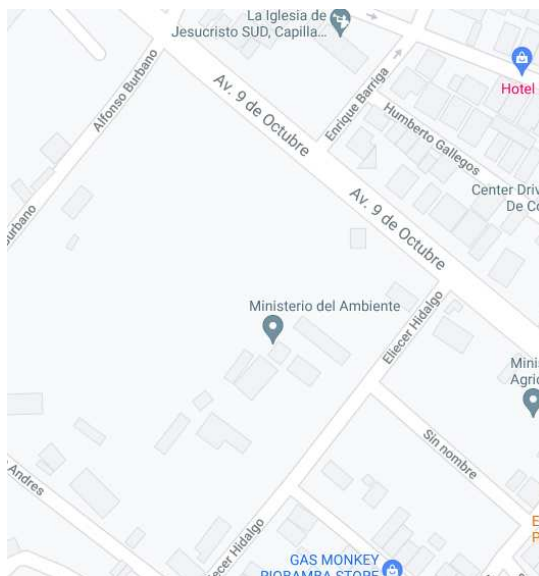
Zonas Administrativas Ecuador



Las oficinas de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA se encuentra ubicado en la ciudad de Riobamba, en la Avenida 9 de Octubre y Calle Alfonso Burbano, en las instalaciones de la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura y Pesca.

Figura 3

Localización Oficinas Administrativas ARCSA



Nota. Mapa tomado del programa Google Maps

Planteamiento del problema

La administración pública en el Ecuador ha evidenciado un considerable cambio y evolución en todos sus ámbitos en los últimos años, producto de la creación e implementación de normativas e instrumentos de planificación institucional, tales como la Constitución del 2008, el Plan Nacional del Buen Vivir – PNBV 2013-2017, el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, la Norma Técnica de la Herramienta Gobierno Por Resultados- GPR, entre otros, liderada por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo- SENPLADES, actualmente Secretería Técnica “ Planifica Ecuador“ (Planifica Ecuador, 2019).

La Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, institución adscrita al Ministerio de Salud Pública- MSP, tiene como misión institucional el contribuir a la protección de la salud de la población, a través de la gestión del riesgo de los productos de uso y consumo humano, así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario, facilitando a la vez el desarrollo del sector productivo nacional, entregando una atención ágil y expedita a los usuarios individuales e institucionales.

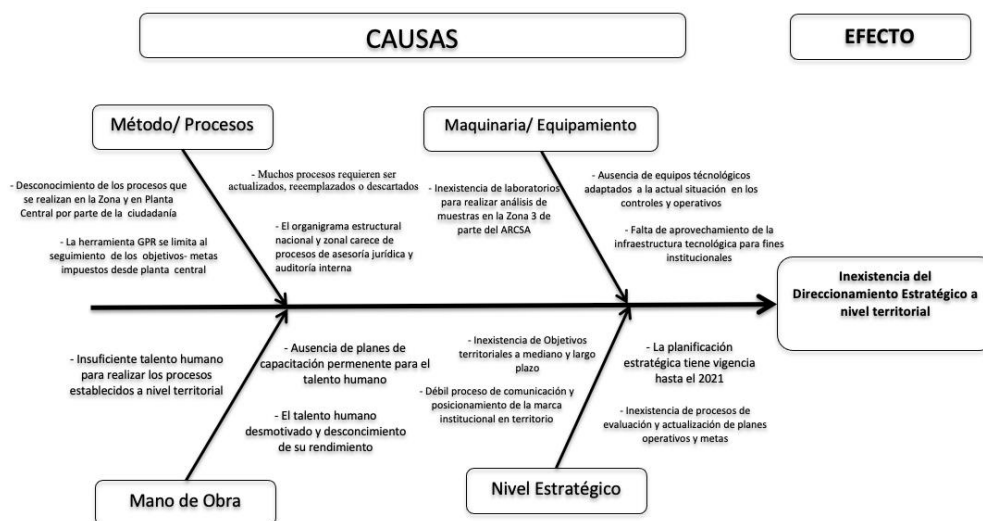
La Planificación Estratégica y Operativa de la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ha estado respaldada a través de la aplicación de la Herramienta Gobierno Por Resultados- GPR dispuesto por la Presidencia de la Republica del Ecuador a través de Decreto Ejecutivo 555 del año 2010 para todos los organismos del sector público.

La ARCSA cuenta con la planificación estratégica institucional para el período 2018-2021, con una perspectiva global. Esta planificación estratégica también se encuentra registrada en herramienta Gobierno Por Resultados-GPR a nivel nacional para su seguimiento.

En este sentido y con el propósito analizar la problemática de estudio, se presente a continuación la metodología de las 4 M de la espina de pescado:

Figura 4

Análisis de Problema



Para la identificación del problema en mención se utilizaron las 4 M, mismas que nos permitieron evidenciar las causas del porque no existe una Planificación Estratégica Institucional en la Coordinación Zonal 3 de la ARCSA para el período 2021- 2024:

Management- Nivel Estratégico:

Método/ Procesos:

Maquinaria / Equipamiento

Mano de Obra/ Talento Humano

Análisis de la espina de pescado

Nivel Estratégico

El ARCSA cuenta con una planificación estratégica para el período 2018- 2021, programado en función de la presidencia del Licenciado Lenin Moreno, sin embargo en el 2021 con la elección del presidente Guillermo Lasso, se requiere de un nuevo instrumento de planificación estratégica institucional para el período 2021-2024, tiempo de su gobierno.

De acuerdo al modelo de gestión del ARCSA, las coordinaciones zonales son entidades administrativas y financieramente autónomas, es decir pueden tomar sus propias decisiones, sin embargo la ejecución de planes y proyectos responde a lineamientos de planta central, lo cual no necesariamente se ajusta a la realidad, necesidad y visión territorial, la misma que podría alimentar la visión y la estrategia nacional, efecto cascada invertida.

En esencia, contar con la planificación estratégica zonal con un enfoque territorial, permitirá adquirir y desarrollar los ejes de intervención en los cuales debe priorizar los recursos la Coordinación Zonal, así como ser más eficientes en la implementación de estrategias y proyectos acorde a la realidad en las provincias de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza de la Zona 3.

La Metodología GPR contempla definiciones y conceptos en los ámbitos de planes estratégicos, planes operativos, gestión de proyectos y procesos. Sin embargo desde su

aplicación, se ha enfocado en el registro de información de resultados de indicadores de baja importancia, además de procesos que se reportan en zona 3, los cuales no son atendidos en planta central, reporte de proyectos que no apuntan al cumplimiento de objetivos institucionales entre otras circunstancias, proveyendo de poca información de valor para la toma de decisiones y planteamiento de soluciones.

Así también desde el año 2017 se ha venido manteniendo los mismo 2 objetivos operativos estratégicos en la Zona 3 registrados en GPR, sin embargo cada año se han cambiado de metas e indicadores, lo cual no permite cumplir una adecuada gestión estratégica territorial.

Por otro lado, existe un desconocimiento en la ciudadanía sobre el cambio de denominación del nombre de la institución, antiguamente conocida como Instituto Izquieta Perez por Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria- ARCSA, lo cual provoca que el posicionamiento de la marca institucional no cuente con el impacto en la gestión pública adecuada.

Método/ Proceso- Servicio

En el análisis de métodos y procesos en la Coordinación Zonal 3 del ARCSA, la ciudadanía desconoce el tipo de procesos que se realizan en las oficinas de la zona 3 y los procesos que se realizan en la ciudad de Guayaquil en planta central, causando malestar y quejas, afectando así la reputación de la institución y pérdida de tiempos en la gente que realiza los trámites en el ARCSA.

Muchos de los procesos que se ejecutan a nivel territorial en la zona 3, no aportan al cumplimiento de la misión institucional, puesto que fueron planteados desde una perspectiva de gestión central, sin tener en cuenta su incidencia a nivel territorial, por lo cual se requiere de una actualización, reemplazo y en muchos casos eliminación de procesos.

Otro aspecto a considerar es que el vigente organigrama estructural del ARCSA tanto en la gestión nacional – central como a nivel desconcentrado, los procesos adjetivos se los unifica en un solo grupo, cuando se deben diferenciar claramente cuales son los procesos de apoyo y los procesos de asesoría. Por ejemplo se hace necesario contar con dos procesos clave de asesoría como son: Asesoría Jurídica y Auditoría Interna, lo cual no cuenta el actual organigrama estructural de la institución.

Maquinaria / Equipamiento:

Respecto al tema de maquinaria y equipamiento, una de las competencias que tiene el ARCSA es realizar toma de muestras de alimentos procesos para el consumo humano como parte de los controles, sin embargo esta actividad se realiza a través de laboratorios de análisis en la ciudad de Quito y Guayaquil, lo cual retrasa de manera considerada los tiempos de respuesta y ejecución de los controles, así como poner en riesgo la salud de la ciudadanía. En ninguna provincia de la Zona 3 existen laboratorios de parte del ARCSA para realizar dichos exámenes.

Así también parte de las competencias del ARCSA a nivel territorial son la ejecución de controles y supervisiones a los establecimientos que elaboran, comercializan, distribuyen productos relacionados al consumo humano, sin embargo esta actividad se realiza de manera manual, usando formularios en hojas, lo cual retrasa y tarda los tiempos operativos a nivel de las cuatro provincias.

Además no se cuenta con un plan de mantenimiento presupuestado para dar atención a los equipos tecnológicos y vehículos, que permiten realizar los controles y demás procesos de vigilancia sanitaria.

Por otro lado, considerando las actuales características funcionales de las entidades públicas debido a la COVID-19, no se está aprovechando las oportunidades tecnológicas para ofertar los servicios que debe proveer el ARCSA de manera digital y de acuerdo a las nuevas demandas de la ciudadanía y empresas.

Mano de Obra / Talento Humano

Así también se puede observar que el personal tanto administrativo y operativo realizan sus actividades y procesos sin una adecuada lógica de Direccionamiento Estratégico, sin generar control en los resultados que se realizan en esta institución, lo que se agrava con la falta de planes de capacitación y/o actualización de conocimientos.

Por otro lado, la cobertura geográfica que se debe cubrir en las cuatro provincias abarca catastro superior a 4000 establecimientos entre farmacias, industrias que se dedican a la elaboración, comercialización y venta de alimentos procesados, empresas destinadas a la elaboración de lácteos, bebidas y cosméticos, con ello relacionado al reducido talento humano limita en gran medida el impacto de la gestión territorial.

La gestión de talento humano no está encaminada a cumplir objetivos a mediano y largo plazo, tan solo realizan actividades rutinarias y frecuentes, lo que provoca una pérdida de recursos financieros y oportunidades de crecimiento institucional para un reconocimiento profesional e institucional a través de planes de incentivos.

Necesidad e importancia

La elaboración y aplicación de la planificación estratégica en instituciones sanitarias con enfoque territorial tanto públicas como privadas en nuestro país, es reciente principalmente en instituciones como el ARCSA en donde la gobernanza de la salud pública se vincula directamente con la prevención de enfermedades y aplicación de sanciones a las empresas que provocan daño a la salud colectiva.

En este sentido, la Planificación Estratégica Institucional con enfoque territorial para la Coordinación Zonal 3 del ARCSA, permitirá tener una visión más clara y proactiva, fomentada en el pensamiento estratégico, convirtiéndose en una guía y mapa estratégico para la gestión en las provincias de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza, además que sea de insumo para la construcción de la planificación estratégica a nivel nacional.

Este proyecto de investigación es importante puesto que concederá la oportunidad de mejorar la eficiencia presupuestaria, emprender proyectos institucionales, recuperar la credibilidad en la atención de los servicios, generar procesos internos, mejorar la motivación en el personal y finalmente fortalecer la gestión institucional , así como servir de modelo a seguir para las ocho coordinaciones zonales restantes del ARCSA.

Objetivos :

Objetivo General:

- Elaborar la Planificación Estratégica Institucional con enfoque territorial para la gestión de la Coordinación Zonal 3 de la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria bajo los principios del Balance Score Card- BSC.

Objetivos Específicos :

- Realizar un diagnóstico situacional de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA.
- Elaborar el Direccionamiento Estratégico de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA basado en el BSC.
- Elaborar el Cuadro de Mando Integral de primer nivel basado en el BSC alineado a la herramienta GPR.

Capítulo 2

Marco Teórico

Marco Legal:

La gestión de la institución se enmarca bajo el paraguas normativo nacional, entre los más relevantes se encuentran:

- La Constitución de la República, publicada en el Registro Oficial 449, de 20 de octubre de 2008, en el artículo 32 establece: “La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir”.
- Decreto Ejecutivo No. 1290, publicado en el Suplemento del Registro Oficial Nro. 788, de 13 de septiembre de 2012, se escinde el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Dr. Leopoldo Izquieta Pérez” y se crea el Instituto Nacional de Salud Pública e Investigaciones INSPI; y, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA.
- Decreto Ejecutivo Nro. 544, de 14 de enero de 2015, publicado en el Registro Oficial Nro. 428, de 30 de enero de 2015, se reformó el Decreto Ejecutivo Nro. 1290 de creación de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, publicado en el Suplemento del Registro Oficial Nro. 788 de fecha 13 de septiembre de 2012, en el cual se establecen nuevas atribuciones, responsabilidades y competencia sancionatoria de la Agencia.

- Decreto Ejecutivo Nro. 902, de 01 de febrero de 2016, publicado en el Registro Oficial Nro.704, de 03 de marzo de 2016, se reforma el Decreto Ejecutivo Nro. 1290, publicado en el suplemento al Registro Oficial Nro. 788, de 13 de septiembre de 2012, trasladando el domicilio principal de la Agencia a la ciudad de Guayaquil y de ejercer la jurisdicción coactiva en los casos de su competencia y por delegación del Ministerio de Salud Pública.
- Plan Nacional de Desarrollo: “Toda una Vida” 2017-2021, en el marco del Eje 1: El ser humano es sujeto de derechos, sin discriminación y alineado al Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.
- Ley Orgánica de Salud – LOS, publicada en el Registro Oficial en el año 2006, en donde se indica que es responsabilidad del Ministerio de Salud Pública: Regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, medicamentos y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad, a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Dr. Leopoldo Izquieta Pérez (hoy ARCSA).
- Decreto Ejecutivo N. 878 del 18 de enero del 2008, publicada en el Registro Oficial N. 268 del 8 de febrero de 2008. Art. 6 Se establecen nueve zonas
- administrativas de planificación en las siguientes provincias y cantones:desconcentraciodel estado ecuatoriano: Zona 1: Provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos. Zona 2: Provincias de Pichincha (excepto el cantón Quito), Napo y Orellana. Zona 3: Provincias de Pastaza, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo. Zona 4: Provincias de Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas. Zona

- 5: Provincias de Guayas (excepto los cantones de Guayaquil, Durán y Samborondón), Los Ríos, Península de Santa Elena, Bolívar y Galápagos. Zona 6: Provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago. Zona 7: Provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe. Zona 8: Cantones Guayaquil, Durán y Samborondón. Zona 9: Distrito Metropolitano de Quito.
- La organización administrativa y territorial de las entidades y organismos que conforman la Administración Pública Central e Institucional deberá observar la zonificación determinada en el artículo 6. La desconcentración institucional de estas entidades y organismos se realizará en las zonas que corresponda, según una matriz de competencias desconcentradas y descentralizadas y el modelo de gestión institucional desarrollados, bajo la coordinación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
 - Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y su Reglamento de aplicación publicado en el año 2010 . Es el instrumento normativo que regula la gestión y planificación presupuestaria del sector ejecutivo en todos los niveles del gobierno, tanto a nivel nacional, como nivel territorial.
 - Decreto Ejecutivo 555 de la implementación de la Herramienta Gobierno Por Resultados GPR, publicado en el año 2010 es el marco normativo donde se dispone el cumplimiento obligatorio de uso de esta herramienta en todo el sector ejecutivo.
 - Acuerdo Ministerial N. 1002 Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y herramienta Gobierno Por Resultados – GPR, publicado el 20 de diciembre de 2011 por la Secretaría Nacional de Administración Pública- SNAP.
 - Mediante Resolución N° ARCSA-DE-0029-2014-DRA del 11 de marzo de 2014, se estableció la creación de nueve (9) Coordinaciones Zonales, con delegación de

autonomía económica, administrativa y financiera en la ejecución de todas las facultades reglamentarias en su ámbito de competencias; contemplando que, el Decreto Ejecutivo No. 902, publicado en el Registro Oficial N° 704 de fecha 03 de marzo de 2016, establece que la sede matriz de la institución será la ciudad de Guayaquil.

- Decreto Ejecutivo Nro. 1307 del 29 de abril de 2021, decreta la fusión entre la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada – ACCES y la Agencia Nacional de Regulación, Control Vigilancia Sanitaria – ARCSA y creese la nueva entidad denominada ARCSAMED.
- Decreto Ejecutivo Nro. 66 del 01 de junio de 2021, decreta deróguese el decreto ejecutivo N.o 1307 del 29 de abril de 2021 que se dispuso de la fusión entre la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada – ACCES y la Agencia Nacional de Regulación, Control Vigilancia Sanitaria – ARCSA. La ARCSA mantendrá su personalidad y personería jurídica.

Marco Teórico

La presente investigación se fundamentará en la teoría humanista, además de basarse en la perspectiva conductista, con enfoque en las relaciones humanas. Por ende se sustentará en una organización informal que subyace por fuera de la organización formal, considerando a los trabajadores como un “hombre social” y a las organizaciones como grupos de personas con su propia autonomía.

La Estrategia:

La gestión de las organizaciones públicas y privadas responden al éxito si estas cuentan con un camino trazado, lo que permite visualizar el lugar desde donde se encuentran, hasta el sitio donde desean estar, es decir, cuentan con un plan, programa, en otras palabras, cuentan con una estrategia . Para Magreta, 2014 “una buena estrategia que desee obtener como fin último el aspecto ecómico, no es estrategia”.

Para hablar de estrategia se debe entender sus orígenes y significado. Es necesario retroceder el tiempo a la época de los griegos, año 500 A.C., del vocablo “*strategos*”, cuyo significado es “general en jefe del ejercito “. Posteriormente este término evolucionó a “el arte del general”, “el arte de la guerra” y el “el arte de ganar la guerra”. Es así que el concepto del término “estrategia” es militar hace unos 2500 años según Aceves, 2004 .

Para Michaelson, 1999 otro personaje reconocido en el uso del término estrategia es, sin duda TZU SU cuando cita: “*Las maniobras militares son el resultado de los planes y las estrategias en la manera más ventajosa para ganar. Determinar la movilidad y la efectividad de las tropas*”. La estrategia del engaño para cualquier objetivo es adecuada y lícita, ya sea para atacar o para defender, Pérez, 2011. Es por ello, oportuno, tener la necesaria precaución para no caer en la trampa del enemigo y poder identificar todas las oportunidades y situaciones que permitan ejecutar con éxito o fracaso los objetivos y metas que se hayan planeado. Contreras, 2013.

Ya en el campo organizacional y empresarial, Montoya, 2009 hace un análisis de los diferentes aportes de Mintzberg sobre la definición de la estrategia, indicando que la misma consiste en concebirla como un plan, es decir se manifiesta como una serie cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales intervienen o no sobre una situación. Para Mintzberg, los planes poseen características que son desarrolladas conscientemente y sobre la base de un propósito además de realizarse con un enfoque de anticipación a las acciones para las cuales se aplican .

Por otro lado , para Thompson y Strickland, la estrategia es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. Por otro lado, según Johnson, la estrategia en una empresa se convierte en la definición de la orientación y alcance organizacional a largo plazo, misma que permite alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de los grupos de interés.

De acuerdo a Francés, las organizaciones públicas y privadas deben definir sus objetivos, acciones y recursos , mismas que deben estar alineadas al desarrollo de una organización, es decir planificar su estrategia, proporcionando dirección y cohesión a la empresa, con la que esta adquiere un sentido de propósito y misión institucional, Aceves, 2004.

Garrido en el 2006 menciona que uno de los errores es, confundir estrategia con planificación, puesto que la planificación es un proceso reflexivo y metódico mientras que la estrategia surge de un análisis o de una idea que corresponde a un plan, en otras palabras la estrategia es acción.

La definición de estrategia de Michael Porter es normativa, no descriptiva. En consecuencia distingue una buena estrategia de una mala. Se centra en el contenido, no en el proceso, en el sitio donde uno quiere estar, no el proceso de decisión que le permita llegar ahí. No en como se efectúa una planificación estratégica formal, ni si quiera si se lleva a cabo o si la estrategia puede expresarse en 50 palabras o menos.

Finalmente de acuerdo Henry Mintzberg existen cinco maneras de entender el concepto de estrategia denominadas las 5P para la Estratégica:

Tabla 2

Las 5 P de la Planificación

<p>1. Plan (Plan):</p> <p>Curso de acción conscientemente determinado. Guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.</p>
<p>2. Ploy (Estrategema o maniobra):</p> <p>Forma específica propuesta para superar a un oponente o competidor</p>
<p>3. Pattern (Patrón):</p> <p>Regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas</p>
<p>4. Posición (Posición) :</p>

<p>Forma de ubicar a la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce entre la organización y su entorno</p>
<p>5. Perspective (Perspectiva):</p> <p>Forma particular, inherente a la organización, de percibir al mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo.</p>

Planificación Estratégica:

Para Armijo en el 2009 indica que la Planificación Estratégica – PE es una herramienta de gestión que permite apoyar en 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, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Así también propone que 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.

Además Salazar en el 2012, define a la planificación estratégica como una herramienta versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

La planificación a diferencia de la estrategia se fundamenta en la adaptabilidad y en el cambio, debido a que es un proceso, en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos de la empresa u organización, plasmados en planes.

Para Francés, la planificación proyectiva es la forma primitiva de planificar utilizada por las empresas y organismos públicos, la cual no anticipa la presencia de obstáculos ni de eventos negativos inesperados; mientras que la planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre a través de la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno. Las fortalezas y debilidades se identifican a través de un diagnóstico interno.

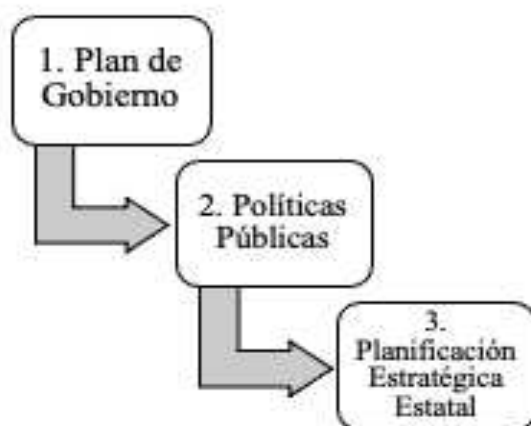
Por otro lado para Thimponson y Strickland (2012) la planificación estratégica expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y sus estrategias a través del desarrollo de la visión y misión estratégica, el planteamiento de metas así como la ideación de estrategias, mismas se cumplirán en un horizonte de tiempo de tres a cinco años.

Según Aceves (2004) define a la planificación estratégica como la identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones, ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, y evadir o transformar los peligros en oportunidades.

La planificación estratégica en el sector público toma mayor impulso en América Latina con la creación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL, a partir de los planes locales de desarrollo a nivel estatal y local. Sin embargo como lo manifiesta Walter (2014) a diferencia del sector privado existe un encadenamiento organizado:

Figura 5

Fases de la Planificación Pública



Este encadenamiento institucional posee un efecto cascada, tanto desde el nivel superior para poder aterrizar las promesas de gobierno hacia abajo, como desde un nivel inferior hacia arriba, en el cual las acciones de la planificación estratégica de las instituciones permite evidenciar el cumplimiento de las políticas públicas y con ello el plan de gobierno. Walter (2004).

Las definiciones académicas de la planificación estratégica también se adaptan al campo estatal, es así que según la Secretaría Planifica Ecuador (2019) menciona que “la planificación institucional es el proceso a través del cual cada institución, establece sobre la base de su situación actual, del contexto que lo rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales, así como un análisis de sus competencias y roles con el propósito de brindar de forma efectiva y eficiente los servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos por medio del cumplimiento de las políticas propuestas y metas planteadas”.

Diagnóstico Estratégico:

Para iniciar el proceso de construcción de la planificación estratégica institucional es necesario contar en un primer momento, con el diagnóstico estratégico conocido también como análisis estratégico, según Thompson y Strickland (2012) que incluye dos aspectos:

- Análisis de las condiciones competitivas en la industria en que opera la compañía- su ambiente externo.
- Análisis de los recursos y capacidades organizacionales de la compañía- su ambiente interno.

La combinación de estos dos ambientes (externo e interno) son un prerequisite para estructurar una adecuada estrategia que se ajuste de manera excelente a la situación de una organización.

El diagnóstico del ambiente externo se lo ejecuta a través de la herramienta PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, mientras que el análisis interno se lo realiza por medio del instrumento FODA

Análisis Externo

Análisis Macroentorno – PESTEL

Este análisis se refiere a las características externas de la organización en el macroambiente el cual incluye siete componentes esenciales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medio ambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. Thompson y Strickland (2012).

Tabla 3

Componentes Macro Ambiente

Componente	Descripción
Aspectos Demográficos	Es el análisis relacionados a indicadores sociales
Fuerzas Sociales	Son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad y su impacto en el giro de negocio.

Componente	Descripción
Factores Políticos , legales y regulatorios	Se abordan aspectos sobre las leyes, normativas, políticas, procedimientos, clima político, entre otros.
Ambiente Natural	En este aspecto se encuentran las fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático. Tienen impacto en ciertas industrias.
Factores Tecnológicos	Se enfoca en los factores tecnológicos y avances técnicos que se generen y tengan impacto en la sociedad, así como de nuevas tecnologías vinculadas con la empresa.
Fuerzas globales	Se refiere a los sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional y acciones relacionadas a prácticas socioculturales en mercados internacionales. Tienen impacto en ciertas industrias.
Condiciones Económicas	Aborda los factores económicos en el ámbito nacional, zonal, provincial y local que afecten o incidan en la organización así como los indicadores económicos relacionados a esta gestión.

Análisis Microentorno:

Según Thompson y Strickland (2012) una herramienta de alta efectividad para analizar la situación actual de la organización es el Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter lo cual permite determinar las principales presiones competitivas y evaluar cada una de ellas. Las cinco fuerzas de Porter incluyen: 1) la competencia de vendedores rivales, 2) la competencia de nuevos participantes en la industria, 3) la competencia de productores sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes, sin embargo la perspectiva de Porter aplica en gran medida al sector privado.

Es por ello que se revisaran otras variables exclusivas para el análisis microentorno para la Coordinación Zonal 3 enfocadas al sector público como son:

- Proveedores
- Clientes- Ciudadanía
- Socios Estratégicos

Análisis Interno

El diagnóstico interno, a la interna de la organización permite identificar las capacidades instaladas y los recursos disponibles para afrontar aspectos que requieren de mayor intervención. Es así que según el análisis interno se realizará en los cinco aspectos fundamentales de la organización de acuerdo a la Guía de Planificación Institucional elaborado por la Secretaría "Planifica Ecuador" (2019):

- Planificación
- Estructura Organizacional
- Talento Humano
- Tecnologías de la información y comunicaciones
- Procesos y Procedimientos

Análisis FODA- Matriz Estratégica:

El análisis FODA (Fortalezas- Oportunidades – Debilidades y Amenazas) no solo permite tener una radiografía estructural, sino que también provee conclusiones sobre la situación de la empresa y sus implicaciones para mejorar la estrategia que se encuentran producto del cruce de las cuatro listas. Thompson y Strickland (2012).

Direccionamiento Estratégico :

Salazar (2012) menciona que el siguiente eje en el proceso de la planificación estratégica es el direccionamiento estratégico, el mismo que se fundamenta en la obtención de un criterio común en la empresa, permitiendo unificar criterios y prospectar, a su vez da la oportunidad de aprovechar las oportunidades futuras apoyandose en el razonamiento y la experiencia. Este análisis se estructura de dos partes principales que son:

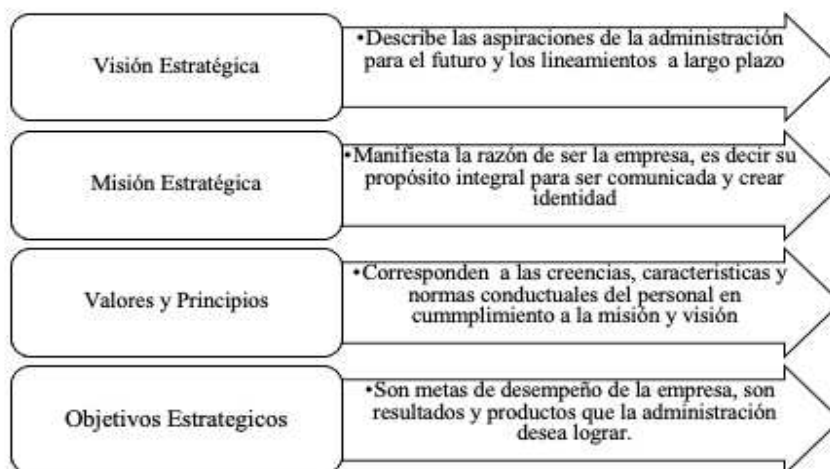
- Definición del Negocio
- Filosofía Corporativa.

Determinar en que negocio de encuentra la industria es primordial, pues ello determinará el camino a seguir, así como las estrategias que se deben emprender, considerando si son organizaciones privadas o públicas.

Al mismo tiempo, se debe analizar y desarrollar los elementos de la filosofía corporativa:

Figura 6

Elementos de la Filosofía Corporativa



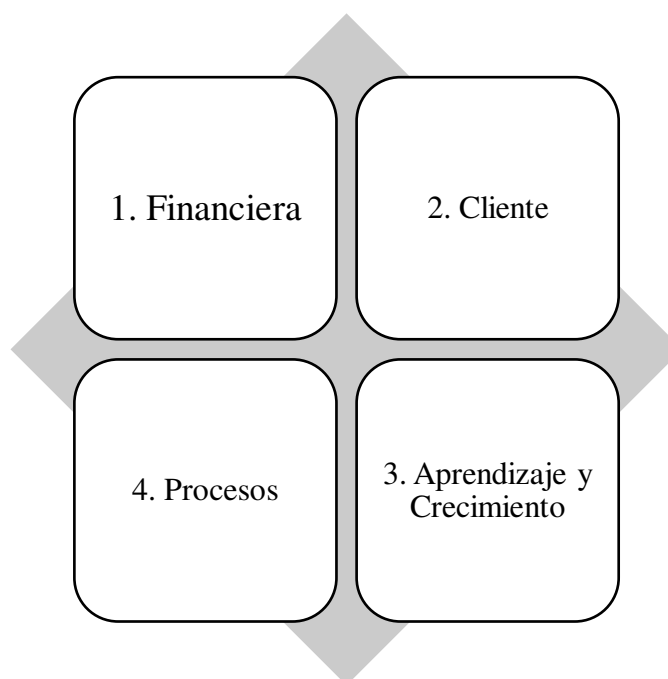
Balance ScoreCard- BSC

La metodología del Balance ScoreCard fué desarrollada por los profesores Kaplan y Norton (2002) de la Universidad de Harvard y consiste en una herramienta que proporciona a los directivos la disponibilidad de indicadores de desempeño para medir el cumplimiento de la aplicación de la visión y la estrategia de la empresa, a través de una

estructura lógica de objetivos priorizados en cuatro perspectivas para su adecuada ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones.

Figura 7

Perspectivas del BSC

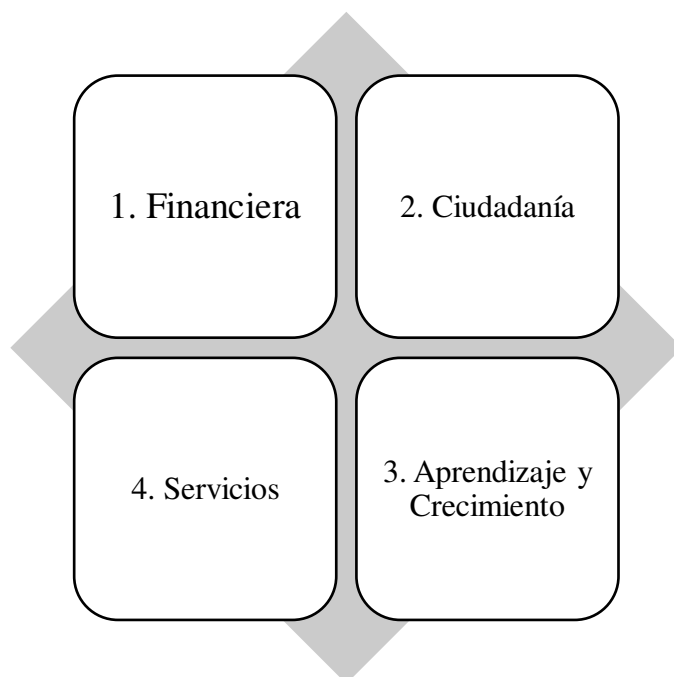


Sin embargo esta estructura de las cuatro perspectivas se realizan considerando organizaciones privadas, en el caso de las organizaciones públicas la conformación de las cuatro perspectivas cambia un poco, considerando que el financiamiento y presupuesto proviene del Gobierno Central, Así el objetivo no es incrementar las fuentes de ingreso, sino mas bien el gasto eficiente de los recursos asignados. Por otro lado se

cambia la perspectiva de clientes por ciudadanía que recibe los servicios públicos como se ve en el siguiente figura:

Figura 8

Perspectivas del BSC- Sector Público



Perspectiva Financiera:

Tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas y que en este caso al Ministerio de Finanzas a través del uso adecuado de los recursos para los fines del sector y de la institución.

Estas expectativas serán revisadas a través de indicadores financieros y de gestión presupuestaria.

Perspectiva de la Ciudadanía :

Definida por el nivel de cumplimiento de las expectativas de la ciudadanía al momento de recibir los servicios públicos, se medirá a través de los objetivos e indicadores que se planteen en el corto y mediano plazo de acuerdo al direccionamiento estratégico.

Perspectiva Procesos Internos:

Se analizan los objetivos e indicadores estratégicos relacionados a los procesos clave de la institución y cuyo éxito depende del nivel de satisfacción de la ciudadanía beneficiada por los servicios públicos.

Se desarrolla esta perspectiva posteriormente a la definición de los objetivos de las perspectivas financieras y de la ciudadanía, misma que parte del análisis de la cadena de valor y modelo de negocio de la institución.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

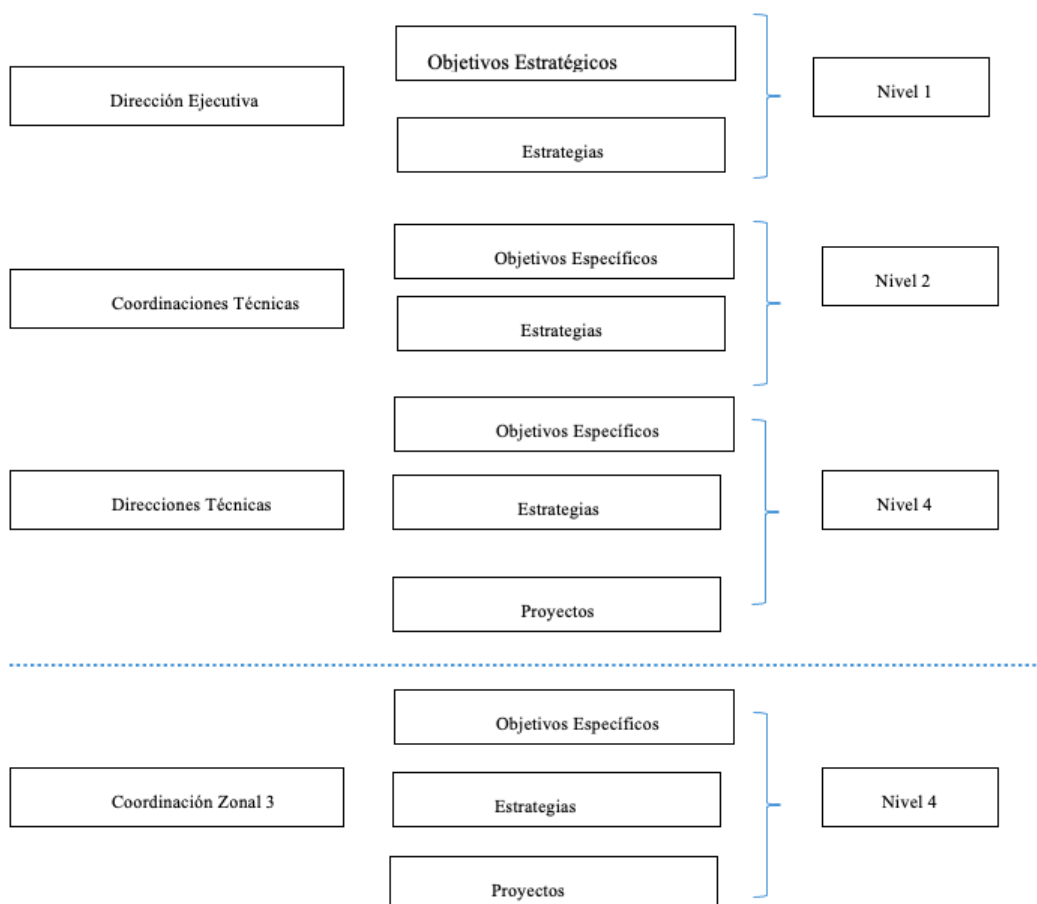
La institución también debe viabilizar sus esfuerzos para continuar aprendiendo, mejorando y creando valor para estar más capacitados y dar una mejor atención a la ciudadanía.

En este análisis se tomará en cuenta las capacidades de los servidores públicos, en complementariadad a los sistemas de información y tecnología además de los procedimientos organizativos.

Gobierno Por Resultados- GPR:

Partiendo de la teoría de la Administración Por Resultados, el Gobierno Central en el año 2010 implementó en todas instituciones del sector público la herramienta Gobierno Por Resultados- GPR como un instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados, SNAP (2011).

La herramienta GPR en la actualidad esta siendo administrada por la Secretaría Técnica Planifica Ecuador E implementada por los ministerios del ejecutivo a nivel nacional por niveles:

Figura 9*Niveles de Gestión - GPR*

La herramienta permite el ingreso y registro de objetivos estratégicos en el nivel 1 que esta destinado para la autoridad máxima, es decir la Dirección Ejecutiva, a continuación en el nivel 2 y 4 se plantean objetivos estratégicos de menor jerarquía y estrategias correspondientes, destinados para las Coordinaciones Técnicas y Direcciones Técnica. Sin embargo en el Nivel 4 también se registra la planificación

institucional de las coordinaciones territoriales-zonales plasmando objetivos específicos, estrategias y proyectos.

Marco Conceptual:

La presente investigación se basará en los siguientes conceptos:

Estrategia:

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un tono coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basadas en sus capacidades y carencias internas relativas (Martinez, 2012).

Enfoque Territorial:

El enfoque territorial constituye una visión sistémica, holística e integral de un territorio determinado en el corto, mediano y largo plazo. Este horizonte de tiempo puede significar cinco, quince y veinticinco años respectivamente. El plazo de tiempo fundamental, sin embargo, es el del largo, mientras que el corto y mediano, se desarrollan a partir de ese. También podría decirse que el Enfoque Territorial constituye una planificación del territorio tomando en cuenta su potencialidad económica y la atención a los temas sociales, culturales y ambientales y que para ello integra espacios, actores, la producción de bienes y servicios, así como las políticas públicas de intervención. (Calvo, 2005)

Dirección Estratégica:

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad. (Palacios, s. f.)

Objetivos Estratégicos:

Los objetivos estratégicos o corporativos son el resultado del proceso de diagnóstico ejecutado a través del Análisis Matricial en que se concluye en la priorización de ejes de gestión estratégica en los que se debe tomar acción de acuerdo a las prioridades de la empresa- organización (Salazar, 2012)

Mapa Estratégico:

El mapa estratégico del Balance Score Card proporciona un marco para ilustrar en que forma la estrategia se vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Kaplan & Norton, 2004).

Marco Metodológico**Diseño de la investigación:**

La metodología depende de los principios que el investigador considere validos, de lo que considere objetivo de la ciencia y del conocimiento científico, porque será mediante la acción metodológica como obtenga, ordene y analice la realidad estudiada. (Hernandez & Baptista, 2014).

En este sentido, el diseño de la investigación en la elaboración de la planificación estratégica con enfoque territorial de la Coordinación Zonal 3 del ARCOSA se elaborará bajo el enfoque de una investigación experimental y también cuantitativa como se describe a continuación:

✓ **Investigación Experimental:**

Se realizará desde el enfoque de investigación experimental , puesto que esta dirigido a proponer cambios de mejora y de desarrollo en la gestión institucional a través del control de aspectos vinculantes con las 4M de la espina de pescado. Además permitirá comparar situaciones de organización estratégica para proyectar - orientar resultados hacia el futuro.

✓ **Investigación Cuantitativo:**

Del mismo modo se aplicará la investigación de carácter cuantitativo, debido a que está orientada a obtener resultados por medio la utilización de datos cuantificables y medibles a través de instrumentos específicos y de análisis.

La información a ser tratada e interpretada será tomada desde la misma institución y del personal que labora en el lugar, es decir con una población ya definida.

Los resultados que se obtengan permitirán brindar una descripción general e integral de la ejecución de la planificación estratégica para mejorar la gestión en la Coordinación Zonal 3 para el período 2021-2024.

Nivel o Tipo de Investigación

La correcta precisión y profundidad, así como el éxito de los resultados que se busca obtener dependerá en mucho de la adecuada elección del tipo de investigación, es así, que para este trabajo académico se ha utilizado la investigación descriptiva, exploratoria y aplicada como se indica:

- ✓ **Investigación Exploratoria:** Para la ejecución del presente proyecto de investigación considerando que el ejercicio de construcción de un Plan Estratégico Institucional- PEI se lo realiza por primera vez a nivel territorial, en la coordinación zonal³ del ARCSA, caracteriza a esta investigación como exploratoria, lo cual indica que se efecturá sobre un tema poco conocido para gestión territorial sanitaria.
- ✓ **Investigación Descriptiva:** Tomando en consideración la naturaleza del problema, en este estudio también se aplicará la investigación descriptiva, puesto que permitirá carterizar y detallar las situaciones de gestión organizacional institucional, para posteriormente generar métricas que motivarán la evaluación permanente y continua en la Coordinación Zonal 3 del ARCSA.
- ✓ **Investigación Aplicada:**

Finalmente, en el presente proyecto de estudio se aplicará la investigación aplicada, ya que estará orientada a conocer y sistematizar las necesidades de la Coordinación Zonal y que no están sido conocidas por la gestión de planta central.

Este tipo de investigación es sugerida aplicarla en instituciones que ofertan servicios, como es el caso del servicio sanitario, cuyo propósito es satisfacer la demanda de la ciudadanía en cuanto a servicios de atención sanitaria se requiere y su mejoramiento continuo.

Método de Investigación

Respecto al método que se utilizará en la presente investigación es importante decir que en el marco de la investigación científica, el razonamiento científico se basará en un enfocado proceso de deducción, producto de la experiencia como miembro de la Coordinación Zonal a cargo de coordinador zonal, pasando por la teoría mecanicista, para lo cual se analizarán los procesos, su incidencia e impacto en la gestión institucional (Hernandez & Baptista, 2014)

En virtud de la bibliografía revisada, la elaboración de la planificación estratégica con un enfoque territorial para la Coordinación Zonal 3 del ARCSA, tendrá su aplicación a través del método de investigación sintética como se muestra a continuación:

✓ **Método sintético**

Considerando todas las dimensiones del cual se constituye la planificación estratégica en cada una de sus fases y etapas, es necesario relacionar todos los elementos, consolidándolos en una solución integral para obtener una mejor gestión institucional en todos los ámbitos: administrativo, financiero, personal operativo, ciudadanía y actores externos de la institución.

La aplicación del método sintético se fundamenta en el análisis de la información situacional y la integración consolidada de las variables de la investigación en un todo. En este caso poder evidenciar la incidencia de la ejecución de un plan estratégico en el mejoramiento de la gestión institucional.

Técnicas de recolección de datos.

El siguiente paso es identificar las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Se seleccionó a la encuesta, la entrevista y discusiones de grupo.

Encuesta, Entrevista y Discusiones de Grupo:

Se utilizó la encuesta y entrevistas para recabar información cuantitativa de primera mano de parte de las personas que trabajan en la Coordinación Zonal 3 del ARCSA, así como de la experiencia del investigador, puesto que se desempeñó como Coordinador Zonal durante el período septiembre 2020 – abril 2021.

Y finalmente se aplicó la técnica de discusiones grupales con personal que forma parte de las unidades de gestión y los responsables de las siguientes unidades:

- a) Dirección de Vigilancia Sanitaria
- b) Dirección Sancionatoria
- c) Unidad Administrativa Financiera
- d) Coordinador Zonal.

Capítulo 3

Diagnóstico Estratégico:

Para iniciar el proceso de construcción de la planificación estratégica de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA es necesario realizar un diagnóstico situacional estratégico lo cual nos arrojará las oportunidades y amenazas.

Del mismo modo la premisa hace referencia que los elementos de análisis no se encuentran bajo el control o manejo de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA, razón por lo cual se identificarán aspectos vinculantes y que generen impacto en la gestión institucional.

Este diagnóstico se divide en dos ámbitos: Ambito Externo y Ambito Interno. El análisis del ámbito externo se subdivide en: Análisis Macroentorno y Análisis Microentorno. El análisis del macroentorno se desarrollará a través de la metodología PESTEL:

Tabla 4*Elementos del Análisis PESTEL*

Elementos del Macroentorno- PEST
1. Político
2. Económico:
3. Social y Cultural:
4. Tecnológico:
5. Ecológico
6. Legal

Análisis Externo:**Análisis MacroAmbiente- PESTEL**

El análisis PESTEL tiene como objetivo diagnosticar todas las fuerzas externas de la organización nivel local, regional y nacional con el propósito de identificar elementos orientadores que evidencien las oportunidades y amenazas.

Político :

El Ecuador arranca un año 2021 bajo el liderazgo de Guillermo Lasso como presidente electo de la nación, tras el respaldo del 47% de la población ecuatoriana manifestado en las urnas y que desde el 25 de mayo, entrará en vigencia el cumplimiento de un plan de gobierno enfocado en diferentes ejes:

- Eje Económico
- Eje Social
- Eje Institucional

Después de varios años de administración pública denominada “ Revolución Ciudadana o Socialismo del siglo XXI “, se da paso a un modelo de derecha - capitalista que arranca en el 2021 y tendrá como plazo hasta el año 2025, lo cual promete una fuerte estabilidad política en el Ecuador.

Esta estabilidad es también un eje de gestión del presente gobierno, el mismo que presenta un fuerte respaldo político por parte de la presidente de la Asamblea Nacional, garantizando el trabajo coordinado y en pro la la construcción de leyes y normativas que beneficien al país.

Por otro lado respecto al tema de la política de inversión del Estado, para el año 2021 se cuenta con un presupuesto de 32 mil millones de dolares, un 10% menos al año 2020, lo cual representa una afectación en la ejecución de los planes para el presente gobierno.

Sin embargo a pesar de las dificultades económicas, el presente gobierno esta consolidando los cambios que el Ecuador requiere para retomar la senda del crecimiento y la prosperidad compartida. Muestra de ello, es que el gobierno ecuatoriano esta ejecutando acuerdos comerciales como: la Unión Europea, Asociación Europea de Libre Comercio-EFTA y Reino Unido, sin embargo el fomento del potencial agroexportador del país dependerá se concreten los tratados de comercio con mercados internacionales como el de norteamérica, China, Alianza del Pacifico, entre otros para mejorar e

incrementar una política de exportación denominada “ más Ecuador en el Mundo y más Mundo en el Ecuador“.

Por otro lado, uno de los aspectos más importantes, es la aplicación y tratado de una política sanitaria acelerada en torno a la COVID-19, la misma que se está ejecutando a través del plan de vacunación masiva a 9 millones de ecuatorianos en los primeros 100 días de gestión del actual presidente Guillermo Lasso. Esta acción es sin duda una de los ejes de mayor impacto lo cual no solo permite que se reduzca el número de personas contagiadas y con ello se evite la muerte, sino que también provee de una estabilidad y recuperación del sector económico del país.

Así también el gobierno está desarrollando una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva, la cual ha sido ya respaldada con el Decreto Ejecutivo N. 68 para la “Facilitación del Comercio y la Producción, la Simplificación de Trámites y la Agenda de Competitividad“ lo cual permite consolidar la política de calidad, competitividad y reactivación productiva.

Análisis:

Oportunidad	Estabilidad política genera confianza en el mercado local e internacional con proyecciones a mediano y largo plazo
Oportunidad	Concreción de apoyo internacional para mejorar la situación económica y social del país a través de acuerdos y convenios

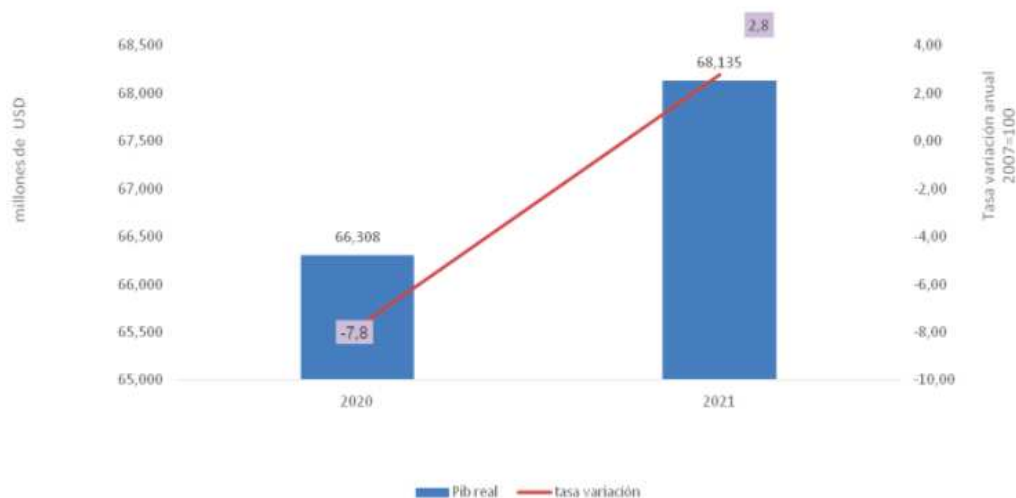
Amenaza	Pandemia COVID- 19 no se ha terminado y el plan 9/100 no se pueda cumplir en los plazos prometidos, causando un incumplimiento político.
Amenaza	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno
Oportunidad	Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia interés y compromiso con la industria y producción como política de estado.

Económico :

Producto Interno Bruto- PIB

El Producto Interno Bruto es un indicador económico que muestra el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos en año y evidencia el nivel de riqueza de un país.

Se dice que un país crece económicamente cuando el PIB crece de un año al anterior, en este sentido en el caso del Ecuador, el Banco Central del Ecuador – BCE prevé que el PIB para el año 2021 registrará un crecimiento interanual del 2,8%, es decir un equivalente a \$68.135 millones de dólares americanos.

Figura 10*Producto Interno Bruto 2020-2021*

En este sentido la economía interna del Ecuador, debido a los efectos de la COVID-19 y gracias a la ejecución de los acuerdos comerciales con organismos multilaterales, se espera proyectan desarrollar varios proyectos de ayuda a las familias ecuatorianas, lo cual incidirá de manera favorable en el desempeño económico.

Las proyecciones de manera positiva respecto al PIB para el 2021 responde a la continuidad con el programa del Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento económico de las principales economías mundiales, así como la expectativa en la vacunación generalizada de la población ante el COVID-19 lo cual ha provocado mayor certidumbre en la economía nacional.

Por otro lado el Fondo Monetario Internacional observa que en el 2022 el PIB podría crecer en 1,3% lo cual provee un aliento económico a corto plazo. Además el FMI estima que la economía mundial crecerá en un 6% en el 2021 y 4,4% en el 2022.

En latinoamérica, las proyecciones de crecimiento no son tan alentadoras ya que para el 2021 se estima solo un 4,6% y un 3,1% en el 2022 , esto debido a la menor capacidad de despligue de políticas expansivas.

Análisis:

Oportunidad	Crecimiento del PIB nacional y proyección positiva a los siguientes años debido a las políticas de estado implementadas
Amenaza	El PIB en países de latinoamérica no crecerá de manera favorable

Tasa de Interés:

La tasa de interés es una variable macroeconómica importante en el análisis PESTEL ya que la misma depende en gran medida del desempeño de la economía nacional.

Tabla 5*Tasa de Interés Referencial Julio 2021*

Tasa Pasiva Referencial	5.66	Tasa Legal	8.12
Tasa Activa Referencial	8.12	Tasa Máxima Convencional	9.33

La tasa de interés muestra el costo que representa adquirir dinero en prestamos el cual se expresa como un porcentaje del capital por unidad de tiempo. Esta unidad de tiempo es expresada en un término de un año.

La tasa de interés activa es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que este presta. La tasa de interés activa es una variable clave en la economía pues esta indica el costo de financiamiento a las empresas. La tasa de interés activa referencial a julio 2021 es de 8.12.

Por el contrario, la tasa de interés pasiva es el valor que las entidades financieras pagan a los cuenta ahorristas, accionistas o depositantes por sus ahorros. Los montos varían dependiendo del plazo y tipo de depósito. La tasa de interés referencial pasiva a julio 2021 es de 5.66

En este sentido, y considerando la importancia de estos indicadores en el impacto de la economía nacional, el actual presidente, Guillermo Lasso ha solicitado a las instituciones financieras que se reduzca la tasa de interés activa principalmente para los emprendedores y microempresarios, así como la ampliación de los plazos de pago. Medida económica que incidirá positivamente en la gestión económica.

Análisis:

Oportunidad	La tasa activa y pasiva referencial no ha mostrado un crecimiento descontrolado y poder afectar la economía de los ecuatorianos
Amenaza	No contar con el respaldo de las instituciones financieras para apoyar el pedido de reducción de tasas de interés a los emprendedores y microempresarios.

Balanza Comercial:

El indicador denominado balanza comercial, es un instrumento económico que permite identificar la suma de todas las exportaciones e importaciones que se realizan durante un período de tiempo. Se clasifican como petroleras y no petroleras.

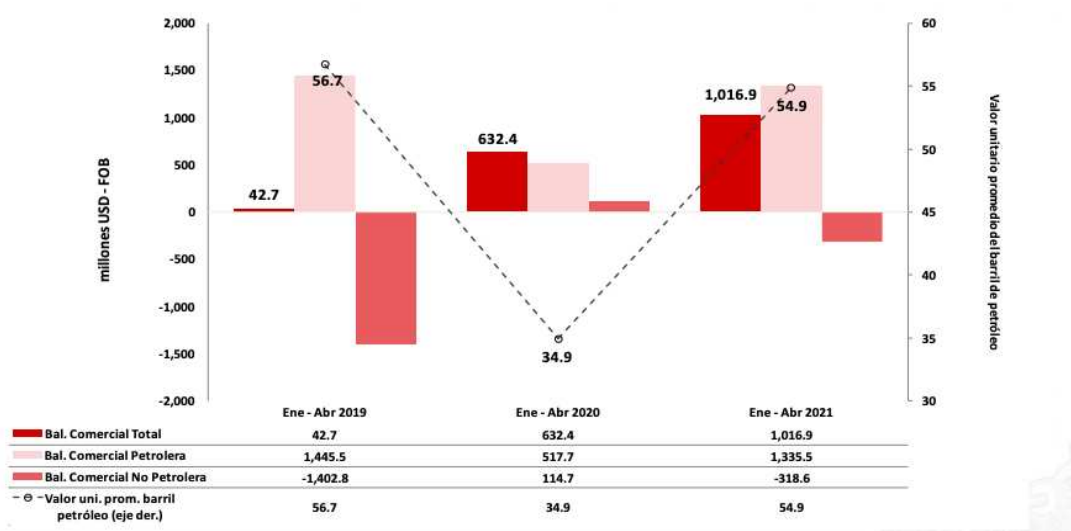
La balanza comercial petrolera registró un saldo de USD 1.335.5 millones en el primer cuatrimestre del año 2021, evidenciando un incremento del 157,9% en comparación al mismo período del año pasado. Estos resultados es provocado gracias al

aumento en el valor de la exportación de bienes petroleros (67,5%); y de un aumento en el valor de la exportación de bienes petroleros (23.7%). Por ejemplo entre enero y abril de 2021, el valor promedio del barril exportado de petróleo fue de USD 54,9. Es decir un incremento del 301.5% en comparación al mismo período en el 2020.

Por otro lado la balanza comercial no petrolera generó un déficit de USD 318.6 millones de dólares, ya que el 2020 en el mismo período se generó mas bien un superavit de USD 114.7 millones

Figura 11

Balanza Comercial Primer Cuatrimestre 2021



Nota. En esta gráfica se evidencia la variación y comportamiento de la Balanza Comercial

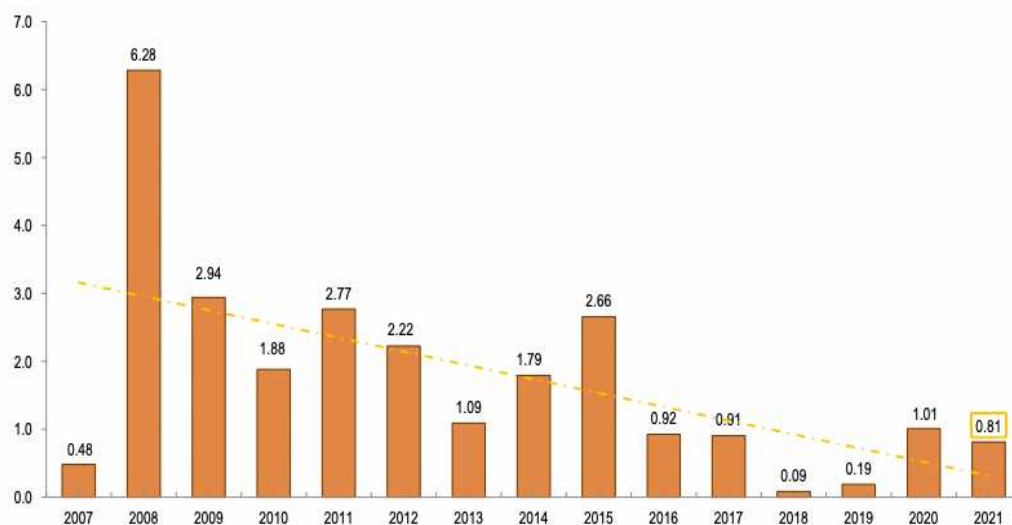
Análisis:

Oportunidad	Se cuenta con un balance comercial positivo, tanto en el petrolero como no petrolero, brindando la oportunidad de mayor confianza para la exportación de productos ecuatorianos.
Amenaza	El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.

Inflación:

La inflación es otro indicador económico que permite medir la capacidad económica de las personas para adquirir bienes y servicios, el mismo que se mide en un determinado tiempo.

La clave en el manejo de la inflación por parte del Gobierno es poder controlar los precios del consumidor y con ello generar más confianza y estabilidad en la economía. A mayor inflación en un país el nivel consumo se reduce, se reduce el ahorro, existe incertidumbre; es por ello la intervención de políticas económicas, políticas fiscales, políticas tributarias entre otras que permitan gestionar un adecuado nivel de inflación.

Figura 12*Histórico Inflación a Mayo 2021*

A mayo de 2021, la inflación es del 0,81%, el mes anterior fue de 0,73% lo cual evidencia un manejo adecuado de la política económica, en comparación a los últimos años en los cuales al existir un número elevado, se generan muchas especulaciones económicas.

Análisis:

Amenaza	Incremento en el Índice al precio al consumidor provoque una mayor inflación y con ello se disminuya la capacidad de compra de los ecuatorianos a productos que requieren de notificación y registro sanitario.
----------------	---

Social:**Población:**

El análisis de la variable población en el aspecto social, permite tener una visión panorámica de la situación actual, proyecciones y comportamientos de la misma en la industria o sector al cual esta vinculado nuestro estudio.

En el caso del Ecuador la población al 2021 es de 17.632.598 millones de habitantes a nivel nacional distribuidos en 24 provincias y 221 cantones. La mayor cantidad de habitantes está concentrada en menores a 25 años de edad y representa un crecimiento anual del 1.01%. En el 2030, Ecuador empezará a tener una población que envejece, pues las mujeres tendrán menos de dos hijos con un índice de fecundidad de 2.12

En la zona 3 correspondiente a las provincias de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza existe una población de 1,456.302 de habitantes distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 6*Población por Provincias de Zona 3 al 2021*

POBLACIÓN	PROVINCIA
409.205,00	Cotopaxi
504.583,00	Tungurahua
458.581,00	Chimborazo
83.933,00	Pastaza
1.456.302,00	TOTAL

Población por Provincia:

La Coordinación Zonal 3 esta conformada por 4 provincias en la región central del Ecuador. La capital de la provincia de Chimborazo es Riobamba, donde se encuentra ubicada las oficinas principales de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA. La capital de la provincia de tungurahua es Ambato, la capital de la provincia de Cotopaxi es Latacunga y finalmente la capital de la provincia de Pastaza es Pastaza .

A continuación se muestra los cantones correspondiente a las cuatro provincias de la zona 3, así como su población correspondiente:

Tabla 7*Listado de Cantones por Provincia Zona 3- 2021*

Provincia	Cantónes	Población	Capital
Chimborazo	Riobamba	106.840	X
	Colta	21.642	
	Cumanda	6.343	
	Chambo	5.660	
	Guamote	22.179	
	Pallatanga	5.718	
	Penipe	3.274	
	Alausi	21.188	
	Chunchi	6.062	
	Guano	20.495	
Tungurahua	Ambato	159.830	X
	Baños	10.034	
	Pelileo	27.327	
	Pillaro	18.091	
	Tisaleo	5.908	
	Quero	9.489	
	Patate	6.720	
	Cevallos	4.028	
	Mocha	3.356	
Cotopaxi	Latacunga	82.301	X

Provincia	Cantónes	Población	Capital
	Salcedo	27.880	
	Pujili	32.736	
	Saquisilí	11.957	
	La Mana	21.420	
	Pangua	11.340	
	Sigchos	10.991	
Pastaza	Pastaza	30.923	X
	Arajuno	3.402	
	Mera	6.079	
	Santa	1856	

Clara

Nota: Esta tabla muestra la distribución de la población por provincias y cantones de la zona 3

Población Económicamente Activa :

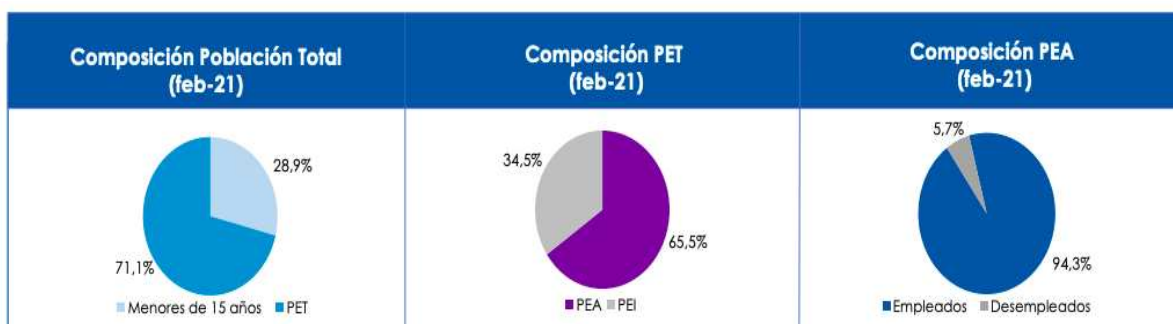
La población económicamente activa (PEA) son aquellas personas de 15 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (empleados); y personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desempleados).

De acuerdo a la Encuesta Nacional de empleo, sumpleo y desempleo 2021 del INEC, el 71,1% de la población ecuatoriana estuvo en edad de trabajar, mientras que el

65,5% de la población en edad de trabajar fueron económicamente activo y de la población económicamente.

Figura 13

Composición de la Población Activa



Nota. El gráfico representa la composición y estructura de la población desde el punto de vista económico

Por otro lado, del total de la población ecuatoriana, tan solo un 32% posee un empleo adecuado o pleno, mientras que el 23% se encuentra en subempleo y el 11% posee un empleo no remunerado. Además 5,6% de la población se encuentra en el desempleo.

Análisis:

Oportunidad	La población ecuatoriana tiene una tendencia creciente con mayor concentración en la población menor a los 25 años
--------------------	--

Oportunidad	Un gran porcentaje de la población es económicamente activa y sin embargo solo un 32% de la población cuenta con un empleo adecuado y el 5,6% de la población está en el desempleo.
--------------------	---

Pobreza :

De acuerdo a la definición que hace la Organización de Naciones Unidas- ONU, la pobreza es la condición caracterizada por una privación severa de necesidades humanas básicas.

En el Ecuador según el INEC para diciembre del 2020, se considera una persona pobre por ingresos si percibe un ingreso familiar per cápita menor a USD 84,05 mensuales y pobre extremo si percibe menos de USD 47,37.

A Diciembre de 2020, la pobreza a nivel nacional se ubicó en 32,4% y la pobreza extrema en 14,9%. En el área urbana la pobreza llegó al 25,1% y la pobreza extrema a 9,0 %. En la parte urbana la pobreza llegó al 47,9% y la pobreza extrema al 27,5%.

Análisis:

Amaneza	La pobreza en el Ecuador aún es un tema por ser atendido el mismo que representa un 32,4% de la población es pobre.
----------------	---

Tecnología:

El análisis de la tecnología se refiere al diagnóstico de los adelantos en cuestión de tecnología que pueda incidir o inciden de forma directa en los procesos o servicios que oferta la organización.

El aparecimiento de la COVID-19 en la vida de las personas, obligó a cambiar la perspectiva de vida de la humanidad y con ello la adaptabilidad de nuevas tecnologías para mejorar el estilo de vida. Esto ha provocado la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias tales como:

- Inteligencia Artificial: La misma consiste en adecuar la automatización de la información para fines organizacionales.
- EdgeComputing: Es decir, la descentralización de la información de almacenamiento tradicional para evolucionar hacia la periferia de las ciudades.
- Implementación de la quinta generación de Internet: Tiene que ver con la internet de las cosas.
- La hiperautomatización: Relacionado a la combinación de las herramientas de automatización, las plataformas y el machine learning.
- Redes Wifi: Accesibilidad de Internet como un servicio básico.
- Data Center: Destinados a atender las demandas que el mercado exige
- Big Data: Es el presente de los negocios y tiene que ver con la analítica de los datos para la toma de decisiones.

En en el Ecuador, el 80% de la población cuenta con acceso al internet, es decir que se pueden conectarse en lugares públicos junto a suscripciones particulares, empresariales, educativos y familiares. Sin embargo existe una brecha digital en aspectos de analfabetismo digital, conectividad, consumo y creación de contenido e información, puesto que el uso de Internet se centra principalmente en redes sociales y videos antes que en noticias e información de valor.

Análisis:

Oportunidad	El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptaar procesos y servicios digitales en la vida cotidiana.
Oportunidad	Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población
Amenazas	Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digita, conectividad y creación de contenido lo cua limita se expanda de mejor manera el conocimiento y la información.

Ecológico:

El factor ecológico se enfocará en el análisis situacional nacional frente a la COVID-19, ya que se ha convertido en un elemento de alto impacto para cualquier tipo

de decisión a partir de la nueva normalidad que el mundo y la población ecuatoriana debe asumir.

A partir de la alerta de COVID-19 realizado por la Organización Mundial de la Salud- OMS el 11 de marzo del 2020 a nivel mundial, el Ecuador trató de implementar un plan de acción con resultados poco favorables debido a las medidas de control y mitigación en el ámbito sanitario.

Hasta el mes de julio de 2021 en el Ecuador se registran más de 460 mil casos de personas contagiadas con COVID, 424 mil personas recuperadas y más de 21 mil personas fallecidas debido al COVID.

El actual gobierno de Guillermo Lasso esta implementando una política sanitaria urgente para frenar a este virus a través del Plan de Vacunación 9/100, es decir vacunar a 9 millones de ecuatorianos en 100 días, medida que se viene implementando en todo el país en diferentes fases. Ya se han vacunado, personal médico, personal educativo, militar, policial y adultos mayores.

Análisis:

Oportunidad	Existe disponibilidad de diversos tipos de vacunas a nivel mundial para atender las necesidades de vacunación en Ecuador
Oportunidad	Se esta ejecutando el plan de vacunación 9/100 el cual genera confianza en la población ecuatoriana.

Amenazas	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.
-----------------	--

Legal :

El análisis legal en el diagnóstico macroentorno sirve para determinar el marco normativo disponible en el país y como estos se vinculan en el desarrollo de la planificación estratégica de esta institución.

Al respecto, el principal instrumento es la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, en el cual se establece en el art 32 que “ la salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir“.

La actual Ley Orgánica de Salud del año 2006, asigna la competencia de Regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, medicamentos y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad, a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Dr. Leopoldo Izquieta Pérez hoy Agencia Nacional de Control, Regulación y Vigilancia Sanitaria- ARCSA.

Sin embargo desde hace varios años se propuso al anterior Asamblea Nacional la aprobación de un nuevo Código Orgánico de Salud con el propósito de reemplazar a la vigente puesto que cuenta con vacíos legales que no permiten cumplir de manera integral con las competencias que posee actualmente el ARCSA. De todos modos la actual Asamblea Nacional ha propuesto revisar la propuesta de un nuevo Código Orgánico de Salud.

Análisis:

Oportunidad	Se cuenta con un marco normativo nacional como es la Constitución de la República que respalda y garantiza la salud de la población como un derecho
Oportunidad	Se dispone de una Ley de Salud que evidencia el rol que cumple el ARCSA a nivel nacional
Amenazas	La Ley Orgánica de Salud posee varios vacíos legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en territorio.

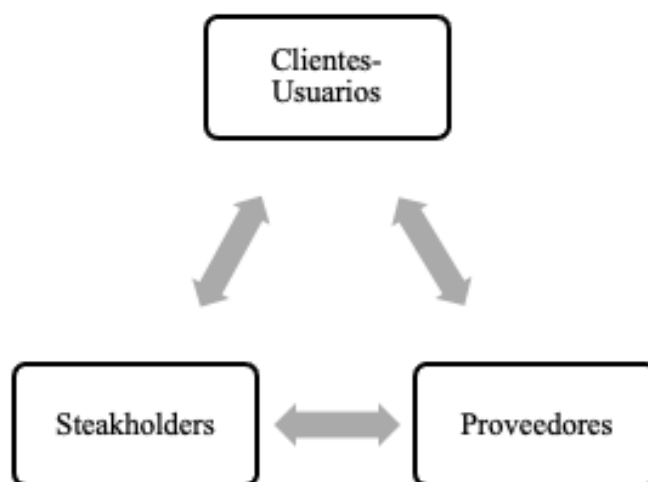
Análisis Microentorno:

A continuación y una vez que se ha evaluado el ámbito externo a la organización, es necesario iniciar con el análisis del micro ambiente de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA, proceso que consiste en observar la influencia de las fuerzas cercanas a la institución y que afecten la habilidad para prestar los servicios a la ciudadanía, a los proveedores, instituciones con los cuales se vincula la gestión como son los stakeholders.

Del estudio y análisis del micro ambiente aparecerán las también se identificarán las oportunidades y amenazas de la Coordinación Zonal 3 y que mediante el desarrollo de estrategias adecuadas se tenderá a desarrollar de mejor manera las fortalezas y corregir las debilidades.

Figura 14

Análisis Microentorno



Nota. Este gráfico muestra los elementos que conforman el análisis del microentorno

Cientes- Usuarios:

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA es un servicio público cuyos clientes es toda la población ecuatoriana y en el caso de la zona 3

corresponde a la población de las cuatro provincias: Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza.

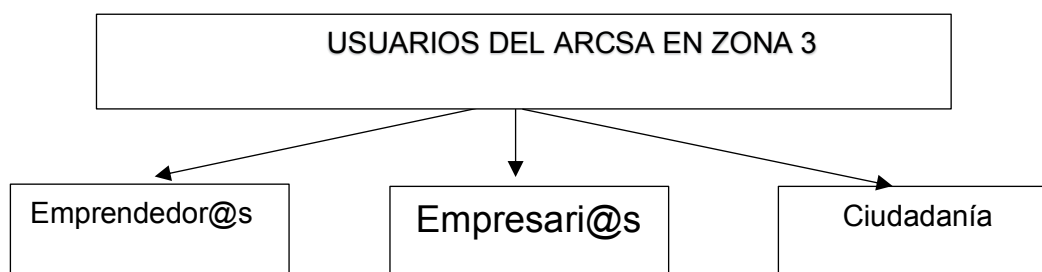
La ARCSA es el organismo técnico responsable de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de los siguientes productos: alimentos procesados, aditivos alimentarios, medicamentos en general, productos nutraceuticos, productos biológicos, naturales procesados de uso medicinal, medicamentos homeopáticos y productos dentales; dispositivos médicos, reactivos bioquímicos y de diagnóstico, productos higiénico, plaguicidas para uso doméstico e industrial, fabricados en el territorio nacional o en el exterior, para su importación, exportación, comercialización, dispensación y expendio, incluidos los que se reciban en donación y productos de higiene doméstica y absorbentes de higiene personal, relacionados con el uso y consumo humano así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario establecidos en la Ley Orgánica de Salud y demás normativa aplicable, exceptuando aquellos de servicios de salud públicos y privados.

En su rol fundamental, el ARCSA otorga certificados de registro sanitario para los productos de consumo humano, alimentos, medicamentos, de uso personal, de uso higiénico, como cosméticos, entre otros productos.

Es importante mencionar que de acuerdo al portafolio de servicios que oferta el ARCSA a nivel nacional, existen servicios que se realizan de manera exclusiva en territorio. A partir de esta realidad se han identificado a los usuarios de acuerdo al siguiente detalle:

Figura 15

Tipos de Usuarios ARCSA Zona 3



Nota: Este gráfico muestra la composición de los elementos de análisis de los tipos de usuarios de los servicios del ARCSA en Zona 3

- **Emprendedores:** Son todas las personas mayores de edad que se encuentran ubicados en el territorio de la zona y que están desarrollando productos para el consumo humano y requieren del ARCSA el permiso de funcionamiento, el registro sanitario o notificación sanitaria para poder iniciar sus actividades comerciales. Es un segmento de la población dinámico en términos que se incrementan año tras año, sin embargo no se mantienen más de 2 años.
- **Empresari@s:** Son todas las personas mayores de edad que se encuentran ubicados en el territorio de la zona y que ya cuentan con un permiso de funcionamiento y al menos un producto para el consumo humano y que se requiere de parte del ARCSA controles, visitas y operativos permanentes para garantizar la salud de la población.

- **Ciudadanía:** Son todas las personas mayores de 18 años de edad que requieran realizar consultas sobre procesos administrativos referente a la importación de medicamentos o productos de consumo humano y que no esta destinado para actividades comerciales.

Análisis:

Oportunidad	Los usuarios se clasifican en emprendedores, empresarios y ciudadanía quienes ya conocen los servicios del ARCSA
Oportunidad	La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el ARCSA en Zona 3

Proveedores:

El análisis de los proveedores de la Coordinación Zonal 3 corresponde a observar los diferentes servicios que se requieren para el funcionamiento permanente de los procesos operativos y de valor para lo cual se identifican lo siguiente:

Tabla 8

Proveedores de Servicios a la Coordinación Zonal 3- ARCSA

Tipo de Proveedor	Detalle Servicio	Frecuencia Contrato	de	Frecuencia Servicio	del
Privado	Guardiana y Seguridad oficinas	1 vez por año		Diario	
Privado	Mantenimiento Vehiculos	de 1 vez por año		Mensual	

Tipo de Proveedor	Detalle Servicio	Frecuencia Contrato	de	Frecuencia Servicio	del
Privado	Combustible para vehículos	1 vez por año		Diario	
Privado	Limpieza y aseo de oficinas	1 vez por año		Diario	
Público	Agua Potable	Mensual		Diario	
Privado	Luz Electrica	Mensual		Diario	
Privado	Internet Fijo Local	Mensual		Diario	
Privado	Suministros de Aseo	1 vez por año		Diario	
Privado	Suministro de Oficina	1 vez por año		Diario	
Privado	Equipo de Protección Personal	1 vez por año		Diario	
Privado	Mantenimiento de mobiliario	1 vez por año		Mensual	
Privado	Mantenimiento de Equipos de Computo	1 vez por año		Mensual	
Privado	Servicio de Peajes para vehiculos	1 vez por año		Diario	

Nota: Esta tabla muestra los diferentes tipos de proveedores de servicios y productos al ARCSA Zona 3

Análisis:

Oportunidad	Los proveedores se encuentran el Sistema Público Portal de Compras lo cual garantiza el proceso administrativo y su transparencia
Oportunidad	Los proveedores que ofertan servicios se se encuentran en la misma ciudad donde se encuentr ubicado las oficinas de planta central del ARCSA Z3

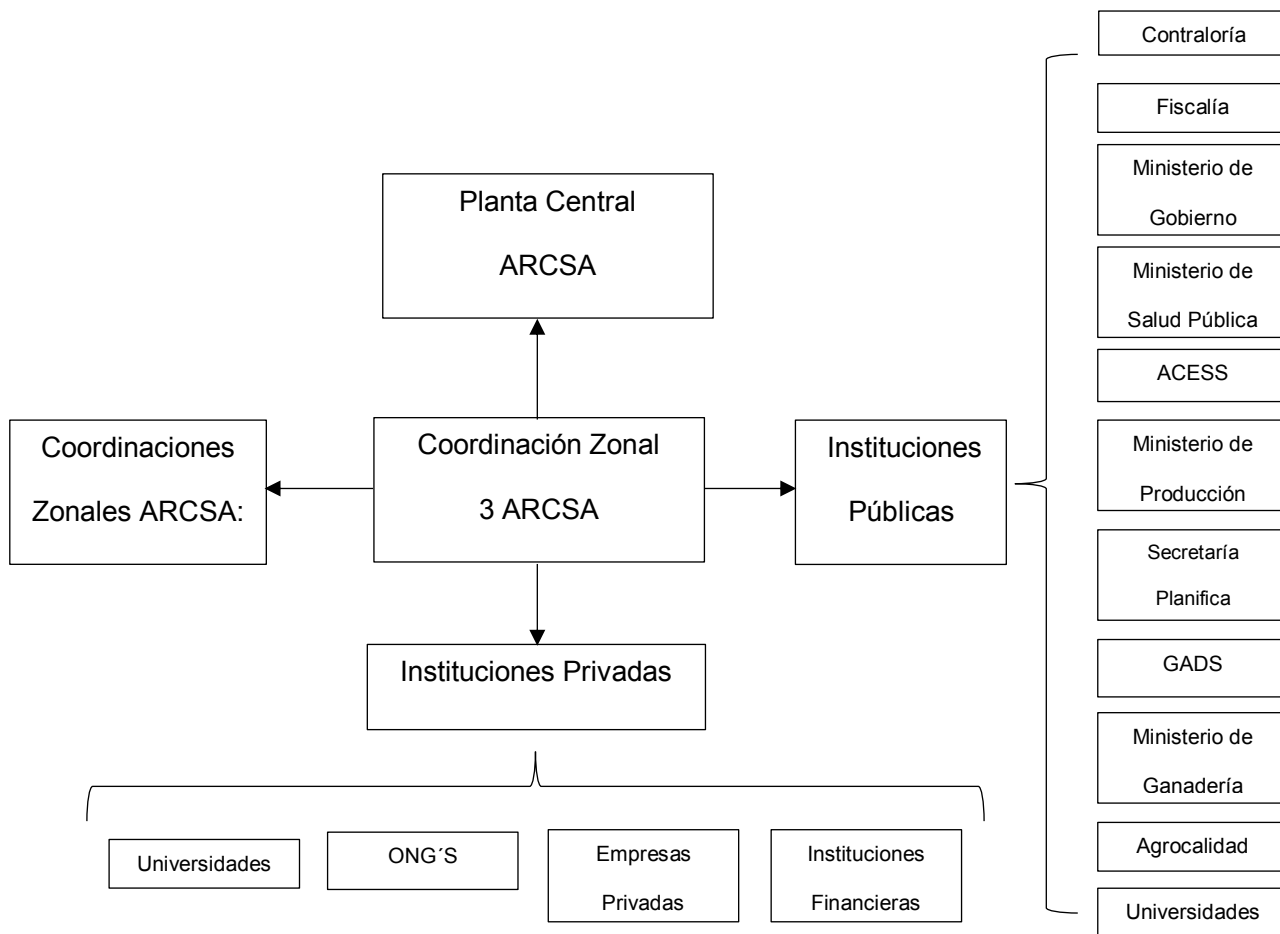
Oportunidad	Los servicios que requiere el ARCOSA Z3 son recurrentes todos los años, lo cual permite estandarizar requerimiento y poder negociar con los proveedores los servicios en función a un histórico.
--------------------	--

Stakeholders- Actores Estratégicos

A continuación se realiza la identificación de los actores estratégicos en la gestión de la ARCOSA en la zona 3. Los stakeholders se visualizan de manera integral. En primer momento hacia arriba, en donde su relacionamiento es con Planta Central- Matriz de la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, luego su relacionamiento es hacia la derecha y al mismo nivel con instituciones del sector público con presencia territorial además se relaciona hacia la izquierda con las otras coordinaciones zonales del ARCOSA con quienes se realizan acciones de coordinación y gestión de recursos institucionales y finalmente hacia abajo con instituciones del sector privado.

Figura 16

Steackholders Zona 3



Nota. En este gráfico se muestra el mapa de actores que se involucran en la gestión pública del ARCSA en zona 3.

Tabla 9*Relacionamiento con los Stakeholders*

Dirección de Relacionamiento	Instituciones	Detalle de Relacionamiento
Hacia Arriba	Planta Central- ARCSA- Guayaquil	<ul style="list-style-type: none"> • Se reciben los lineamientos para operativizar la política pública . • Se reportan resultados, informes y solicitud de apoyo en procesos administrativos y agregadores de valor.
Hacia la Izquierda	Coordinaciones Zonales 1-2- 4-5-6-7-8-9 del ARCSA	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente con Zona 8 y Zona 9 , ya que en Guayaquil y Quito se cuenta con laboratorios acreditados por el ARCSA. Se envían muestras de productos para los respectivos análisis de control y cumplimiento de estándares adecuados para el cumplimiento.

Dirección de Relacionamiento	Instituciones	Detalle de Relacionamiento
		<ul style="list-style-type: none"> • Se coordinan reuniones para intercambiar experiencias e información. • Se colabora con el intercambio de recursos (principalmente talento humano) para realizar controles y supervisiones debido al reducido número de técnicos en las coordinaciones zonales.
Hacia la Derecha	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalía- Contraloría • Ministerio de Gobierno (Gobernadores – Policía- Intendencias) de las 4 provincias 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de información exclusiva para iniciar procesos judiciales. • Implementar la política pública en territorio. Coordinación para los operativos y controles a establecimientos sujetos a control por parte del ARCSA

Dirección de Relacionamiento	Instituciones	Detalle de Relacionamiento
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación Zonal 3 - Ministerio de Salud Pública (Hospitales y Centros de Salud) 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de cumplimiento de registro sanitario de las vacunas COVID-19. • Implementación de Farmacovigilancia en establecimientos de salud.
	<ul style="list-style-type: none"> • Agencia de Aseguramiento de la Calidad de Servicios de Salud y Medicina Prepagada 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y ejecución de controles y operativos en laboratorios de salud y verificar requisitos de cumplimiento de normativa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Producción y Comercio- MIPRO 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación para dar soporte a emprendedores y capacitaciones técnicas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos Autónomos Descentralizados (Municipios y Prefecturas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría y soporte en temas de normativa y apoyo a los emprendedores
	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Ganadería y Pesca-MAGAP 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de controles, operativos e intercambio de información para iniciar
	<ul style="list-style-type: none"> • Agencia de Regulación y Control Fito y 	

Dirección de Relacionamiento	Instituciones	Detalle de Relacionamiento
	Zoosanitario- AGROCALIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Universidades Públicas de las 4 Provincias 	procesos administrativos de sanción. Coordinación para dar capacitaciones a emprendedores, estudiantes y profesores.
Hacia Abajo	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades Privadas • Instituciones Financieras • Empresas Privadas • Organizaciones Gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación para dar capacitaciones a emprendedores, estudiantes y profesores. • Coordinación y provisión de asesoría y capacitación en temas de normativa sanitaria. • Coordinación y provisión de asesoría y capacitación en temas de normativa sanitaria.

Nota : En esta tabla se muestra a detalle el tipo de relacionamiento y las actividades que se realiza con los stakeholders

Análisis:

Oportunidad	Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de proyectos e iniciativas en conjunto
Oportunidad	Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para fortalecer la gestión interinstitucional.

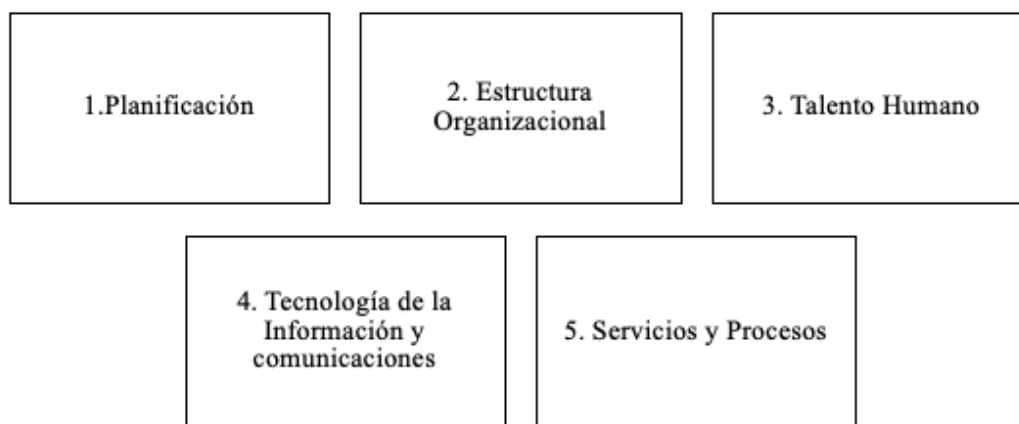
Análisis Interno- Institucional

Finalmente el siguiente paso es realizar el análisis interno de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA con el propósito de identificar sus fortalezas y debilidades a la interna de la organización, para lo cual se abordarán varios aspectos:

Para ello y de acuerdo a la Guía de Planificación Institucional elaborado por la Secretaría “ Planifica Ecuador“ de realizará el análisis institucional de los siguientes aspectos:

Figura 17

Aspectos para el Análisis Interno



Como se identificó en el diagnóstico inicial del problema, la ARCSA ha realizado la planificación estratégica institucional con un enfoque global y nacional. Sin embargo la necesidad de contar con una planificación estratégica por zonas y que alimente la gestión nacional se vuelve necesario debido a las realidades territoriales.

La ARCSA elaboró el plan estratégico institucional período 2014-2017 y otro plan estratégico para el período 2018-2021, documentos aprobados por la Coordinación General de Gestión Estratégica del Ministerio de Salud Pública en calidad de ente rector. Los aspectos sobre direccionamiento estratégico han sido plasmados en la herramienta Gobierno Por Resultados-GPR para su seguimiento y control.

Actualmente la Coordinación Zonal 3 del ARCSA cuenta con una planificación institucional anual para el 2021 registrado en la herramienta GPR en donde se registran los avances de cumplimiento de las metas planteadas y objetivos propuestos:

A continuación se detalla el análisis de los resultados de los objetivos, indicadores y metas desde el año 2017 registrados en la herramienta GPR en la Coordinación Zonal 3- ARCSA:

Tabla 10

Planificación Institucional 2017 - ARCSA Zona 3

Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	Cumplimiento
		2017	2017	
Incrementar la cultura jurídica y la efectividad en la administración de los recursos de la Coordinación Zonal	Porcentaje de procesos ejecutados del Plan Anual de Compras Vigentes	0.85	1	117.65%
Zonal mediante el asesoramiento de derecho público, la gestión del presupuesto, planificación de adquisiciones, control de bienes,	Porcentaje de ejecución presupuestaria – Gasto Corriente	1	0.9974	99.74%
la planificación de adquisiciones, control de bienes,	Porcentaje de ejecución de mantenimiento preventivos a los	0.90	1	111.11%

Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	Cumplimiento
		2017	2017	
servicios generales, infraestructura y de los subsistemas d talento humano	bienes de larga duración Número de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional	10	32	320%
	Porcentaje de personal con nombramiento provisional	3	1	33.33%
	Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con discapacidad	0.04	0.0488	122.00%

Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	Cumplimiento
		2017	2017	
	Indice de rotación del nivel operativo	0.2	0.0976	48.80%
	Porcentaje de procesos de ínfima cuantía registrados en el PAPP	0.2	0.2	100.00%
Incrementar la eficacia en la vigilancia y Control Posterior de establecimientos y productos	la Porcentajes de alertas y denuncias de vigilancia atendidas en tiempo y forma	de 0.98	1	102.04%
MEDIANTE capacitación técnica personal, sistematización	la RAM (Reacción Adversa Moderada) Atendidas provenientes de	de 0.97	1	103.09%

Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	Cumplimiento
		2017	2017	
de la información de la gestión de servicios de salud.				
vigilancia y control posterior.	Porcentaje de establecimientos sujetos a control sanitario pero que no requieren permiso de funcionamiento	0.2	0.2056	102.80%
	productos de consumo humano controlados	1	1	100.00%
	establecimientos verificados	1	1	100.00%
	Establecimientos Controlados que prestan servicios	1	0.9925	99.25%

Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	Cumplimiento
		2017	2017	
	combinados de Cosmetología y Estética/ Salones de Belleza, Peluquerías/Spa sujetos a control sanitario			
	Porcentaje de Auto Inicial dictado del Proceso Sanitario Especial	0.8	0.8158	101.97%

Nota: Esta tabla muestra los resultados de la planificación operativa en el año 2017

Tabla 11*Planificación Institucional 2018 - ARCSA Zona 3*

Objetivo	Indicador	Meta 2018	Resultado 2018	Cumplimiento
Incrementar la cultura jurídica, la eficiencia en la atención al usuario y la efectividad en la administración de los recursos	Porcentaje de procesos atendidos para el pago a proveedores dentro del tiempo establecido.	1	1	100%
de los recursos de la Coordinación Zonal MEDIANTE el asesoramiento de derecho público, gestión del presupuesto, planificación	Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimientos preventivos a los vehículos.	0.9	1	111.11%
de derecho público, gestión del presupuesto, planificación	Porcentaje de ejecución presupuestaria	1	0.9978	99.78%
de inclusión	Porcentaje de	0.04	0.0513	128.25%

Objetivo	Indicador	Meta 2018	Resultado 2018	Cumplimiento
adquisiciones, control de bienes, servicios generales, infraestructura, satisfacción del usuario y de los subsistemas de talento humano.	personas con discapacidades Número de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional.	42	42	100.00%
	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	0.85	1	117.65%
	Porcentaje de satisfacción al usuario	0.85	1	117.65%
	Porcentaje de quejas solucionadas en	0.95	0.95	100.00%

Objetivo	Indicador	Meta 2018	Resultado 2018	Cumplimiento
	el tiempo óptimo establecido			
Incrementar la eficacia en la vigilancia y control posterior de establecimientos y productos MEDIANTE la capacitación técnica personal usuarios, sistematización de la información de la gestión de vigilancia y control posterior.	la Porcentaje de notificaciones de sospechas, eventos e incidentes adversos de medicamentos y dispositivos médicos receptadas, y analizadas y evaluadas, en el ámbito de Farmacovigilancia y Tecnovigilancia y establecimientos sujetos a control sanitario pero no	0.97	1	103.09%
		0.96	1.1	114.58%

Objetivo	Indicador	Meta 2018	Resultado 2018	Cumplimiento
	requieren permiso de funcionamiento			
	Porcentaje de productos de consumo humano controlados	0.96	0.8671	90.32%
	Porcentaje de establecimientos verificados	0.96	1.0321	107.51%
	Porcentaje de controles de seguimiento de BPM a empresas de alimentos	1	1	100.00%
	Porcentaje de controles de seguimiento de BPM a empresas de medicamentos	1	1	100.00%

Objetivo	Indicador	Meta 2018	Resultado 2018	Cumplimiento
	Porcentaje de procesos sancionatorios iniciados	0.85	0.26	30.59%
	Porcentaje de capacitaciones realizadas al usuario externo impartidas por las Coordinaciones Zonales	0.75	0.7784	103.79%
	Porcentaje de satisfacción de la capacitación realizada al usuario externo	0.85	0.9806	115.36%

Nota: Esta tabla muestra los resultados de la planificación operativa en el año 2018

Tabla 12*Planificación Institucional 2019 - ARCSA Zona 3*

Objetivo	Indicador	Meta 2019	Resultado 2019	Cumplimiento
Incrementar la cultura jurídica, la eficiencia en la atención al usuario y la efectividad en la administración de los recursos de	la ejecución presupuestaria	1	0.9929	99.29%
atención al usuario y la efectividad en la administración de los recursos de	la ejecución presupuestaria	0.95	0.95	100.00%
de la Coordinación Zonal MEDIANTE el asesoramiento de derecho público, gestión del presupuesto, planificación de adquisiciones,	la quejas solucionadas en el tiempo óptimo establecido	1	1	100.00%
de la Coordinación Zonal MEDIANTE el asesoramiento de derecho público, gestión del presupuesto, planificación de adquisiciones,	la quejas solucionadas en el tiempo óptimo establecido	1	1	100.00%
de la Coordinación Zonal MEDIANTE el asesoramiento de derecho público, gestión del presupuesto, planificación de adquisiciones,	la quejas solucionadas en el tiempo óptimo establecido	1	1	100.00%

Objetivo	Indicador	Meta 2019	Resultado 2019	Cumplimiento
control de bienes, servicios generales, infraestructura, satisfacción del usuario y de los subsistemas de talento humano.				
Incrementar la eficacia en la vigilancia y control posterior de establecimientos y productos MEDIANTE la capacitación técnica del personal y usuarios, sistematización	Porcentaje de procesos sancionatorios iniciados	0.7	0.1608	22.97%
	Porcentaje de satisfacción de la capacitación realizada al usuario externo	0.9	0.9918	110.20%
	Porcentaje de controles a productos de uso y consumo	0.96	1.0074	104.94%

Objetivo	Indicador	Meta 2019	Resultado 2019	Cumplimiento
de la información de la gestión de vigilancia control posterior.	humano sujetos a vigilancia y control posterior	0.96	1.0212	103.09%
	Porcentaje de control de establecimientos sujetos a vigilancia y control posterior	0.97	1	103.09%
	Porcentaje de notificaciones de sospechas, eventos e incidentes adversos de medicamentos y dispositivos médicos receptadas, analizadas y			

Objetivo	Indicador	Meta 2019	Resultado 2019	Cumplimiento
	evaluadas, en el ámbito de Farmacovigilancia y Tecnovigilancia			
	Porcentaje de solicitudes de permiso de transporte para alimentos procesados atendidas a nivel nacional	0.90	1	111.11%

Nota: Esta tabla muestra los resultados de la planificación operativa en el año 2019

Tabla 13

Planificación Institucional 2020 - ARCSA Zona 3

Objetivo	Indicador	Meta 2020	Resultado 2020	Cumplimiento
Incrementar la cultura jurídica, la	Porcentaje de quejas	0.96	0.96	100.00%

Objetivo	Indicador	Meta 2020	Resultado 2020	Cumplimiento
eficiencia en la atención al usuario y la efectividad en la administración de los recursos de la Coordinación Zonal MEDIANTE el asesoramiento de derecho público, gestión del presupuesto, planificación de adquisiciones, control de bienes, servicios generales, infraestructura, satisfacción del	solucionadas en el tiempo óptimo establecido Porcentaje de ejecución presupuestaria	0.95	0.9808	103.24%
	Porcentaje de cumplimiento a la Programación Anual de la Política Pública - PAPP	1	0.9937	99.37%

Objetivo	Indicador	Meta 2020	Resultado 2020	Cumplimiento
usuario y de los subsistemas de talento humano.				
Incrementar la eficacia en la vigilancia y control posterior de	Porcentaje de procesos sancionatorios iniciados	0.7	0.7308	104.40%
establecimientos y productos MEDIANTE la capacitación técnica del personal y usuarios,	Porcentaje de controles de establecimientos sujetos a vigilancia y control posterior	1	1.1875	118.75%
sistematización de la información de la gestión de vigilancia y control posterior.	Porcentaje de control de establecimientos sujetos a vigilancia y control posterior	1	1.0759	107.59%

Objetivo	Indicador	Meta 2020	Resultado 2020	Cumplimiento
	Porcentaje de notificaciones de sospechas, eventos e incidentes adversos de medicamentos y dispositivos médicos receptadas, analizadas y evaluadas, en el ámbito de farmacovigilancia y tecnovigilancia	1	1	100.00%
	Porcentaje de solicitudes de permiso de transporte para alimentos procesados	0.92	1	108.70%

Objetivo	Indicador	Meta 2020	Resultado 2020	Cumplimiento
	atendidas a nivel nacional			

Nota: Esta tabla muestra los resultados de la planificación operativa en el año 2020

Tabla 14

Planificación Institucional 2021 - ARCSA Zona 3

Objetivo	Indicador	Meta 2021	Resultado 2021	Cumplimiento
Incrementar cultura jurídica, eficiencia en la atención al usuario y la efectividad en la administración de los recursos de la Coordinación Zonal MEDIANTE asesoramiento de derecho público, la gestión del presupuesto,	la Porcentaje de ejecución presupuestaria	0.37	0.3749	103.75%
	Porcentaje de cumplimiento a la Programación Anual de la Política Pública - el PAPP	0.16	0.166	103.75%

Objetivo	Indicador	Meta 2021	Resultado 2021	Cumplimiento
planificación de adquisiciones, control de bienes, servicios generales, infraestructura, satisfacción del usuario y de los subsistemas de talento humano.	Incrementar Porcentaje de	0.6	0.0909	15.15%
la eficacia en la procesos vigilancia y control sancionatorios posterior de iniciados	Porcentaje de	0.42	0.4088	97.33%
productos MEDIANTE la establecimientos capacitación técnica sujetos a del personal y vigilancia y control usuarios, posterior sistematización de	establecimientos y controles de			

Objetivo	Indicador	Meta 2021	Resultado 2021	Cumplimiento
la información de la gestión de vigilancia y control posterior.	Porcentaje de controles a productos de uso y consumo humano sujetos a vigilancia y control posterior	0.42	0.4313	102.69%
	Porcentaje de controles de establecimientos y productos no planificados sujeto a vigilancia sanitaria	0.95	1	105.26%
	Porcentaje de notificaciones de sospechas, eventos e incidentes adversos de	1	1	100.00%

Objetivo	Indicador	Meta 2021	Resultado 2021	Cumplimiento
	medicamentos y dispositivos médicos receptadas, analizadas y evaluadas, en el ámbito de Farmacovigilancia y Tecnovigilancia			
	Porcentaje de solicitudes de permiso de transporte para alimentos procesados atendidas a nivel nacional	0.95	1	105.26%

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la planificación operativa en el año 2021, a mayo

La dinámica de construcción de la planificación operativa institucional de la Coordinación Zonal 3 ha sido creada desde planta central, sin considerar las realidades

territoriales de las cuatro provincias de la Zona 3, lo cual no ha permitido un adecuado y óptimo proceso de planificación con enfoque territorial.

Los objetivos operativos se han mantenido durante los últimos años (desde el año 2017) sin embargo cada año se modifican los indicadores y las metas, lo cual no permite un adecuado proceso de planificación de metas alineado a objetivos a mediano y largo plazo.

Gran cantidad de indicadores que se reportaron han sido los mismos desde el 2017, lo cual indica que no existió ningún tipo de cambio en las metas y objetivos institucionales. Al mismo tiempo gran parte de lo indicadores reportan un cumplimiento.

Un aspecto a considerar es que durante el levantamiento de información de la presente investigación, no se proporcionó información suficientemente de valor que se convierta como evidencia clara y muestre que las metas se han cumplido de acuerdo a los resultados plasmados en la herramienta GPR.

A continuación se muestra ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal 3 desde el año 2017:

Tabla 15*Reporte Presupuestario 2017- ARCSA Z3*

GRUPO DE GASTO	2017 CODIFICADO	DEVENGADO	% EJECUCIÓN
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ 67.473,79	\$ 67.121,58	99,48%
GASTOS EN PERSONAL	\$ 956.657,49	\$ 954.925,62	99,82%
OTROS GASTOS CORRIENTES	\$ 630,06	\$ 602,16	95,57%
TOTAL GENERAL	\$ 1.024.761,34	\$ 1.022.649,36	99,79%

Nota. Esta tabla muestra la ejecución presupuestaria en el año 2017

Tabla 16*Reporte Presupuestario 2018- ARCSA Z3*

GRUPO DE GASTO	2018 CODIFICADO	DEVENGADO	% EJECUCIÓN
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ 70.460,44	\$ 68.376,43	97,04%
GASTOS EN PERSONAL	\$ 903.917,38	\$ 903.917,38	100,00%
OTROS GASTOS CORRIENTES	\$ 1.314,45	\$ 1.214,45	92,39%
OTROS PASIVOS	\$ 234,55	\$ 234,55	100,00%
TOTAL GENERAL	\$ 975.926,82	\$ 973.742,81	99,78%

Nota. Esta tabla muestra la ejecución presupuestaria en el año 2018

Tabla 17*Reporte Presupuestario 2019- ARCSA Z3*

GRUPO DE GASTO	2019			% EJECUCIÓN	
	CODIFICADO		DEVENGADO		
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$	67.710,56	\$	61.980,96	91,54%
EGRESOS EN PERSONAL	\$	848.596,60	\$	848.596,60	100,00%
OTROS EGRESOS CORRIENTES	\$	1.095,00	\$	999,00	91,23%
OTROS PASIVOS			\$	1.246,81	64,07%
	\$	1.945,91			
TOTAL GENERAL	\$	919.348,07	\$	912.823,37	99,29%

Nota. Esta tabla muestra la ejecución presupuestaria en el año 2019

Tabla 18*Reporte Presupuestario 2020 - ARCSA Z3*

GRUPO DE GASTO	2020			% EJECUCIÓN	
	CODIFICADO		DEVENGADO		
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$	60.090,49	\$	59.053,17	98,27%
EGRESOS EN PERSONAL	\$	753.199,94	\$	753.199,94	100,00%
OTROS EGRESOS CORRIENTES	\$	1.000,13	\$	1.000,13	100,00%
OTROS PASIVOS					50,61%
	\$	8.456,26	\$	4.280,08	
TOTAL GENERAL	\$	822.746,82	\$	817.533,32	99,37%

Nota. Esta tabla muestra la ejecución presupuestaria en el año 2020

Tabla 19

Reporte Presupuestario 2021- ARCSA Z3

2021			
GRUPO DE GASTO	CODIFICADO	DEVENGADO	% EJECUCIÓN
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ 56.419,12	\$ 18.519,70	32,83%
EGRESOS EN PERSONAL	\$ 789.315,32	\$ 366.259,03	46,40%
OTROS EGRESOS CORRIENTES	\$ 999,00	\$ 547,46	54,80%
OTROS PASIVOS	\$ 1.914,31	\$ -	0,00%
TOTAL GENERAL	\$ 848.647,75	\$ 385.326,19	45,40%

Nota. Esta tabla muestra la ejecución presupuestaria en el año 2021, a mayo.

Análisis:

Fortaleza	Se cuenta la herramienta GPR que permite el registro y seguimiento de indicadores y metas de manera anual
Debilidad	La herramienta GPR aplicada en Zona 3 posee información de manera anual, no permite el registro y avance de planes estratégicos
Fortaleza	Se cuenta con una cultura de reporte de información lo cual viabiliza la gestión de la planificación estratégica
Debilidad	Se cuenta con objetivos e indicadores repetitivos que no responden a la realidad territorial ya que han sido homologados a nivel nacional

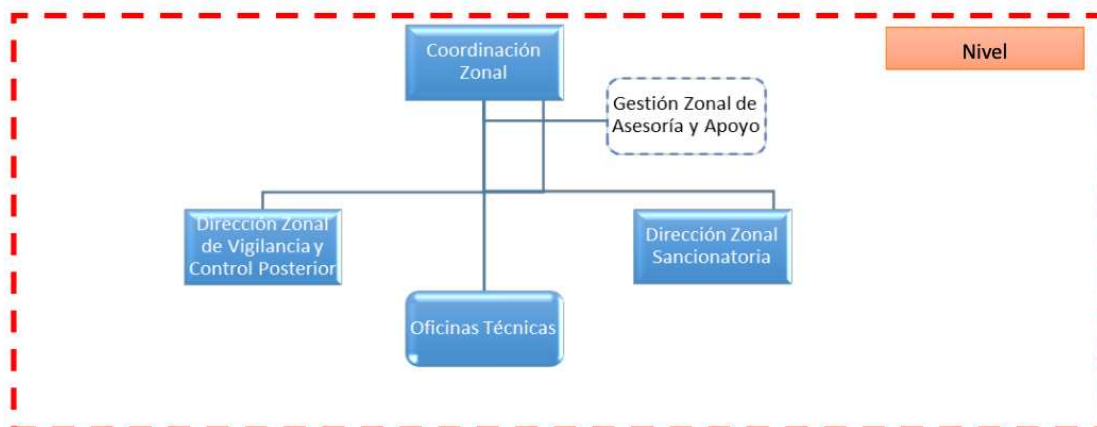
Debilidad	No se ejecutan proyectos en territorio, solo se limita la gestión a procesos
Fortaleza	La ejecución presupuestaria supera el 98% de ejecución desde el 2017, lo cual evidencia una buena gestión financiera.

Estructura Organizacional:

El 23 de mayo de 2017, se aprobó la reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional, la misma que fue publicada en el Registro Oficial Número 18 del 22 de junio de 2017, por lo que la estructura orgánica funcional de la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, Doctor Leopoldo Izquieta Pérez, incluye los procesos institucionales: gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de asesoría y habilitantes de apoyo.

Figura 18

Estructura Orgánica ARCSA Zona 3



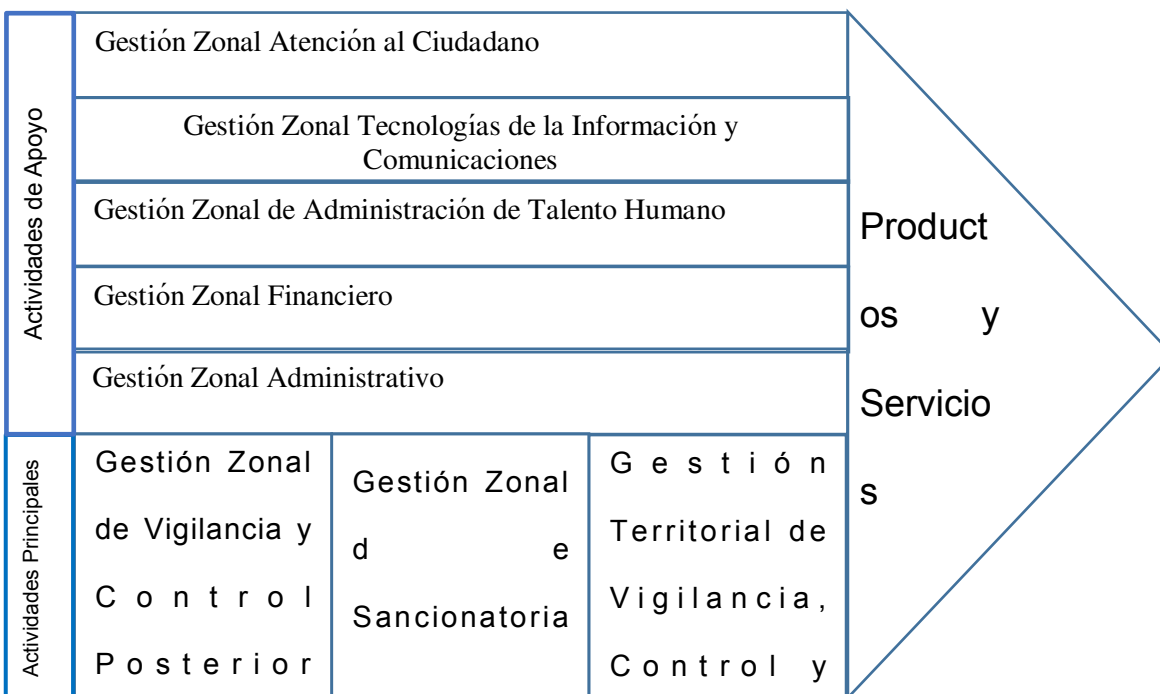
De acuerdo al Estatuto Organico por Procesos las Coordinaciones Zonales las Coordinaciones Zonales poseen autonomía económica, administrativa y financiera en la ejecución de todas las facultades reglamentarias en su ámbito de competencias.

Si bien se menciona que existe una gestión Zonal de Asesoría y Apoyo es necesario separar graficamente los procesos de asesoría y de apoyo, lo cual no se evidencia en la actual estructura organica zonal.

A continuación se muestra la cadena de valor de la Coordinación Zonal 3 tomando como insumo la información del Estatuto Organico por Procesos:

Figura 19

Cadena de Valor ARCSA Zona 3



Nota. Este gráfico muestra los elementos que conforman la cadena de valor de la Coordinación Zonal 3- ARCSA

Presencia Institucional en Territorio:

La Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA en la zona 3 brinda atención a la ciudadanía en 2 tipos de oficinas:

- **Oficina Central:** Es es el espacio físico en el cual se brinda atención de manera permanente de lunes a viernes. El espacio físico es propiedad del ARCSA.
- **Oficina Satélite:** Es un espacio físico en el cual se brinda atención a la ciudadanía de manera no permanente en la semana. El espacio físico no es propiedad del ARCSA.

Tabla 20

Oficinas de Atención en Zona 3- ARCSA

Tipo de Oficina	Ciudad	Provincia	Dirección	Horario de Atención
Central	Riobamba	Chimborazo	Av. 9 de Octubre y Calle Hidalgo	Lunes a Viernes. De 8h00- 17h00

	Ambato	Tungurahua	Calle Demetrio Aguilera y Noboa- MIPRO	Martes y jueves.	De 8h00- 17h00
Satélite	Latacunga	Cotopaxi	Calle Quito y General- Gobernación	Miércoles.	De 8h00- 17h00
	Puyo	Pastaza	Calle Atahualpa y 10 de Agosto	Jueves.	De 8h00- 17h00

Nota. Información tomada de la página oficial del ARCSA <https://www.controlsanitario.gob.ec/coordinacion-zonal-3/>

Las oficinas son atendidas por el personal del ARCSA en los horarios establecidos. Sin embargo debido a la alerta sanitaria también se ha aperturado el servicio online para dar atención a la ciudadanía a través de:

- Correo electrónico
- Redes Sociales
- Página Web institucional
- Línea telefónica.

Análisis:

Fortaleza	Se cuenta con un estatuto orgánico por procesos institucional que recoge los procesos a nivel territorial
------------------	---

Debilidad	Los procesos sustantivos y de apoyo no cuentan con el talento humano suficiente para operativizar los procesos con mayor eficiencia
Fortaleza	Se cuenta con presencia institucional de manera física en las 4 ciudades capitales de las provincias que conforman la zona 3
Fortaleza	La Coordinación Zonal posee varios canales digitales para dar atención a la ciudadanía y así cubrir las demandas la población que no puede acudir a las oficinas técnicas y oficinas satélites

Talento Humano:

El talento humano con el que cuenta la Coordinación Zonal 3 del ARCSA suman un total de 35 personas, quienes cubren sus servicios a las cuatro provincias de la zona 3 de acuerdo al siguiente detalle

Tabla 21

Distribución del TTHH- ARCSA Zona 3

Proceso	Gestión	Puesto	N. Personas
Gobernante	Coordinador	Coordinador	1
	Zonal	Zonal	
	Asistente	Asistente	1
	Chofer	Chofer	1

Proceso	Gestión	Puesto	N. Personas
Agregador de Valor	Gestión Zonal de Vigilancia y Control Posterior	Técnicos operativos	23
	Gestión Zonal Sancionatorio	Técnicos Administrativos	1
Apoyo y Asesoría	Gestión Zonal de Talento Humano	Analísta Administrativo	1
	Gestión Zonal Administrativo	Analísta Administrativo	1
	Gestión Zonal Financiero	Analísta Administrativo	1
		Analista	1
	Gestión Zonal Secretaría General	Administrativo	
		Técnico Zonal de Archivo	1
		Asistente Zonal de Recepción de Información	1
	Gestión Zonal de Tecnologías de la Información y Comunicación	Analista TICS	1

Nota. En esta tabla se muestra el número de personas que trabajan en la Coordinación Zonal 3- ARCSA

Sin embargo debido a la gran cantidad de establecimientos y productos a ser controlados en las cuatro provincias demanda también una gran cantidad de personal en territorio para los controles y operativos. Lo cual muestra un contraste con el número de personas disponible, lo cual limita el cumplimiento de metas de controles a productos y establecimientos.

Por otro lado el equipo administrativo cuenta también con un reducido número de personal, que no se alinea a las realidades operativas, lo cual ha provocado que se dupliquen funciones y retrasando la productividad de los procesos y el cumplimiento de metas.

Plan de Capacitaciones al Talento Humano:

La coordinación zonal 3 del ARCSA de manera anual y en cumplimiento a los lineamientos de la Dirección Nacional de Talento Humano realiza la planificación de necesidades de capacitación para todo el personal tanto de los procesos agregadores de valor así como de asesoría y apoyo.

Sin embargo debido a las restricciones y limitaciones presupuestarias a nivel nacional y zonal, no se ha realizado ningún tipo de capacitación que permita el crecimiento y desarrollo profesional en los diferentes áreas de gestión.

Clima Laboral:

La ARCSA desde el año 2018 y bajo un proceso de colaboración con la Consultora Internacional Great Place To Work a través del Ministerio de Trabajo forma parte del proceso de medición del Clima Laboral, la misma que recoge evaluaciones al personal directivo y operativo, además en aspectos de liderazgo, trabajo en equipo, sentido de identidad y compromiso con la institución.

Producto de esta evaluación desde el año 2018, 2019 y 2020 el ARCSA a nivel nacional ha sido acreedor al primer lugar a nivel nacional en índice de clima laboral en instituciones del sector público.

Análisis:

Fortaleza	Personal Operativo comprometido con la institución, considerando que el 99% posee un modalidad de contrato provisional lo cual genera un cierto grado de estabilidad laboral.
Fortaleza	El Clima laboral institucional es reconocido como satisfactorio y acreditado por una institución internacional por 3 años seguidos
Debilidad	No se ejecuta un plan de capacitación de talento humano, debido a la falta de presupuesto y gestión zonal.
Debilidad	Reducido talento operativo no permite cumplir de manera adecuada los controles y operativos a establecimientos y productos.
Debilidad	Reducido talento humano administrativo provoca duplicidad de funciones y retraso en los tiempos de cumplimiento de metas.

Tecnologías de la Información y Comunicación:

La ARCSA a nivel nacional cuenta con una infraestructura tecnológica conformada en su mayor parte por equipos que fueron adquiridos en el año 2013, fecha en la cual fueron instalados, configurados y puestos en funcionamiento en el Datacenter de la Institución. Esta infraestructura tecnológica, es la plataforma fundamental que permite brindar todos los servicios relacionados con Notificaciones Sanitarias, Registros Sanitarios, Certificados de Libre Venta, Notificaciones Sanitarias Obligatorias, Permisos de Funcionamiento de Establecimientos y Certificados BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).

Así también se cuenta con un servicio de portal web de aplicativos de consultas en línea, disponible para usuarios internos y externos que facilitan el acceso a trámites sistematizados de la Agencia, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Sistema Simplificado de Cosméticos.
- Sistemas de Buenas Prácticas de Manufactura – Alimentos.
- Módulo de consulta en línea Medicamentos.
- Formulario de solicitud importación medicamentos sujetos a fiscalización.

En el año 2017, la plataforma tecnológica del ARCSA permitió la creación de nuevos servicios disponibles para los usuarios internos y externos. De igual manera, se desarrolló el sistema NSSAL (Notificaciones Sanitarias Simplificadas de Alimentos Nacionales) como parte del proyecto institucional “ARCSA POR UN ECUADOR

EMPRENDEDOR”, el mismo que facilitó que microempresarios, artesanos y miembros de la economía popular y solidaria puedan obtener la notificación sanitaria de sus productos de manera más ágil.

A inicios del 2018, el ARCSA realizó el lanzamiento de la primera aplicación para dispositivos móviles inteligentes ARCSA-MOVIL, el mismo que fue publicada en las principales plataformas de distribución digital de aplicaciones móviles: Play Store (Android) y App Store (iOS). Esta aplicación tiene como finalidad promover el correcto consumo de productos entre los ciudadanos a nivel nacional; del mismo modo, permite consultar permisos de funcionamiento de establecimientos, productos con BPM y estados de registros sanitarios y notificaciones, el mismo integra un módulo de Control Ciudadano, que le permite al usuario reportar inmediatamente con su respectivo sustento fotográfico, productos y establecimientos que no estén cumpliendo con la normativa sanitaria

Figura 20

Aplicación Móvil



Nota. La gráfica muestra como está construido la aplicación móvil ARCSA

La Coordinación Zonal 3 del ARCSA usa también la infraestructura tecnológica descentralizada en las cuatro provincias con mayor énfasis el uso de la aplicación ARCSA MOVIL.

Sin embargo los equipos informáticos con los que cuentan los analistas al momento de hacer los controles y operativos no son los adecuados, considerando que el proceso de controles se realiza de manera manual en formatos físicos (hojas simples) , lo cual lleva un tiempo de inversión de minimamente 2 horas por establecimiento visitado, disminuyendo la productividad y duplicando actividades.

Análisis:

Fortaleza	Se cuenta con infreestructura tecnológica para dar atención a varios procesos y requerimientos de la ciudadanía de manera digital y ágil
Fortaleza	Se cuenta con una aplicación móvil que permite un mayor cercanía a la ciudadanía para los servicios del ARCSA en la zona3
Fortaleza	La aplicación movil facilita los controles a los técnicos del ARCSA para verificar el cumplimiento de la normativa sanitaria en los productos y establecimientos.
Fortaleza	La disponibilidad de aplicativos informáticos permite la ejecución de proyectos y programas productivos como por ejemplo “ Por un Ecuador Emprendedor“

Debilidad	Los técnicos operativos no cuentan con sistemas de información digitales que permitan realizar los controles de manera digital. Lo hacen de manera manual en formatos de hojas.
------------------	---

Procesos y Procedimientos:

La ARCSA para dar cumplimiento a su propósito institucional brinda atención a la ciudadanía a través de un portafolio de 28 servicios disponibles en las oficinas técnicas y oficinas satélites, así como también por medio de los canales digitales.

Todos los servicios se encuentran documentados, sin embargo no todos los servicios se gestionan desde la Coordinación Zonal 3, y se traslada a la ciudad de Guayaquil. A continuación se detalla el listado de servicios:

Tabla 22*Listado Servicios ARCSA a la Ciudadanía*

Categoría	Cartera de Servicios
Atención al Usuario	Otorgamiento de Copias Certificadas
	Atención a requerimientos y denuncias sobre los servicios de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.
Autorizaciones, Certificaciones y trámites complementarios	Emisión de Aprobación de Importación, Exportación, destrucción y Notificación de Eventos Adversos de los Ensayos Clínicos.
	Emisión de Certificado de Producto Farmacéutico
	Otorgamiento de Certificado Sanitario de Donación de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos, reactivos bioquímicos y de diagnóstico.
	Otorgamiento de Certificado Sanitario de Exportación
	Otorgamiento de Autorización para Importación de productos de uso y consumo humano.

Categoría	Cartera de Servicios
	Otorgamiento de Requiere no Requiere Notificación o Registro Sanitario de productos Alimenticios, Medicamentos en General, Medicamentos Homeopáticos, Plaguicidas de Uso Domestico y de Uso en Salud pública, Cosméticos
	Otorgamiento de Certificado de Garantía y Liberación de Lote
	Otorgamiento de Certificado de Exclusividad de Medicamentos
	Otorgamiento de Certificado de Liberación de Lote de productos Biológicos
	Otorgamiento de Autorización para Importación por Excepción de Medicamentos, Dispositivos Médicos y Reactivos Bioquímicos
	Emisión de Informe Toxicológico para Plaguicida Químico de Uso Agrícola (PQUA) de Fabricación Nacional.
	Otorgamiento de certificados o autorizaciones para medicamentos que contengan sustancias catalogadas sujetas a fiscalización
	Otorgamiento de Certificado de Libre Venta para Productos Nacionales
	Categorización o clasificacion de Producto de Fabricación Nacional y Extranjera

Categoría	Cartera de Servicios
Buenas Prácticas	Emisión de Certificados de Buenas Prácticas de Manufactura, Almacenamiento, Distribución y Transporte
Notificación Sanitaria	Otorgamiento de Certificado de Notificación Sanitaria de fabricación Nacional o Extranjera.
Notificación Sanitaria Obligatoria	Otorgamiento de Notificación Sanitaria Obligatoria de productos de Fabricación Nacional o Extranjera
Permisos	Emisión de Permisos de Transporte para Alimentos Procesados Emisión de Permisos de Funcionamiento para establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria
Registro Sanitario	Otorgamiento de Certificado de Registro Sanitario de Fabricación nacional o Extranjera.
Vigilancia y Control Posterior	Supervisión de destrucción y eliminación de medicamentos y productos en investigación Autorización para Destrucción de Recetas Capacitaciones Técnicas a Usuarios Verificación de arribo de importaciones / exportaciones Vigilancia y control sanitario de establecimientos y productos de uso y consumo humano

Categoría	Cartera de Servicios
	Análisis de laboratorio para muestras de Alimentos, Agua Procesada, Medicamentos, Productos Naturales, Dispositivos Médicos, Cosméticos, Productos Higiénicos, y Reactivos Bioquimicos

Nota. En esta tabla se muestra el detalle de todos los servicios que se brinda a la ciudadanía por parte del ARCSA

Análisis:

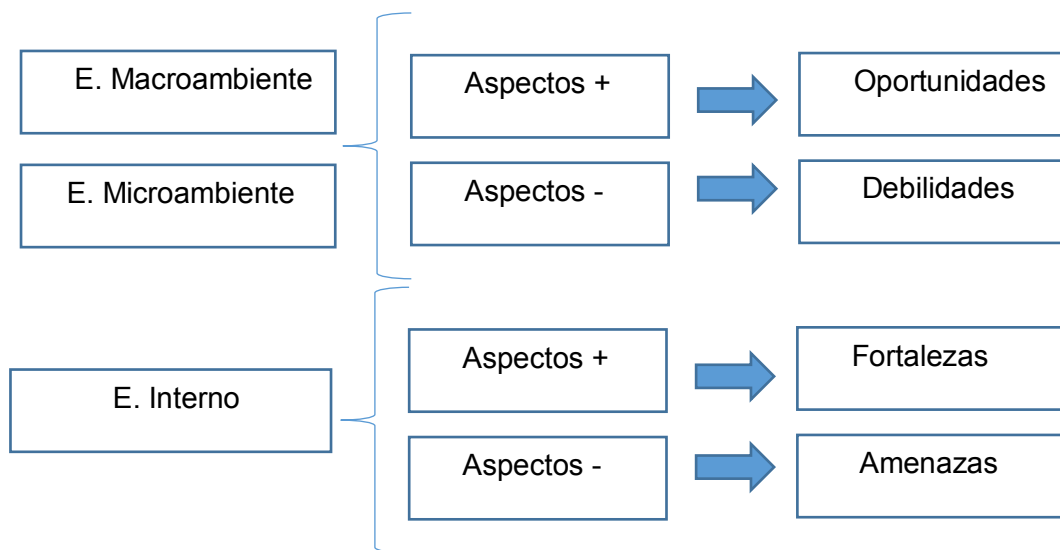
Fortaleza	Se cuenta con un catálogo de servicios documentado y por procesos
Fortaleza	Los servicios son accesibles en las oficinas técnicas y oficinas satélite en las cuatro provincias.
Debilidad	Solo pocos servicios se gestionan en la Coordinación Zonal, y la gran mayoría en las oficinas de Planta Central en Guayaquil
Fortaleza	Varios servicios también son atendidos a través de medios digitales

Análisis FODA:

A continuación como parte del diagnóstico estratégico y una vez que se ha identificado los factores del macroambiente , microambiente y análisis interno de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA, el siguiente paso es realizar el análisis estratégicos de los Factores Claves de Éxito como son : las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas.

Figura 21

Estructura Análisis FODA



Nota. En esta gráfica se muestra la estructura y elementos para el análisis FODA

Para realizar el análisis estratégico se usará la técnica FODA (FORTALEZAS- OPORTUNIDADES- DEBILIDADES- AMENAZAS), instrumento que fué propuesta originariamente por Albert S. Humphrey en los años sesenta y setenta en los Estados Unidos en la Universidad de Stanford y que fue desarrollado con el objetivo de descubrir las razones de la planificación corporativa.

El propósito principal de la técnica FODA es determinar las ventajas competitivas de la Coordinación Zonal 3 ARCSA que está bajo análisis y poder determinar las estrategias más adecuadas en función del cumplimiento de la política pública sanitaria a nivel zonal.

Matrices Estratégicas FODA:

Matriz Resumen:

A continuación se detalla la matriz resumen de los factores críticos de éxito identificados:

Tabla 23

Matriz Resumen Fortalezas

N.-	FORTALEZAS
F1	Varios servicios también son atendidos a través de medios digitales
F2	Los servicios son accesibles en las oficinas técnicas y oficinas satélite en las cuatro provincias.
F3	Se cuenta con un catálogo de servicios documentado y por procesos
F4	Se cuenta con infraestructura tecnológica para dar atención a varios procesos y requerimientos de la ciudadanía de manera digital y ágil
F5	Se cuenta con una aplicación móvil que permite un mayor cercanía a la ciudadanía para los servicios del ARCOSA en la zona3
F6	La aplicación móvil facilita los controles a los técnicos del ARCOSA para verificar el cumplimiento de la normativa sanitaria en los productos y establecimientos.
F7	La disponibilidad de aplicativos informáticos permite la ejecución de proyectos y programas productivos como por ejemplo “ Por un Ecuador Emprendedor“
F8	Personal Operativo comprometido con la institución, considerando que el 99% posee un modalidad de contrato provisional lo cual genera un cierto grado de estabilidad laboral.
F9	El Clima laboral institucional es reconocido como satisfactorio y acreditado por una institución internacional por 3 años seguidos
F10	No se ejecuta un plan de capacitación de talento humano, debido a la falta de presupuesto y gestión zonal.

N.-	FORTALEZAS
F11	Se cuenta con un estatuto orgánico por procesos institucional que recoge los procesos a nivel territorial
F12	Se cuenta con presencia institucional de manera física en las 4 ciudades capitales de las provincias que conforman la zona 3
F13	La Coordinación Zonal posee varios canales digitales para dar atención a la ciudadanía y así cubrir las demandas la población que no puede acudir a las oficinas técnicas y oficinas satélites
F14	Se cuenta la herramienta GPR que permite el registro y seguimiento de indicadores y metas de manera anual
F15	Se cuenta con una cultura de reporte de información lo cual viabiliza la gestión de la planificación estratégica
F16	La ejecución presupuestaria supera el 98% de ejecución desde el 2017, lo cual evidencia una buena gestión financiera.

Nota. Esta tabla muestra el resumen de las fortalezas identificadas.

Tabla 24

Matriz Resumen Debilidades

N.-	DEBILIDADES
D1	Solo pocos servicios se gestionan en la Coordinación Zonal, y la gran mayoría en las oficinas de Planta Central en Guayaquil
D2	Los técnicos operativos no cuentan con sistemas de información digitales que permitan realizar los controles de manera digital. Lo hacen de manera manual en formatos de hojas.
D3	Reducido talento operativo no permite cumplir de manera adecuada los controles y operativos a establecimientos y productos.
D4	Reducido talento humano administrativo provoca duplicidad de funciones y retraso en los tiempos de cumplimiento de metas.
D5	Los procesos sustantivos y de apoyo no cuentan con el talento humano suficiente para operativizar los procesos con mayor eficiencia

N.-	DEBILIDADES
D6	La herramienta GPR aplicada en Zona 3 posee información de manera anual, no permite el registro y avance de planes estratégicos
D7	Se cuenta con objetivos e indicadores repetitivos que no responden a la realidad territorial ya que han sido homologados a nivel nacional
D8	No se ejecutan proyectos en territorio, solo se limita la gestión a procesos

Nota. Esta tabla muestra el resumen de las debilidades identificadas.

Tabla 25

Matriz Resumen Oportunidades

N.-	OPORTUNIDADES
O1	Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de proyectos e iniciativas en conjunto
O2	Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para fortalecer la gestión interinstitucional.
O3	Los usuarios se clasifican en emprendedores, empresarios y ciudadanía quienes ya conocen los servicios del ARCSA
O4	La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el ARCSA en Zona 3
O5	Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población
O6	El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptaar procesos y servicios digitales en la vida cotidiana.
O7	Se esta ejecutando el plan de vacunación 9/100 el cual genera confianza en la población ecuatoriana.
O8	Existe diponibilidad de diversos tipos de vacunas a nivel mundial para atender las necesidades de vacunación en Ecuador
O9	Un gran porcentaje de la población es económicamente activa y sin embargo solo un 32% de la población cuenta con un empleo adecuado y el 5,6% de la población está en el desempleo.

N.-	OPORTUNIDADES
O10	La población ecuatoriana tiene una tendencia creciente con mayor concentración en la población menor a los 25 años
O11	Se cuenta con un balance comercial positivo, tanto en el petrolero como no petrolero, brindando la oportunidad de mayor confianza para la exportación de productos ecuatorianos.
O12	La tasa activa y pasiva referencial no ha mostrado un crecimiento descontrolado y poder afectar la economía de los ecuatorianos
O13	Crecimiento del PIB nacional y proyección positiva a los siguientes años debido a las políticas de estado implementadas
O14	Estabilidad política genera confianza en el mercado local e internacional con proyecciones a mediano y largo plazo
O15	Concreción de apoyo internacional para mejorar la situación económica y social del país a través de acuerdos y convenios
O16	Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia interés y compromiso con la industria y producción como política de estado.

Nota. Esta tabla muestra el resumen de las oportunidades identificadas.

Tabla 26

Matriz Resumen Amenazas

N.-	AMENAZAS
A1	La Ley Orgánica de Salud posee varios vacíos legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en territorio.
A2	Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido lo cual limita la expansión de mejor manera el conocimiento y la información
A3	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.
A4	La pobreza en el Ecuador aún es un tema por ser atendido el mismo que representa un 32,4% de la población es pobre.

N.-	AMENAZAS
A5	Incremento en el Índice al precio al consumidor provoque una mayor inflación y con ello se disminuya la capacidad de compra de los ecuatorianos a productos que requieren de notificación y registro sanitario.
A6	El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.
A7	No contar con el respaldo de las instituciones financieras para apoyar el pedido de reducción de tasas de interés a los emprendedores y microempresarios.
A8	El PIB en países de Latinoamérica no crecerá de manera favorable
A9	Pandemia COVID- 19 no se ha terminado y el plan 9/100 no se pueda cumplir en los plazos prometidos, causando un incumplimiento político.
A10	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno

Nota. Esta tabla muestra el resumen de las amenazas identificadas.

Matrices de Ponderación de Impacto:

Las matrices de ponderación de impacto permite valorar y priorizar las connotaciones gerenciales identificadas en las matrices resumen como de mayor impacto, impacto medio o impacto bajo dependiendo del grado de implicaciones que pueden tener efectos de una magnitud considerable en la gestión de la Coordinación Zonal.

A continuación se detalla las matrices de ponderación de impacto identificadas con un equipo focal de la Coordinación Zonal 3:

Tabla 27

Matriz de Ponderación de Impacto Fortalezas

N.-	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALT O	MEDI O	BAJ O
F1	Varios servicios también son atendidos a través de medios digitales	X		
F2	Los servicios son accesibles en las oficinas técnicas y oficinas satélite en las cuatro provincias.	X		
F3	Se cuenta con un catalogo de servicios documentado y por procesos	X		
F4	Se cuenta con infraestructura tecnológica para dar atención a varios procesos y requerimientos de la ciudadanía de manera digital y ágil	X		
F5	Se cuenta con una aplicación móvil que permite un mayor cercanía a la ciudadanía para los servicios del ARCSA en la zona3	X		
F6	La aplicación movil facilita los controles a los técnicos del ARCSA para verificar el cumplimiento de la normativa sanitaria en los productos y establecimientos.		X	
F7	La disponibilidad de aplicativos informáticos permite la ejecución de proyectos y programas productivos como por ejemplo “ Por un Ecuador Emprendedor“	X		
F8	Personal Operativo comprometido con la institución, considerando que el 99% posee un modalidad de contrato provisional lo cual genera un cierto grado de estabilidad laboral.	X		
F9	El Clima laboral institucional es reconocido como satisfactorio y acreditado por una institución internacional por 3 años seguidos	X		
F10	No se ejecuta un plan de capacitación de talento humano, debido a la falta de presupuesto y gestión zonal.		X	
F11	Se cuenta con un estatuto orgánico por procesos institucional que recoge los procesos a nivel territorial	X		
F12	Se cuenta con presencia institucional de manera física en las 4 ciudades capitales de las provincias que conforman la zona 3	X		

N.-	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALT O	MEDI O	BAJ O
F1 3	La Coordinación Zonal posee varios canales digitales para dar atención a la ciudadanía y así cubrir las demandas la población que no puede acudir a las oficinas técnicas y oficinas satélites		X	
F1 4	Se cuenta la herramienta GPR que permite el registro y seguimiento de indicadores y metas de manera anual	X		
F1 5	Se cuenta con una cultura de reporte de información lo cual viabiliza la gestión de la planificación estratégica		X	
F1 6	La ejecución presupuestaria supera el 98% de ejecución desde el 2017, lo cual evidencia una buena gestión financiera.	X		

Nota. En esta tabla se muestra el detalle de la ponderación del impacto de las fortalezas

Tabla 28

Matriz de Ponderación de Impacto Debilidades

N.-	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Solo pocos servicios se gestionan en la Coordinación Zonal, y la gran mayoría en las oficinas de Planta Central en Guayaquil	X		
D2	Los técnicos operativos no cuentan con sistemas de información digitales que permitan realizar los controles de manera digital. Lo hacen de manera manual en formatos de hojas.	X		
D3	Reducido talento operativo no permite cumplir de manera adecuada los controles y operativos a establecimientos y productos.	X		
D4	Reducido talento humano administrativo provoca duplicidad de funciones y retraso en los tiempos de cumplimiento de metas.		X	
D5	Los procesos sustantivos y de apoyo no cuentan con el talento humano suficiente para operativizar los procesos con mayor eficiencia		X	

N.-	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D6	La herramienta GPR aplicada en Zona 3 posee información de manera anual, no permite el registro y avance de planes estratégicos	X		
D7	Se cuenta con objetivos e indicadores repetitivos que no responden a la realidad territorial ya que han sido homologados a nivel nacional	X		
D8	No se ejecutan proyectos en territorio, solo se limita la gestión a procesos	X		

Nota. En esta tabla se muestra el detalle de la ponderación del impacto de las debilidades

Tabla 29

Matriz de Ponderación de Impacto Oportunidades

N.-	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de proyectos e iniciativas en conjunto	X		
O2	Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para fortalecer la gestión interinstitucional.	X		
O3	Los usuarios se clasifican en emprendedores, empresarios y ciudadanía quienes ya conocen los servicios del ARCOSA		X	
O4	La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el ARCOSA en Zona 3	X		
O5	Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población	X		
O6	El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptara procesos y servicios digitales en la vida cotidiana.	X		
O7	Se esta ejecutando el plan de vacunación 9/100 el cual genera confianza en la población ecuatoriana.	X		

N.-	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O8	Existe disponibilidad de diversos tipos de vacunas a nivel mundial para atender las necesidades de vacunación en Ecuador		X	
O9	Un gran porcentaje de la población es económicamente activa y sin embargo solo un 32% de la población cuenta con un empleo adecuado y el 5,6% de la población está en el desempleo.		X	
O10	La población ecuatoriana tiene una tendencia creciente con mayor concentración en la población menor a los 25 años		X	
O11	Se cuenta con un balance comercial positivo, tanto en el petrolero como no petrolero, brindando la oportunidad de mayor confianza para la exportación de productos ecuatorianos.	X		
O12	La tasa activa y pasiva referencial no ha mostrado un crecimiento descontrolado y poder afectar la economía de los ecuatorianos		X	
O13	Crecimiento del PIB nacional y proyección positiva a los siguientes años debido a las políticas de estado implementadas	X		
O14	Estabilidad política genera confianza en el mercado local e internacional con proyecciones a mediano y largo plazo	X		
O15	Concreción de apoyo internacional para mejorar la situación económica y social del país a través de acuerdos y convenios	X		
O16	Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia interés y compromiso con la industria y producción como política de estado.	X		

Nota. En esta tabla se muestra el detalle de la ponderación del impacto de las oportunidades

Tabla 30

Matriz de Ponderación de Impacto Amenazas

N.-	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	La Ley Orgánica de Salud posee varios vacios legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en territorio.	X		
A2	Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digita, conectividad y creación de contenido lo cua limita se expanda de mejor manera el conocimiento y la información	X		
A3	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.	X		
A4	La pobreza en el Ecuador aún es un tema por ser atendido el mismo que represenra un 32,4% de la población es pobre.		X	
A5	Incremento en el Indice al precio al consumidor provoque una mayor inflación y con ello se disminuya la capacidad de compra de los ecutorianos a productos que requieren de notificación y registro sanitario.	X		
A6	El cambio en el precio del petroleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.	X		
A7	No contar con el respaldo de las instituciones financieras para poyar el pedido de reducción de tasas de interés a los emprendedores y microempresarios.		X	
A8	El PIB en países de latinoamérica no crecerá de manera favorable		X	
A9	Pandemia COVID- 19 no se ha terminado y el plan 9/100 no se pueda cumplir en los plazos prometidos, causando un incumplimiento político.	X		
A10	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno	X		

Nota. En esta tabla se muestra el detalle de la ponderación del impacto de las amenazas

Análisis de Matrices de Ponderación:

De las matrices de ponderación de impacto se puede indicar que los Factores Críticos de Éxito de mayor impacto en la gestión de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA son las siguientes:

Fortalezas de Alto Impacto:

- Varios servicios son atendidos a través de medios digitales para facilidad de los usuarios.
- Los servicios son accesibles en las oficinas técnicas y oficinas satélite en las cuatro provincias.
- Se cuenta con un catálogo de servicios documentado y por procesos
- Se cuenta con infraestructura tecnológica para dar atención a varios procesos y requerimientos de la ciudadanía de manera digital y ágil
- Se cuenta con una aplicación móvil que permite un mayor cercanía a la ciudadanía para los servicios del ARCSA en la zona3
- La disponibilidad de aplicativos informáticos permite la ejecución de proyectos y programas productivos como por ejemplo “ Por un Ecuador Emprendedor“
- Personal Operativo comprometido con la institución, considerando que el 99% posee un modalidad de contrato provisional lo cual genera un cierto grado de estabilidad laboral.
- El Clima laboral institucional es reconocido como satisfactorio y acreditado por una institución internacional por 3 años seguidos

- Se cuenta con un estatuto orgánico por procesos institucional que recoge los procesos a nivel territorial
- Se cuenta con presencia institucional de manera física en las 4 ciudades capitales de las provincias que conforman la zona 3
- Se cuenta la herramienta GPR que permite el registro y seguimiento de indicadores y metas de manera anual
- La ejecución presupuestaria supera el 98% de ejecución desde el 2017, lo cual evidencia una buena gestión financiera.

Debilidades de Alto Impacto:

- Solo pocos servicios se gestionan en la Coordinación Zonal, y la gran mayoría en las oficinas de Planta Central en Guayaquil
- Los técnicos operativos no cuentan con sistemas de información digitales que permitan realizar los controles de manera digital. Lo hacen de manera manual en formatos de hojas.
- Reducido talento operativo no permite cumplir de manera adecuada los controles y operativos a establecimientos y productos.
- La herramienta GPR aplicada en Zona 3 posee información de manera anual, no permite el registro y avance de planes estratégicos
- Se cuenta con objetivos e indicadores repetitivos que no responden a la realidad territorial ya que han sido homologados a nivel nacional
- No se ejecutan proyectos en territorio, solo se limita la gestión a procesos

Amenazas de Alto Impacto:

- La Ley Orgánica de Salud posee varios vacíos legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en territorio.
- Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido lo cual limita que se expanda de mejor manera el conocimiento y la información
- No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.
- Incremento en el Índice al precio al consumidor provoque una mayor inflación y con ello se disminuya la capacidad de compra de los ecuatorianos a productos que requieren de notificación y registro sanitario.
- El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.
- Pandemia COVID- 19 no se ha terminado y el plan 9/100 no se pueda cumplir en los plazos prometidos, causando un incumplimiento político.
- Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno.

Oportunidades de Alto Impacto:

- Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de proyectos e iniciativas en conjunto

- Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para fortalecer la gestión interinstitucional.
- La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el ARCSA en Zona 3
- Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población
- El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptara procesos y servicios digitales en la vida cotidiana.
- Se esta ejecutando el plan de vacunación 9/100 el cual genera confianza en la población ecuatoriana.
- Se cuenta con un balance comercial positivo, tanto en el petrolero como no petrolero, brindando la oportunidad de mayor confianza para la exportación de productos ecuatorianos.
- Crecimiento del PIB nacional y proyección positiva a los siguientes años debido a las políticas de estado implementadas
- Estabilidad política genera confianza en el mercado local e internacional con proyecciones a mediano y largo plazo
- Concreción de apoyo internacional para mejorar la situación económica y social del país a través de acuerdos y convenios
- Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia interés y compromiso con la industria y producción como política de estado.

Matrices de Acción:

A continuación se realiza las matrices de acción que son un instrumento que generan los lineamientos para desarrollar el direccionamiento estratégico de la Coordinación Zonal 3- ARCSA.

Las matrices de acción a ser ejecutadas son las siguientes:

- Matriz de Acción de Ofensiva Estratégica : Fortalezas + Oportunidades (FO)
- Matriz de Acción de Defensa Estratégica: Debilidades + Amenazas (DA)
- Matriz de Acción de Respuesta Estratégica: Fortalezas + Amenazas (FA)
- Matriz de Acción de Mejoramiento Estratégico: Debilidad + Oportunidades (DO)

Matriz de Acción Ofensiva:

Tabla 31

Matriz de Acción Ofensiva

		OPORTUNIDADES											TOTAL
		O1	O2	O4	O5	O6	O7	O11	O1 3	O1 4	O1 5	O1 6	
PONDERACIÓN: ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1		Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de	Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para	La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el ARCSA en Zona 3	Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población	El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptara procesos y servicios digitales en la	Se esta ejecutando el plan de vacunación 9/100 el cual genera confianza en la población	Se cuenta con un balance comercial positivo, tanto en el petrolero como no petrolero, brindando la oportunidad de mayor confianza	Crecimiento del PIB nacional y proyección positiva a los siguientes años debido a las	Estabilidad política genera confianza en el mercado local e internacional con proyecciones	Concreción de apoyo internacional para mejorar la situación económica y social del país	Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia	
FORTALEZAS	F1	Varios servicios también son atendidos a través de medios digitales	5	1	5	5	5	1	1	1	3	3	31
	F2	Los servicios son accesibles en las oficinas técnicas y oficinas satélite en las cuatro provincias.	3	3	5	5	3	1	1	3	1	3	29

		OPORTUNIDADES											TOTAL
		O1	O2	O4	O5	O6	O7	O11	O1 3	O1 4	O1 5	O1 6	
		Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de	Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para	La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el ARCSA en Zona 3	Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población	El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptara procesos y servicios digitales en la	Se esta ejecutando el plan de vacunación 9/100 el cual genera confianza en la población	Se cuenta con un balance comercial positivo, tanto en el petrolero como no petrolero, brindando la oportunidad de mayor confianza	Crecimiento del PIB nacional y proyección positiva a los siguientes años debido a las	Estabilidad política genera confianza en el mercado local e internacional con proyecciones	Concreción de apoyo internacional para mejorar la situación económica y social del país	Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia	
F3	Se cuenta con un catalogo de servicios documentado y por procesos	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	19
F4	Se cuenta con infraestructura tecnológica para dar atención a varios procesos y requerimientos de la ciudadanía de manera digital y ágil	3	3	3	5	3	1	3	3	3	3	3	33
F5	Se cuenta con una aplicación móvil que permite un mayor cercanía a la ciudadanía para los servicios del ARCSA en la zona3	5	3	5	5	5	1	3	3	3	3	3	39
F7	La disponibilidad de aplicativos informáticos permite la ejecución de proyectos y programas	5	5	5	5	3	1	5	5	5	3	5	47

PONDERACIÓN:**ALTA = 5****MEDIA = 3****BAJA = 1**

		OPORTUNIDADES											TOTAL
		O1	O2	O4	O5	O6	O7	O11	O1 3	O1 4	O1 5	O1 6	
		Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de	Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para	La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el <small>APCSA en Zona 3</small>	Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población	El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptar procesos y servicios digitales en la	Se esta ejecutando el plan de vacunación 9/100 el cual genera confianza en la población	Se cuenta con un balance comercial positivo, tanto en el petrolero como no petrolero, brindando la oportunidad de mayor confianza	Crecimiento del PIB nacional y proyección positiva a los siguientes años debido a las	Estabilidad política genera confianza en el mercado local e internacional con proyecciones	Concreción de apoyo internacional para mejorar la situación económica y social del país	Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia	
F11	Se cuenta con un estatuto orgánico por procesos institucional que recoge los procesos a nivel territorial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
F12	Se cuenta con presencia institucional de manera física en las 4 ciudades capitales de las provincias que conforman la zona 3	5	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	25
F14	Se cuenta la herramienta GPR que permite el registro y seguimiento de indicadores y metas de manera anual	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	17
F16	La ejecución presupuestaria supera el 98% de ejecución desde el 2017, lo cual evidencia una buena gestión financiera.	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	15

PONDERACIÓN:**ALTA = 5****MEDIA = 3****BAJA = 1**

		OPORTUNIDADES										TOTAL	
		O1	O2	O4	O5	O6	O7	O11	O1 3	O1 4	O1 5		O1 6
PONDERACIÓN: ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1		Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de	Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para	La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el <small>APCSA en Zona 3</small>	Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población	El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptar procesos y servicios digitales en la	Se esta ejecutando el plan de vacunación 9/100 el cual genera confianza en la población	Se cuenta con un balance comercial positivo, tanto en el petrolero como no petrolero, brindando la oportunidad de mayor confianza	Crecimiento del PIB nacional y proyección positiva a los siguientes años debido a las	Estabilidad política genera confianza en el mercado local e internacional con proyecciones	Concreción de apoyo internacional para mejorar la situación económica y social del país	Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia	30
TOTAL		34	26	36	40	34	16	20	20	24	22	28	0

El siguiente paso es la identificación del Ratio de Balance Fuerza de la Acción Ofensiva:

$$\text{RBFAO} = \frac{\text{VALOR DE LA MATRIZ}}{\text{PONDERACION ALTA X NF X NC}}$$

$$\text{RBFAO} = \frac{300}{5 \times 11 \times 12}$$

$$\text{RBFAO} = \frac{300}{660}$$

$$\text{RBFAO} = 0,45 = 45,45\%$$

Este dato evidencia que la Coordinación Zonal 3 aprovecha un 45,45% sus fortalezas frente a las oportunidades, en consecuencia es necesario potencializar las fortalezas institucionales, desarrollar nuevas fortalezas y adaptarlas al entorno frente a las demandas de la sociedad en el corto y mediano plazo.

Aspectos seleccionado de la matriz de áreas ofensivas:

- Varios servicios también son atendidos a través de medios digitales
- Los servicios son accesibles en las oficinas técnicas y oficinas satélite en las cuatro provincias.
- Se cuenta con un catálogo de servicios documentado y por procesos.

- Se cuenta con infraestructura tecnológica para dar atención a varios procesos y requerimientos de la ciudadanía de manera digital y ágil
- Se cuenta con una aplicación móvil que permite un mayor cercanía a la ciudadanía para los servicios del ARCSA en la zona 3
- La disponibilidad de aplicativos informáticos permite la ejecución de proyectos y programas productivos como por ejemplo “ Por un Ecuador Emprendedor“
- Se cuenta con presencia institucional de manera física en las 4 ciudades capitales de las provincias que conforman la zona 3.
- Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de proyectos e iniciativas en conjunto.
- La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el ARCSA en Zona 3 Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población
- El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptara procesos y servicios digitales en la vida cotidiana.
- Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia interés y compromiso con la industria y producción como política de estado.

Conclusión de la matriz de acción de áreas ofensivas FO:

- Es necesario crear proyectos y programas enfocados al sector empresarial y que sean desarrollados de manera online con el apoyo de actores clave al ARCSA
- Crear y adaptar servicios institucionales a canales digitales para potencializar la presencia institucional y cercanía a la ciudadanía.

- Aprovechar la presencia institucional en las cuatro provincias y generar alianzas con los actores clave o stakeholders para desarrollar apalancamientos estratégicos.
- Socializar y posicionar la aplicación móvil para agilizar procesos de obtención de notificación sanitaria para el sector productivo alineado a la Estrategia Nacional de Competitividad Productiva.

Matriz de Acción Defensiva DA

Tabla 32

Matriz de Acción Defensiva DA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> PONDERACIÓN: ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div>		AMENAZAS								
		A1	A2	A3	A5	A6	A9	A10	TOTAL	
		La Ley Orgánica de Salud posee varios vacíos legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en	Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido. Lo cual limita se	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana	Incremento en el índice al precio al consumidor provoque una mayor inflación y con ello se disminuya la capacidad de compra de los ecuatorianos a productos	El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.	Pandemia COVID- 19 no se ha terminado y el plan 9/100 no se pueda cumplir en los plazos prometidos, causando un	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y		
DEBILIDADES	D1	Solo pocos servicios se gestionan en la Coordinación Zonal, y la gran mayoría en las oficinas de Planta Central en Guayaquil	3	3	1	1	1	1	3	13
	D2	Los técnicos operativos no cuentan con sistemas de información digitales que permitan realizar los controles de manera digital. Lo hacen de manera manual en formatos de hojas.	1	5	3	1	3	1	3	17

PONDERACIÓN:

ALTA = 5

MEDIA = 3

BAJA = 1

AMENAZAS

		A1	A2	A3	A5	A6	A9	A10	TOTAL
		La Ley Orgánica de Salud posee varios vacíos legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en	Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido lo cual limita se	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana	Incremento en el Índice al precio al consumidor provoque una mayor inflación y con ello se disminuya la capacidad de compra de los ecuatorianos a productos	El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.	Pandemia COVID- 19 no se ha terminado y el plan 9/100 no se pueda cumplir en los plazos prometidos, causando un	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y	
D3	Reducido talento operativo no permite cumplir de manera adecuada los controles y operativos a establecimientos y productos.	1	3	3	1	3	3	5	19
D6	La herramienta GPR aplicada en Zona 3 posee información de manera anual, no permite el registro y avance de planes estratégicos	1	3	1	1	1	1	1	9
D7	Se cuenta con objetivos e indicadores repetitivos que no responden a la realidad territorial ya que han sido homologados a nivel nacional	1	1	1	1	1	1	1	7
D8	No se ejecutan proyectos en territorio, solo se limita la gestión a procesos	3	1	1	1	1	1	3	11

		AMENAZAS							
		A1	A2	A3	A5	A6	A9	A10	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> PONDERACIÓN: ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div>		La Ley Orgánica de Salud posee varios vacíos legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en	Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido lo cual limita se	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana	Incremento en el Índice al precio al consumidor provoque una mayor inflación y con ello se disminuya la capacidad de compra de los ecuatorianos a productos	El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.	Pandemia COVID- 19 no se ha terminado y el plan 9/100 no se pueda cumplir en los plazos prometidos, causando un	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y	
TOTAL		10	16	10	6	10	8	16	76
		TOTAL							

El siguiente paso es la identificación del Ratio de Balance Fuerza de la Acción Defensiva:

$$\text{RBFAO} = \frac{\text{VALOR DE LA MATRIZ}}{\text{PONDERACION ALTA X NF X NC}}$$

$$\text{RBFAO} = \frac{76}{5 \times 6 \times 7}$$

$$\text{RBFAO} = \frac{76}{210}$$

$$\text{RBFAO} = 0,36 = 36.19\%$$

Este dato evidencia que las debilidades y amenazas afectan un 45,45% la gestión institucional de la Coordinación Zonal 3. Al mismo tiempo las debilidades poseen una baja incidencia en afrontar las amenazas de la organización por lo que se hace imprescindible contar con iniciativas defensivas en la planificación estratégica.

Aspectos seleccionados de la matriz de áreas defensiva DA:

- Solo pocos servicios se gestionan en la Coordinación Zonal, y la gran mayoría en las oficinas de Planta Central en Guayaquil
- Los técnicos operativos no cuentan con sistemas de información digitales que permitan realizar los controles de manera digital. Lo hacen de manera manual en formatos de hojas.
- Reducido talento operativo no permite cumplir de manera adecuada los controles y operativos a establecimientos y productos.
- La Ley Orgánica de Salud posee varios vacíos legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en territorio.
- Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido lo cual limita de mejor manera el conocimiento y la información
- No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.
- El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.

- Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno

Conclusiones de la matriz de acción de áreas defensivas DA:

- Se deben desconcentrar los servicios que se dan atención en Guayaquil en las cuatro provincias que conforman la zona 3 para que se facilite la accesibilidad de los servicios y se evite la concentración y gastos en la ciudadanía.
- Disponer de herramientas y sistemas digitales para operativizar y mejorar la gestión de los controles de los técnicos.
- Solicitar y gestionar mayor cantidad de talento humano para realizar los procesos operativos y de control.

Matriz de acción de respuesta estratégica FA

Tabla 33

Matriz de Acción de Respuesta FA

			AMENAZAS							TOTAL
			A1	A2	A3	A5	A6	A9	A10	
			La Ley Orgánica de Salud posee varios vacíos legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en territorio.	Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido lo cual limita se expanda de mejor manera el conocimiento y la información	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.	Incremento en el índice al precio al consumidor provoque una mayor inflación y con ello se disminuya la capacidad de compra de los ecuatorianos a productos que requieren de notificación y registro sanitario.	El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.	Pandemia COVID-19 no se ha terminado y el plan 9/100 no se pueda cumplir en los plazos prometidos, causando un incumplimiento político.	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno	
FORTALEZAS	F1	Varios servicios también son atendidos a través de medios digitales	1	3	3	1	1	1	3	13
	F2	Los servicios son accesibles en las oficinas técnicas y oficinas satélite en las cuatro provincias.	1	5	3	1	1	1	5	17
	F3	Se cuenta con un catálogo de servicios documentado y por procesos	1	3	1	1	1	1	1	9

PONDERACIÓN:

ALTA = 5

MEDIA = 3

BAJA = 1

PONDERACIÓN:
ALTA = 5
MEDIA = 3
BAJA = 1

		AMENAZAS							TOTAL
		A1	A2	A3	A5	A6	A9	A10	
		La Ley Orgánica de Salud posee varios vacíos legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en territorio.	Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido lo cual limita se expanda de mejor manera el conocimiento y la información	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.	Incremento en el índice al precio al consumidor provoque una mayor inflación y con ello se disminuya la capacidad de compra de los ecuatorianos a productos que requieren de notificación y registro sanitario.	El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.	Pandemia COVID- 19 no se ha terminado y el plan 9/100 no se pueda cumplir en los plazos prometidos, causando un incumplimiento político.	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno	
F4	Se cuenta con infraestructura tecnológica para dar atención a varios procesos y requerimientos de la ciudadanía de manera digital y ágil	1	5	3	1	3	1	3	17
F5	Se cuenta con una aplicación móvil que permite un mayor cercanía a la ciudadanía para los servicios del ARCSA en la zona3	1	5	3	1	3	3	3	19
F7	La disponibilidad de aplicativos informáticos permite la ejecución de proyectos y programas productivos como por ejemplo “ Por un Ecuador Emprendedor”	3	5	3	3	3	3	5	25

		AMENAZAS							TOTAL
		A1	A2	A3	A5	A6	A9	A10	
		La Ley Orgánica de Salud posee varios vacíos legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en territorio.	Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido lo cual limita se expanda de mejor manera el conocimiento y la información	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.	Incremento en el índice al precio al consumidor provoque una mayor inflación y con ello se disminuya la capacidad de compra de los ecuatorianos a productos que requieren de notificación y registro sanitario.	El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.	Pandemia COVID- 19 no se ha terminado y el plan 9/100 no se pueda cumplir en los plazos prometidos, causando un incumplimiento político.	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno	
F8	Personal Operativo comprometido con la institución, considerando que el 99% posee un modalidad de contrato provisional lo cual genera un cierto grado de estabilidad laboral.	3	1	1	1	1	1	3	11
F9	El Clima laboral institucional es reconocido como satisfactorio y acreditado por una institución internacional por 3 años seguidos	3	1	1	1	1	1	1	9
F1 1	Se cuenta con un estatuto orgánico por procesos institucional que recoge los procesos a nivel territorial	3	1	1	1	1	1	1	9

PONDERACIÓN:

ALTA = 5

MEDIA = 3

BAJA = 1

	AMENAZAS							TOTAL
	A1	A2	A3	A5	A6	A9	A10	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>PONDERACIÓN:</p> <p>ALTA = 5</p> <p>MEDIA = 3</p> <p>BAJA = 1</p> </div>	La Ley Orgánica de Salud posee varios vacíos legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en territorio.	Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido lo cual limita se expanda de mejor manera el conocimiento y la información	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.	Incremento en el índice al consumidor provoque una mayor inflación y con ello se disminuya la capacidad de compra de los ecuatorianos a productos que requieren de notificación y registro sanitario.	El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.	Pandemia COVID- 19 no se ha terminado y el plan 9/100 no se pueda cumplir en los plazos prometidos, causando un incumplimiento político.	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno	
TOTAL	20	36	22	14	18	16	30	156

El siguiente paso es la identificación del Ratio de Balance Fuerza de la Acción de Respuesta FA :

$$\text{RBF} = \frac{\text{VALOR DE LA MATRIZ}}{\text{PONDERACION ALTA X NF X NC}}$$

$$\text{RBF} = \frac{156}{5 \times 12 \times 7}$$

$$\text{RBF} = \frac{156}{420}$$

$$\text{RBF} = 0,37 = 37.14\%$$

El resultado del RBF de acción de respuesta es del 37,14% lo cual se interpreta como una probabilidad baja de que las fortalezas eviten el efecto nocivo de las amenazas del entorno a la gestión de la Coordinación Zonal 3. Comparando con la matriz FO y considerando que el factor común son las fortalezas podemos concluir que la Coordinación Zonal puede apoyarse al desarrollar su potencial interno y plantear estrategias y objetivos en la planificación estratégica.

Aspectos seleccionados de la matriz de áreas de respuesta FA

- Varios servicios también son atendidos a través de medios digitales
- Los servicios son accesibles en las oficinas técnicas y oficinas satélite en las cuatro provincias.
- Se cuenta con infraestructura tecnológica para dar atención a varios procesos y requerimientos de la ciudadanía de manera digital y ágil
- Se cuenta con una aplicación móvil que permite un mayor cercanía a la ciudadanía para los servicios del ARCSA en la zona3
- La disponibilidad de aplicativos informáticos permite la ejecución de proyectos y programas productivos como por ejemplo “ Por un Ecuador Emprendedor“
- Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido lo cual limita se expanda de mejor manera el conocimiento y la información
- No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.

- Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas de respuesta FA:

- Potencializar y adaptar más servicios a la ciudadanía a través de servicios digitales y con mayor alcance a las cuatro provincias.
- Garantizar la presencia institucional en las cuatro provincias independiente del presupuesto del estado.
- Motivar programas y proyectos dirigidos al sector empresarial usando medios digitales.
- Implementar planes de mantenimiento y planes correctivos para garantizar la operatividad de la infraestructura tecnológica y evitar inconvenientes a corto plazo

Matriz de acción de mejoramiento estratégica DO:

Tabla 34

Matriz de Área de Mejoramiento DO

		OPORTUNIDADES												
		O1	O2	O4	O5	O6	O7	O11	O13	O14	O15	O16		
		<p>PONDERACIÓN:</p> <p>ALTA = 5</p> <p>MEDIA = 3</p> <p>BAJA = 1</p>												
		Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de proyectos e iniciativas en conjunto	Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para fortalecer la gestión interinstitucional.	La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el ARCSA en Zona 3	Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población	El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptara procesos y servicios digitales en la vida cotidiana.	Se esta ejecutando el plan de vacunación 9/100 el cual genera confianza en la población ecuatoriana.	Se cuenta con un balance comercial positivo, tanto en el petrolero como no petrolero, brindando la oportunidad de mayor confianza para la exportación de productos	Crecimiento del PIB nacional y proyección positiva a los siguientes años debido a las políticas de estado implementadas	Estabilidad política genera confianza en el mercado local e internacional con proyecciones a mediano y largo plazo	Concreción de apoyo internacional para mejorar la situación económica y social del país a través de acuerdos y convenios	Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia interés y compromiso con la industria y producción como política de estado.		
DEBILIDADES	D1	Solo pocos servicios se gestionan en la Coordinación Zonal, y la gran mayoría en las oficinas de Planta Central en Guayaquil	3	3	3	3	5	1	1	1	1	3	25	
	D2	Los técnicos operativos no cuentan con sistemas de información digitales que permitan realizar los controles de manera digital. Lo hacen de manera manual en formatos de hojas.	3	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	19
												TOTAL		

PONDERACIÓN:**ALTA = 5****MEDIA = 3****BAJA = 1**

		OPORTUNIDADES												
		O1	O2	O4	O5	O6	O7	O11	O13	O14	O15	O16		
		Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de proyectos e iniciativas en conjunto	Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para fortalecer la gestión interinstitucional.	La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el ARCSA en Zona 3	Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población	El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptar procesos y servicios digitales en la vida cotidiana.	Se esta ejecutando el plan de vacunación 9/100 el cual genera confianza en la población ecuatoriana.	Se cuenta con un balance comercial positivo, tanto en el petrolero como no petrolero, brindando la oportunidad de mayor confianza para la exportación de productos	Crecimiento del PIB nacional y proyección positiva a los siguientes años debido a las políticas de estado implementadas	Estabilidad política genera confianza en el mercado local e internacional con proyecciones a mediano y largo plazo	Concreción de apoyo internacional para mejorar la situación económica y social del país a través de acuerdos y convenios	Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia interés y compromiso con la industria y producción como política de estado.		
D3	Reducido talento operativo no permite cumplir de manera adecuada los controles y operativos a establecimientos y productos.	3	5	5	3	5	1	1	1	1	3	3	31	
D6	La herramienta GPR aplicada en Zona 3 posee información de manera anual, no permite el registro y avance de planes estratégicos	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	19	
D7	Se cuenta con objetivos e indicadores repetitivos que no responden a la realidad territorial ya que han sido homologados a nivel nacional	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	15	
D8	No se ejecutan proyectos en territorio, solo se limita la gestión a procesos	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	3	19	
TOTAL		14	18	12	18	18	6	6	6	10	8	12	128	
												TOTAL		

El siguiente paso es la identificación del Ratio de Balance Fuerza de la Acción de Mejoramiento FO :

$$\text{RBF} = \frac{\text{VALOR DE LA MATRIZ}}{\text{PONDERACION ALTA X NF X NC}}$$

$$\text{RBF} = \frac{128}{5 \times 6 \times 11}$$

$$\text{RBF} = \frac{128}{330}$$

$$\text{RBF} = 0,42 = 42,24\%$$

El resultado del RBF fue del 42,24% que se interpreta como una probabilidad media de que las debilidades tiendan a erosionar la posibilidad de capitalizar las oportunidades que el entorno brinda lo que hace imprescindible la necesidad de una fuerte mejora interna.

Aspectos seleccionados de la matriz de áreas de mejoramiento DO:

- Solo pocos servicios se gestionan en la Coordinación Zonal, y la gran mayoría en las oficinas de Planta Central en Guayaquil
- Los técnicos operativos no cuentan con sistemas de información digitales que permitan realizar los controles de manera digital. Lo hacen de manera manual en formatos de hojas.
- Reducido talento operativo no permite cumplir de manera adecuada los controles y operativos a establecimientos y productos.
- Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de proyectos e iniciativas en conjunto
- Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para fortalecer la gestión interinstitucional.
- La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el ARCSA en Zona 3
- Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población
- El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptara procesos y servicios digitales en la vida cotidiana.

- Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia interés y compromiso con la industria y producción como política de estado.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas de mejoramiento DO:

- Es necesario contar con planes de capacitación al talento humano para reconocer su trabajo y mantener el buen nivel del clima laboral y poder medir los rendimientos operativos en el plan estratégico.
- Se recomienda canalizar a través de los stakeholders la posibilidad de socializar los servicios del ARCSA de manera permanente con mecanismos presenciales y de manera online.
- Implementar mecanismos de controles digitales aprovechando el nivel de conectividad al internet.
- Mejorar estrategias de controles y operativos de establecimientos y productos sujetos a vigilancia sanitaria en coordinación con aliados estratégicos.

Matrices de Síntesis Estratégica:

En la matriz de síntesis estratégica se resumen las fortalezas, las oportunidades, debilidades y amenazas que han sido confrontadas cada uno de los factores claves de éxito y que serán utilizadas en la formulación de directrices estratégicas a corto, mediano y largo plazo (Salazar, 2000)

Tabla 35

Matriz de Síntesis Estratégica

OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
FORTALEZAS	1	Varios servicios también son atendidos a través de medios digitales	1	Varios servicios también son atendidos a través de medios digitales
	2	Los servicios son accesibles en las oficinas técnicas y oficinas satélite en las cuatro provincias.	2	Los servicios son accesibles en las oficinas técnicas y oficinas satélite en las cuatro provincias.
	3	Se cuenta con un catalogo de servicios documentado y por procesos	3	Se cuenta con infraestructura tecnológica para dar atención a varios procesos y requerimientos de la ciudadanía de manera digital y ágil
	4	Se cuenta con infraestructura tecnológica para dar atención a varios procesos y requerimientos de la ciudadanía de manera digital y ágil	4	Se cuenta con una aplicación móvil que permite un mayor cercanía a la ciudadanía para los servicios del ARCSA en la zona3
	5	Se cuenta con una aplicación móvil que permite un mayor cercanía a la ciudadanía para los servicios del ARCSA en la zona3	5	La disponibilidad de aplicativos informáticos permite la ejecución de proyectos y programas productivos como por ejemplo “ Por un Ecuador Emprendedor“
	6	La disponibilidad de aplicativos informáticos permite la ejecución de proyectos y programas productivos como por ejemplo “ Por un Ecuador Emprendedor“	6	Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido lo cual limita se expanda de mejor manera el conocimiento y la información
	7	Se cuenta con presencia institucional de manera física en las 4 ciudades capitales de las provincias que conforman la zona 3	7	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.
	8	Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de proyectos e iniciativas en conjunto	8	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno

	9	La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el ARCSA en Zona 3	
	10	Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población	
	11	El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptaar procesos y servicios digitales en la vida cotidiana.	
	12	Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia interés y compromiso con la industria y producción como política de estado.	
DEBILIDADES	1	Solo pocos servicios se gestionan en la Coordinación Zonal, y la gran mayoría en las oficinas de Planta Central en Guayaquil	1 Solo pocos servicios se gestionan en la Coordinación Zonal, y la gran mayoría en las oficinas de Planta Central en Guayaquil
	2	Los técnicos operativos no cuentan con sistemas de información digitales que permitan realizar los controles de manera digital. Lo hacen de manera manual en formatos de hojas.	2 Los técnicos operativos no cuentan con sistemas de información digitales que permitan realizar los controles de manera digital. Lo hacen de manera manual en formatos de hojas.
	3	Reducido talento operativo no permite cumplir de manera adecuada los controles y operativos a establecimientos y productos.	3 Reducido talento operativo no permite cumplir de manera adecuada los controles y operativos a establecimientos y productos.
	4	Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de proyectos e iniciativas en conjunto	4 La Ley Orgánica de Salud posee varios vacios legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en territorio.
	5	Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para fortalecer la gestión interinstitucional.	5 Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digita, conectividad y creación de contenido lo cua limita se expanda de mejor manera el conocimiento y la información

6	La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el ARCSA en Zona 3	6	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.
7	Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población	7	El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.
8	El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptaar procesos y servicios digitales en la vida cotidiana.	8	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno
9	Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia interés y compromiso con la industria y producción como política de estado.		

*Nota.*En esta tabla se detalla el resumen del análisis FODA

Tabla 36

Matriz de Síntesis Estratégica FOFA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
		O1	Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de proyectos e iniciativas en conjunto	A1	La Ley Orgánica de Salud posee varios vacíos legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en territorio.	
		O2	Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para fortalecer la gestión interinstitucional.	A2	Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido lo cual limita se expanda de mejor manera el conocimiento y la información	
		O3	Los usuarios se clasifican en emprendedores, empresarios y ciudadanía quienes ya conocen los servicios del ARCSA	A3	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.	
		O4	La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el ARCSA en Zona 3	A4	La pobreza en el Ecuador aún es un tema por ser atendido el mismo que representa un 32,4% de la población es pobre.	
		O5	Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población	A5	Incremento en el Índice al precio al consumidor provoque una mayor inflación y con ello se disminuya la capacidad de compra de los ecuatorianos a productos que requieren de notificación y registro sanitario.	
		O6	El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptar procesos y servicios digitales en la vida cotidiana.	A6	El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.	
		O10	La población ecuatoriana tiene una tendencia creciente con mayor concentración en la población menor a los 25 años	A10	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno	
		O16	Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia interés y compromiso con la industria y producción como política de estado.			
		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA		
FORTALEZAS	F1	Varios servicios también son atendidos a través de medios	1	Incrementar más servicios de manera digital brindando segura y facilidad de acceso para los usuarios con el apoyo de la tecnología F1, O5,O6	1	Potencializar y adaptar más servicios a la ciudadanía a través de servicios digitales y con mayor alcance a las cuatro provincias F1,F2, A2
	F2	Los servicios son accesibles en las oficinas técnicas y oficinas satélite en las cuatro provincias.	2	Plantear una agenda productiva de apoyo a los emprendedores y empresarios en las cuatro provincias para ofertar facilidades en la obtención de la notificación sanitaria y registro sanitario F2, O2,O3		
	F3	Se cuenta con un catalogo de servicios documentado y por procesos	3	Actualizar el catalogo de servicios cuyo enfoque sea destinado a brindar atención de manera digital y online F3, O6,O5	2	Garantizar la presencia institucional en las cuatro provincias independiente del presupuesto del estado. F2, A10
	F4	Se cuenta con infraestructura tecnológica para dar atención a varios procesos y requerimientos de la ciudadanía de manera digital y ágil	4	Socializar los servicios digitales del ARCSA a través de un plan de comunicación estratégico en coordinación con los actores estratégicos F4, O16,O1,O3	3	Motivar programas y proyectos dirigidos al sector empresarial usando medios digitales F4,A2
	F5	Se cuenta con una aplicación móvil que permite un mayor cercanía a la ciudadanía para los servicios del ARCSA en la zona3	5	Ejecutar un plan de marketing que permita dar a conocer los servicios de la aplicación ARCSA MOVIL enfocada a la población menor de 25 años para posicionar la marca del ARCSA F5, O10,O16	4	Implementar planes de mantenimiento y planes correctivos para garantizar la operatividad de la infraestructura tecnológica y evitar inconvenientes a corto plazo F5, A2
	F6	La aplicación móvil facilita los controles a los técnicos del ARCSA para verificar el cumplimiento de la normativa sanitaria en los productos y establecimientos.	6	Socializar los servicios digitales del ARCSA a través de un plan de comunicación estratégico en coordinación con los actores estratégicos F6, O16,O1,O3	5	Apalancar el normal y correcto funcionamiento de la aplicación móvil a través de convenios con universidades F7, F6, A10
	F7	La disponibilidad de aplicativos informáticos permite la ejecución de proyectos y programas productivos como por ejemplo " Por un Ecuador Emprendedor"	7	Proponer programas y proyectos colaborativos con el sector empresarial para fomentar la cultura de prevención sanitaria F7, O16, O4	6	
	F8	considerando que el 99% posee un modalidad de contrato provisional lo cual genera un cierto grado de estabilidad laboral.	8	Elaborar programas de reconocimiento y crecimiento profesional al talento humano en coordinación con universidades de la zona 3 F8, O1		
	F9	El Clima laboral institucional es reconocido como satisfactorio y acreditado por una institución internacional por 3 años seguidos	9	Elaborar proyectos de reconocimiento social del talento humano por los logros alcanzados a través de medios de comunicación y redes sociales F9,O6		
	F12	las 4 ciudades capitales de las provincias que conforman la zona 3	10	Implementar convenios con empresas y universidades para posicionar la presencia de las oficinas técnicas y satélite F12, O1		
	F14	Se cuenta la herramienta GPR que permite el registro y seguimiento de indicadores y metas de manera anual	11	Implementar proyectos internos sobre el reconocimiento al cumplimiento de metas en la herramienta GPR y socializarlo con medios F14, O16		

Nota. En esta tabla se detalla las estrategias identificadas producto del análisis FODA

Tabla 37

Matriz de Síntesis DODA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
		ID	DESCRIPCIÓN	ID	DESCRIPCIÓN	
ANÁLISIS EXTERNO		O1	Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de proyectos e iniciativas en conjunto	A1	La Ley Orgánica de Salud posee varios vacíos legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en territorio.	
		O2	Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para fortalecer la gestión interinstitucional.	A2	Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido lo cual limita se expanda de mejor manera el conocimiento y la información	
		O3	Los usuarios se clasifican en emprendedores, empresarios y ciudadanía quienes ya conocen los servicios del ARCSA	A3	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.	
		O4	La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de gestión institucional con el ARCSA en Zona 3	A4	La pobreza en el Ecuador aún es un tema por ser atendido el mismo que representa un 32,4% de la población es pobre.	
		O5	Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población	A5	Incremento en el Índice al precio al consumidor provoca una mayor inflación y con ello se disminuya la capacidad de compra de los ecuatorianos a productos que requieren de notificación y registro sanitario.	
		O6	El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptar procesos y servicios digitales en la vida cotidiana.	A6	El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.	
		O10	La población ecuatoriana tiene una tendencia creciente con mayor concentración en la población menor a los 25 años	A10	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno	
		O16	Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia interés y compromiso con la industria y producción como política de estado.			
	ANÁLISIS INTERNO		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
		D1	Solo pocos servicios se gestionan en la Coordinación Zonal, y la gran mayoría en las oficinas de Planta Central en Guayaquil	1	Canalizar a través de los stakeholders la posibilidad de socializar los servicios del ARCSA de manera permanente con mecanismos presenciales y de manera online D1, O1,O6	1
D2		Los técnicos operativos no cuentan con sistemas de información digitales que permitan realizar los controles de manera digital. Lo hacen de manera manual en formatos de hojas.	2	Implementar mecanismos de controles digitales aprovechando el nivel de conectividad al internet D2, O6,O16	2	Desarrollar un plan de proyectos tecnológicos y buscar financiamiento con instancias externas D2,A10,A4
D3		Reducido talento operativo no permite cumplir de manera adecuada los controles y operativos a establecimientos y productos.	3	Plantear programas de pasantías o practicas preprofesionales para aprovechar ese talento humano. D3,O1,O2	3	Desarrollar mecanismos de controles a establecimientos y productos de manera digital. D3,A10
D4		Reducido talento humano administrativo provoca duplicidad de funciones y retraso en los tiempos de cumplimiento de metas.				
D5		Los procesos sustantivos y de apoyo no cuentan con el talento humano suficiente para operativizar los procesos con mayor eficiencia	4	Contar con planes de capacitación al talento humano para reconocer su trabajo y mantener el buen nivel del clima laboral y poder medir los rendimientos operativos en el plan estratégico D5, O5,O16		
D6		La herramienta GPR aplicada en Zona 3 posee información de manera anual, no permite el registro y avance de planes estratégicos	5	Implementar metas e indicadores relacionados a controles digitales a establecimientos y productos en coordinación con los STEAKHOLDERS D6, O1,O2		
D7		Se cuenta con objetivos e indicadores repetitivos que no responden a la realidad territorial ya que han sido homologados a nivel nacional	6	Implementar objetivos e indicadores que respondan a los servicios y realidad territorial alineados a la Estrategia Nacional de Competitividad Productiva D7,O16		
D8		No se ejecutan proyectos en territorio, solo se limita la gestión a procesos	7	Ejecutar proyectos y programas en convenios con los STEAKHOLDERS D8,O1A,10		

Nota. En esta tabla se detalla las estrategias identificadas producto del análisis FODA

Matriz de Síntesis Estratégica

Tabla 38

Matriz de Síntesis Estratégica FOFA-DODA

FO		FA	
1	Incrementar más servicios de manera digital brindando segura y facilidad de acceso para los usuarios con el apoyo de la tecnología F1, O5,O6	1	Potencializar y adaptar más servicios a la ciudadanía a través de servicios digitales y con mayor alcance a las cuatro provincias F1,F2, A2
2	Plantear una agenda productiva de apoyo a los emprendedores y empresarios en las cuatro provincias para ofertar facilidades en la obtención de la notificación sanitaria y registro sanitario F2, O2,O3		
3	Actualizar el catalogo de servicios cuyo enfoque sea destinado a brindar atención de manera digital y online F3, O6,O5	2	Garantizar la presencia institucional en las cuatro provincias independiente del presupuesto del estado. F2, A10
4	Socializar los servicios digitales del ARCSA a través de un plan de comunicación estratégico en coordinación con los actores estratégicos F4, O16,O1,O3	3	Motivar programas y proyectos dirigidos al sector empresarial usando medios digitales F4,A2
5	Ejecutar un plan de marketing que permita dar a conocer los servicios de la aplicación ARCSA MOVIL enfocada a la población menor de 25 años para posicionar la marca del ARCSA F5, O10,O16	4	Implementar planes de mantenimiento y planes correctivos para garantizar la operatividad de la infraestructura tecnológica y evitar inconvenientes a corto plazo F5, A2
6	Socializar los servicios digitales del ARCSA a través de un plan de comunicación estratégico en coordinación con los actores estratégicos F6, O16,O1,O3	5	Apalancar el normal y correcto funcionamiento de la aplicación movil a traves de convenios con universidades F7, F6, A10
7	Proponer programas y proyectos colaborativos con el sector empresarial para fomentar la cultura de prevención sanitaria F7, O16, O4	6	
8	Elaborar programas de reconocimiento y crecimiento profesional al talento humano en coordinación con universidades de la zona 3 F8, O1		
9	Elaborar proyectos de reconocimiento social del talento humano por los logros alcanzados a través de medios de comunicación y redes sociales F9,O6		
10	Implementar convenios con empresas y universidades para posicionar la presencia de las oficinas técnicas y satélite F12, O1		
11	Implementar proyectos internos sobre el reconocimiento al cumplimiento de metas en la herramienta GPR y socializarlo con medios F14, O16		
DO		DA	
1	Canalizar a través de los stakeholders la posibilidad de socializar los servicios del ARCSA de manera permanente con mecanismos presenciales y de manera online D1, O1,O6	1	Implementar programas de socialización constante de la oferta de servicios y producto del ARCSA a través de medios digitales D1,A2,A10
2	Implementar mecanismos de controles digitales aprovechando el nivel de conectividad al internet D2, O6,O16	2	Desarrollar un plan de proyectos tecnológicos y buscar financiamiento con instancias externas D2,A10,A4
3	Plantear programas de pasantías o practicas preprofesionales para aprovechar ese talento humano. D3,O1,O2	3	Desarrollar mecanismos de controles a establecimientos y productos de manera digital. D3,A10
4	Contar con planes de capacitación al talento humano para reconocer su trabajo y mantener el buen nivel del clima laboral y poder medir los rendimientos operativos en el plan estratégico D5, O5,O16		
5	Implementar metas e indicadores relacionados a controles digitales a establecimientos y productos en coordinación con los STEAKHOLDERS D6, O1,O2		
6	Implementar objetivos e indicadores que respondan a los servicios y realidad territorial alineados a la Estrategia Nacional de Competitividad Productiva D7,O16		
7	Ejecutar proyectos y programas en convenios con los STEAKHOLDERS D8,O1A,10		

Matrices EFI- EFE**Tabla 39***Matriz Evaluación de Factores Internos- EFI*

N.-	FORTALEZAS	IMPACTO	%RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
F1	Varios servicios también son atendidos a través de medios digitales	4	0,044	4	0,18
F2	Los servicios son accesibles en las oficinas técnicas y oficinas satélite en las cuatro provincias.	5	0,055	3	0,16
F3	Se cuenta con un catalogo de servicios documentado y por procesos	4	0,044	4	0,18
F4	Se cuenta con infreestructura tecnológica para dar atención a varios procesos y requerimientos de la ciudadanía de manera digital y ágil	4	0,044	4	0,18
F5	Se cuenta con una aplicación móvil que permite un mayor cercanía a la ciudadanía para los servicios del ARCSA en la zona3	5	0,055	4	0,22
F6	La aplicación movil facilita los controles a los	4	0,044	4	0,18

N.-	FORTALEZAS	IMPACTO	%RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
	técnicos del ARCSA para verificar el cumplimiento de la normativa sanitaria en los productos y establecimientos.				
F7	La disponibilidad de aplicativos informáticos permite la ejecución de proyectos y programas productivos como por ejemplo " Por un Ecuador Emprendedor"	5	0,055	4	0,22
F8	Personal Operativo comprometido con la institución, considerando que el 99% posee un modalidad de contrato provisional lo cual genera un cierto grado de estabilidad laboral.	5	0,055	4	0,22
F9	El Clima laboral institucional es reconocido como satisfactorio y acreditado por una institución internacional por 3 años seguidos	3	0,033	3	0,10

N.-	FORTALEZAS	IMPACTO	%RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
F10	Se cuenta con un estatuto orgánico por procesos institucional que recoge los procesos a nivel territorial	3	0,033	4	0,13
F11	La Coordinación Zonal posee varios canales digitales para dar atención a la ciudadanía y así cubrir las demandas la población que no puede acudir a las oficinas técnicas y oficinas satélites	4	0,044	4	0,18
F12	Se cuenta la herramienta GPR que permite el registro y seguimiento de indicadores y metas de manera anual	4	0,044	3	0,13
F13	Se cuenta con una cultura de reporte de información lo cual viabiliza la gestión de la planificación estratégica	5	0,055	4	0,22
F14	La ejecución presupuestaria supera el 98% de ejecución desde el 2017, lo cual evidencia una buena	4	0,044	4	0,18

N.-	FORTALEZAS	IMPACTO	%RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
	gestión financiera.				
N.-	DEBILIDADES				
D1	Solo pocos servicios se gestionan en la Coordinación Zonal, y la gran mayoría en las oficinas de Planta Central en Guayaquil	4	0,044	1	0,04
D2	Los técnicos operativos no cuentan con sistemas de información digitales que permitan realizar los controles de manera digital. Lo hacen de manera manual en formatos de hojas.	4	0,044	1	0,04
D3	Reducido talento operativo no permite cumplir de manera adecuada los controles y operativos a establecimientos y productos.	5	0,055	1	0,05
D4	Reducido talento humano administrativo provoca duplicidad de funciones y retraso en los tiempos de	4	0,044	2	0,09

N.-	FORTALEZAS	IMPACTO	%RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
	cumplimiento de metas.				
D5	Los procesos sustantivos y de apoyo no cuentan con el talento humano suficiente para operativizar los procesos con mayor eficiencia	4	0,044	2	0,09
D6	La herramienta GPR aplicada en Zona 3 posee información de manera anual, no permite el registro y avance de planes estratégicos	4	0,044	2	0,09
D7	Se cuenta con objetivos e indicadores repetitivos que no responden a la realidad territorial ya que han sido homologados a nivel nacional	3	0,033	1	0,03
D8	No se ejecutan proyectos en territorio, solo se limita la gestión a procesos	4	0,044	2	0,09
	TOTAL	91	1	65	2,99

Nota. En esta tabla se analizó y evaluó los factores internos de la organización

De acuerdo a la metodología ilustrada en la matriz muestra una potencialidad alta y en crecimiento de los factores internos para poder afrontar eventos adversos futuros en el corto y mediano plazo. Un resultado ponderado de 2,46 en las fortalezas versus a un resultado de 0,56 de las amenazas, muestra gran oportunidad para aprovechar sus fortalezas y desarrollar nuevas fortalezas para una mejor gestión de la Coordinación Zonal.

Tabla 40

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

N.-	OPORTUNIDADES	IMPACT O	%RELATIV O	CALIFICACIO N	RESULTAD O PONDERAD O
O1	Se cuenta con el apoyo y respaldo de los socios estratégicos para el desarrollo de proyectos e iniciativas en conjunto	5	0,057	4	0,23
O2	Existe experiencias y buenos resultados a través de convenios firmados en conjunto para fortalecer la gestión interinstitucional.	5	0,057	4	0,23
O3	Los usuarios se clasifican en emprendedores, empresarios y ciudadanía quienes ya conocen los servicios del ARCOSA	5	0,057	4	0,23
O4	La población emprendedora y empresaria posee buenas relaciones de	5	0,057	4	0,23

N.-	OPORTUNIDADES	IMPACT O	%RELATIV O	CALIFICACIO N	RESULTAD O PONDERAD O
	gestión institucional con el ARCSA en Zona 3				
05	Existe nuevas alternativas de implementar tecnologías de la información que permitan mejorar la calidad de vida de la población	4	0,046	4	0,18
06	El 80 % de la población tiene acceso al internet lo cual viabiliza la posibilidad de aceptar y adaptaar procesos y servicios digitales en la vida cotidiana.	3	0,034	3	0,10
07	Se esta ejecutando el plan de vacunación 9/100 el cual genera confianza en la población ecuatoriana.	4	0,046	3	0,14
08	Existe diponibilidad de diversos tipos de vacunas a nivel mundial para atender las necesidades de vacunación en Ecuador	4	0,046	3	0,14
09	Un gran porcentaje de la población es económicamente activa y sin embargo solo un 32% de la población cuenta con un empleo adecuado y el 5,6% de la población está en el desempleo.	4	0,046	3	0,14

N.-	OPORTUNIDADES	IMPACTO	%RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
O10	La población ecuatoriana tiene una tendencia creciente con mayor concentración en la población menor a los 25 años	3	0,034	3	0,10
O11	Se cuenta con un balance comercial positivo, tanto en el petrolero como no petrolero, brindando la oportunidad de mayor confianza para la exportación de productos ecuatorianos.	2	0,023	3	0,07
O12	La tasa activa y pasiva referencial no ha mostrado un crecimiento descontrolado y poder afectar la economía de los ecuatorianos	2	0,023	3	0,07
O13	Crecimiento del PIB nacional y proyección positiva a los siguientes años debido a las políticas de estado implementadas	2	0,023	3	0,07
O14	Estabilidad política genera confianza en el mercado local e internacional con proyecciones a mediano y largo plazo	2	0,023	4	0,09
O15	Concreción de apoyo internacional para mejorar la situación económica y social del país a través de acuerdos y convenios	2	0,023	4	0,09

N.-	OPORTUNIDADES	IMPACTO	%RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
O16	Se cuenta con una Estrategia Nacional de Competitividad Productiva lo cual evidencia interés y compromiso con la industria y producción como política de estado.	4	0,046	4	0,18
AMENAZAS					
A1	La Ley Orgánica de Salud posee varios vacios legales que limitan la gestión adecuada y oportuna del ARCSA en territorio.	4	0,046	1	0,05
A2	Aún existe una brecha tecnológica en ciertos ejes transversales como el analfabetismo digital, conectividad y creación de contenido lo cual limita se expanda de mejor manera el conocimiento y la información	4	0,046	1	0,05
A3	No contar con las dosis y vacunas de manera permanente para atender las necesidades de la población ecuatoriana.	4	0,046	1	0,05
A4	La pobreza en el Ecuador aún es un tema por ser atendido el mismo que representa un 32,4% de la población es pobre.	3	0,034	2	0,07

N.-	OPORTUNIDADES	IMPACTO	%RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
A5	Incremento en el Índice al precio al consumidor provoque una mayor inflación y con ello se disminuya la capacidad de compra de los ecuatorianos a productos que requieren de notificación y registro sanitario.	2	0,023	2	0,05
A6	El cambio en el precio del petróleo podría afectar las proyecciones del gasto público y con ello se afecte la economía del país.	2	0,023	2	0,05
A7	No contar con el respaldo de las instituciones financieras para apoyar el pedido de reducción de tasas de interés a los emprendedores y microempresarios.	2	0,023	2	0,05
A8	El PIB en países de latinoamérica no crecerá de manera favorable	3	0,034	2	0,07
A9	Pandemia COVID- 19 no se ha terminado y el plan 9/100 no se pueda cumplir en los plazos prometidos, causando un incumplimiento político.	3	0,034	1	0,03
A10	Presupuesto Anual se ve reducido para el 2021 lo cual pone en	4	0,046	1	0,05

N.-	OPORTUNIDADES	IMPACTO	%RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
	riesgo el cumplimiento de promesas de campaña y plan de gobierno				
	TOTAL	87	1	71	2,79

Nota. En esta tabla se analizó y evaluó los factores externos de la organización

De acuerdo a la metodología ilustrada en esta matriz, se muestra una potencialidad alta y creciente respecto a los factores estratégicos externos evaluados, razón por lo cual las iniciativas de ofensiva deben direccionarse a seguir apoyando a potencializar las oportunidades.

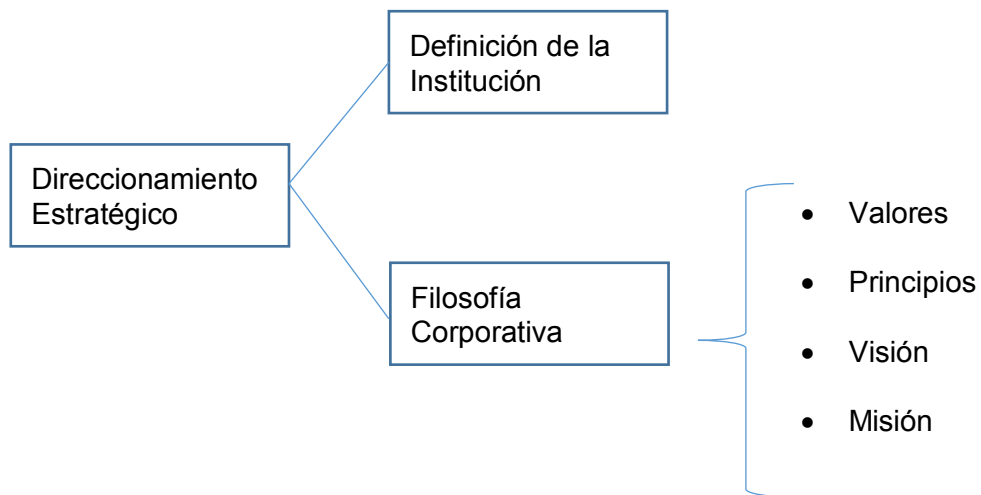
Capítulo 4

Direccionamiento Estratégico:

Una vez realizado el diagnóstico situacional basados en múltiples herramientas como la técnica FODA en donde se identificó varias iniciativas para la implementación en la Coordinación Zonal 3, el siguiente paso es la construcción del Direccionamiento Estratégico que consiste en la definición de la institución y la Filosofía Corporativa:

Figura 22

Elementos del Direccionamiento Estratégico



Nota. En esta gráfica se muestra los elementos que conforman el direccionamiento estratégico

Definición de la Institución:

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA a nivel nacional Art.1 del Decreto Ejecutivo de creación del año 2012 indica que es la institución técnica encargada de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de los siguientes productos: alimentos procesados, aditivos alimentarios, medicamentos en general, productos nutraceuticos, productos biológicos, naturales procesados de uso medicinal, medicamentos homeopáticos y productos dentales; dispositivos médicos, reactivos bioquímicos y de diagnóstico, productos higiénico, plaguicidas para uso doméstico e industrial, fabricados en el territorio nacional o en el exterior, para su importación, exportación, comercialización, dispensación y expendio, incluidos los que se reciban en donación y productos de higiene doméstica y absorbentes de higiene personal, relacionados con el uso y consumo humano así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario establecidos en la Ley Orgánica de Salud y demás normativa aplicable, exceptuando aquellos de servicios de salud públicos y privados.

Las competencias que posee el ARCSA son:

- 1.Reglamentación Técnica en Materia Sanitaria para la vigilancia y control de establecimientos y productos de uso y consumo humano.
2. Certificación de cumplimiento de Normativas y Estándares en materia sanitaria.
3. Vigilancia y Control Sanitario de establecimientos y productos de uso y consumo humano

A nivel territorial, la definición institucional es:

<p>Coordinación Zonal 3</p>	<p>Coordinar y dirigir el cumplimiento y control de la normativa técnica, a través de la aplicación de protocolos y procedimientos técnicos e implementación de planes, programas y proyectos enfocados en la seguridad, eficacia e inocuidad de los productos de uso y consumo humano, así como las condiciones higiénico-sanitarias de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario, e imponer sanciones por el incumplimiento de la normativa legal sanitaria vigente, mediante el buen uso de los recursos de su jurisdicción en las provincias de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza.</p>
-----------------------------	---

Filosofía Institucional:

La filosofía institucional se fundamenta en una política de calidad: “Contribuir al mejoramiento del Sistema Nacional de Salud en el Ecuador entorno a los servicios de regulación, vigilancia y control sanitario de productos de uso y consumo humano, así

como de establecimientos; a través de la atención oportuna a las necesidades del usuario, cumpliendo el marco legal y regulatorio nacional e internacional que sea aplicable, mejoramiento continuo de los procesos organizacionales, capacitación y empoderamiento permanente del personal, y la medición y evaluación periódica de los servicios brindados“ misma que se encuentra publicada en la página web de la institución.

Misión :

La misión de la ARCSA creada en el Estatuto Orgánico Por Procesos es la siguiente:

<p>MISION ARCSA</p>	<p>“Contribuir a la protección de la salud de la población, a través de la gestión del riesgo de los productos de uso y consumo humano, así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario, facilitando a la vez el desarrollo del sector productivo nacional, entregando una atención ágil y expedita a los usuarios individuales e institucionales“</p>
-------------------------	--

La misión del ARCSA define la razón de existencia de la institución. En tal razón y de acuerdo a la metodología de Planificación Estratégica Institucional para el sector público elaborada por la Secretaría Planifica Ecuador se comprueba varios aspectos que deben cumplir la misma:

Tabla 41*Matriz de Cumplimiento de la Misión*

Aspectos	Detalle	Cumplimiento
Naturaleza de la Institución	Gestión del riesgo de los productos de uso y consumo humano así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario	X
Razón de existir	Contribuir a la protección de la salud de la población y desarrollo del sector productivo nacional	X
Mercado al que sirve	Usuarios individuales e institucionales	X
Valores y Principios	Atención ágil y expedita	X

Nota. En la tabla se puede identificar el nivel de cumplimiento de la misión institucional

Del análisis realizado se puede evidenciar que la misión cumple con los aspectos metodológicos, razón por lo cual en el presente trabajo que se propone la Misión Institucional se mantenga.

La Coordinación Zonal 3 del ARCSA al ser una instancia desconcentrada administrativa y financieramente cumple con los lineamientos estratégicos propuestos por Planta Central con el objetivo de cumplir los fines y propósitos institucionales, por lo cual no es necesario crear una misión institucional desconcentrada.

Visión:

La misión de la ARCSA creada en el Estatuto Orgánico Por Procesos es la siguiente:

VISION ARCSA	Hasta el 2021, consolidarnos como una Agencia Nacional de Regulación, Vigilancia y Control Sanitario, reconocida a nivel nacional e internacional por sus buenas prácticas de operación, servicios eficientes y ágiles, solidez técnica y transparencia”
-----------------	--

La visión del ARCSA define una imagen proyectada del futuro en lo que la institución desea convertirse. En tal razón y de acuerdo a la metodología de Planificación Estratégica Institucional para el sector público elaborada por la Secretaría Planifica Ecuador se comprueba varios aspectos que deben cumplir la visión:

Tabla 42*Matriz de Cumplimiento de la Visión*

Aspectos	Detalle	Cumplimiento
Posición en el mercado:	Consolidarnos como una Agencia Nacional de Regulación, Vigilancia y Control Sanitario reconocida a Nivel nacional e internacional	X
Tiempo:	Al 2021	X
Ambito del Mercado:	Nivel nacional e internacional	X
Servicios Diferenciadores	Prácticas de operación, servicios eficientes y ágiles, solidez técnica	X
Valores y Principios	Transparencia	X

Nota. En la tabla se puede identificar el nivel de cumplimiento de la visión institucional

De acuerdo a la revisión de la matriz, la visión institucional cumple con los aspectos metodológicos, sin embargo el presente trabajo propone la planificación estratégica para el período 2021 – 2024, en tal sentido se propone realizar una actualización de la fecha de cumplimiento, es decir al 2024

PROPUESTA VISION ARCSA	Hasta el 2024, consolidarnos como una Agencia Nacional de Regulación, Vigilancia y Control Sanitario, reconocida a nivel nacional e internacional por sus buenas prácticas de operación, servicios eficientes y ágiles, solidez técnica y transparencia”
------------------------------	--

Así también al considerar que la Coordinación Zonal 3 del ARCSA es una instancia desconcentrada administrativamente y financieramente y cuyos resultados aportan a un fin institucional no es necesario construir una visión institucional desconcentrada.

Valores Institucionales:

Los valores son los descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social para el desarrollo de las labores de la institución.

Los valores del ARCSA son los siguientes:

Tabla 43*Valores Institucionales ARCSA*

Valor Institucional	Descripción
Respeto	Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único, con intereses y necesidades particulares
Inclusión:	Considerando que los grupos sociales son distintos, se respetarán sus diferencias, trabajando con cordialidad y equidad.
Integridad:	Demostrar una actitud proba y un comportamiento ético en cada acción encargada, actuando con coherencia entre lo que se dice y se hace, cultivando la honestidad, el respeto a la verdad y la confidencialidad
Transparencia:	Acción que permite que las personas y las organizaciones se comprometan de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente a través de la veeduría social, accediendo libremente a la información.
Calidez:	Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás.
Efectividad:	Lograr resultados óptimos a partir del cumplimiento eficaz y eficiente de las metas y objetivos propuestos en su ámbito laboral.

Valor Institucional	Descripción
Solidaridad:	Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.

A los valores institucionales nacionales se los evaluó también a nivel territorial con la matriz axiológica para comprobar el nivel de cumplimiento y representatividad obteniendo resultados positivos como se muestra a continuación.

Tabla 44

Matriz Axiológica de Valores y Principios

MATRIZ AXIOMATICA DE VALORES COORDINACION ZONAL 3 ARCSA				
Grupos de Interés	Coordinador	Funcionarios Públicos	Ciudadanos	Proveedores
Valores	Zonal			
Respeto	X	X	X	X
Inclusión:	X	X	X	X
Integridad	X	X	X	X
Transparencia:	X	X	X	X
Calidez:	X	X	X	X
Efectividad:	X	X	X	X
Solidaridad:	X	X	X	X

En conclusión se propone que a nivel territorial de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA se mantenga los principios y valores institucionales.

Objetivos Estratégicos Institucionales:

Para la presente investigación los Objetivos Estratégicos Institucionales fueron tomados en un primer nivel, los objetivos registrados en la herramienta Gobierno Por Resultados, los cuales fueron creados a partir de talleres, cuartos de guerra y procesos de análisis y formulación metodológica.

La Secretaría Nacional Planifica Ecuador elaboró el Plan Nacional de Desarrollo para el período 2017-2021, sin embargo el nuevo Plan de Desarrollo para el período 2021- 2015 aún está en proceso de construcción mientras se elabora la presente investigación.

Los Objetivos Estratégicos Institucionales Zonales que tienen la finalidad de sumar al cumplimiento de los objetivos nacionales y se construyeron considerando los siguientes elementos:

- Análisis de Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021 identificando las políticas y ejes de intervención.
- Resultado del Diagnóstico Situacional del ARCSA Zona 3 en el análisis de macroentorno y microentorno (OPORTUNIDADES – AMENAZAS) y el análisis de factores internos (FORTALEZAS – AMENAZAS).
- Atribuciones del ARCSA a nivel zonal tomado del Estatuto Organico por Procesos de esta misma institución.
- La visión ejecutiva sobre la perspectiva estratégica y la vinculación con el plan de gobierno del actual presidente de la República.

Perspectiva de la Ciudadanía :

En esta fase se identificó los objetivos estratégicos zonales que están orientados a los servicios en beneficio de la ciudadanía en torno a la satisfacción y expectativas supeditada por la propuesta de valor que la Coordinación Zonal planifica ofrecer.

Objetivos Zonales- Perspectiva Ciudadanía

- **Incrementar el nivel de coordinación y vinculación con el sector emprendedor y empresarial MEDIANTE la implementación de una Agenda Sectorial Productiva a través de proyectos y programas de capacitación y asesoría sanitaria.**

El vínculo de coordinación de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA con el sector productivo es esencial puesto que el propósito de esta institución es garantizar que los productos de consumo humano así como las empresas que elaboran, comercializan o distribuyen productos de consumo humano cumpla con los estándares y normativa sanitaria.

- **Incrementar la eficiencia de atención al usuario MEDIANTE la implementación de canales de comunicación digital para consultas y trámites:**

De acuerdo al análisis interno y después de un proceso de confinamiento, es necesario implementar nuevos canales de atención a la ciudadanía de bajo contacto físico

y que permita ahorrar recursos a la ciudadanía, y se lo puede hacer por medio de herramientas digitales.

- **Incrementar el posicionamiento de la imagen institucional ARCSA Zona 3 MEDIANTE la implementación de un plan zonal de comunicación y suscripción de convenios interinstitucionales:**

Uno de los aspectos que se debe fortalecer es el posicionamiento de la imagen institucional del ARCSA puesto que aún es un organismo público que la ciudadanía desconoce sus atribuciones, competencias y roles, lo cual limita la gestión territorial con el mismo peso de percepción como se lo hacía con el antiguo Instituto Izquieta Pérez.

Tabla 45

Matriz de Alineación Estratégica- Perspectiva Ciudadanía

Objetivo PND	Eje	Política	Objetivos Estratégicos Nacionales	Objetivos Estratégicos Zonales
Objetivo 7.- Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.	Política 7.6.- Mejorar la calidad de las regulaciones y simplificación de trámites para aumentar su efectividad en el bienestar económico, político social y cultural	Incrementar la eficacia en la regulación de productos de uso y consumo humano, establecimientos y su aplicación bajo su ámbito de competencia contribuyendo a la salud pública	Incrementar el nivel de coordinación y vinculación con el sector emprendedor y empresarial MEDIANTE la implementación de una Agenda Sectorial Productiva a través de proyectos y programas de capacitación y asesoría
Objetivo 7.- Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.	Política 7.4.- Institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas.	Incrementar la eficiencia institucional en la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA	Incrementar la eficiencia de atención al usuario MEDIANTE la implementación de canales de comunicación digital para consultas y trámites
Objetivo 7.- Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.	Política 7.4.- Institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas.	Incrementar la eficiencia institucional en la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA	Incrementar el posicionamiento de la imagen institucional ARCSA Zona 3 MEDIANTE la implementación de un plan zonal de comunicación y suscripción de convenios interinstitucionales

Perspectiva de Procesos - Interno:

En esta fase se identificó los objetivos estratégicos asociados a los procesos clave de la Coordinación Zonal y que permitirá alcanzar el cumplimiento de la visión institucional a nivel territorial, por ello la satisfacción de la ciudadanía.

Objetivos Zonales – Perspectiva Procesos :

- **Incrementar la gestión de la implementación de normas, protocolos y procedimientos en territorio MEDIANTE la aplicación de un plan de socialización y capacitación de la normativa sanitaria a los stakeholders:**

La coordinación zonal a diferencia de Planta Central, es la instancia encargada de implementar las normas, protocolos y la política pública, por lo cual es necesario implementar mecanismos de seguimiento y evaluación

- **Incrementar el nivel de coordinación de gestión documental hacia planta central MEDIANTE la ejecución de un plan de seguimiento y control de procesos internos**

La coordinación zonal, no realiza procesos de certificación de documentos relacionados a la normativa sanitaria, lo cual está responsabilizado únicamente a planta central, sin embargo desde el nivel territorial se canalizan todos los requerimientos documentales.

- **Incrementar la eficacia de la vigilancia y control posterior de productos de consumo humano y establecimientos de la zona 3 MEDIANTE la aplicación de herramientas informáticas y proyectos de vinculación con la academia para incorporar talento humano.**

Uno de los procesos de vital importancia son los controles de productos de consumo humano así como de los establecimientos sujetos a control, por lo cual es necesario garantizar el correcto proceso de verificación de cumplimiento.

- **Incrementar el nivel de gestión sancionatoria MEDIANTE el desarrollo y ejecución de una herramienta digital que permita realizar el seguimiento y control de procesos:**

Del mismo modo los procesos legales y de sanción aplicados a los responsables del incumplimiento de la normativa sanitaria es un eje transversal para la gestión institucional.

Tabla 46

Matriz de Alineación Estratégica- Perspectiva Procesos

Objetivo PND	Eje	Política	Objetivos Estratégicos Nacionales	Objetivos Estratégicos Zonales
Objetivo 7.- Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.	Política 7.6.- Mejorar la calidad de las regulaciones y simplificación de trámites para aumentar su efectividad en el bienestar económico, político social y cultural	Incrementar la eficacia en la regulación de productos de uso y consumo humano, establecimientos y su aplicación bajo su ámbito de competencia contribuyendo a la salud pública	Incrementar la gestión de la implementación de normas, protocolos y procedimientos en territorio MEDIANTE la aplicación de un plan de socialización y capacitación de la normativa sanitaria a los stakeholders

Objetivo PND	Eje	Política	Objetivos Estratégicos Nacionales	Objetivos Estratégicos Zonales
Objetivo 1.- Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida.	Política 1.3.- Combatir la malnutrición, erradicar la desnutrición y promover hábitos y prácticas de vida saludable, generando mecanismos de corresponsabilidad entre todos los niveles de gobierno, la ciudadanía, el sector privado y los actores de la economía popular y solidaria, en el marco de la seguridad y soberanía alimentaria	Incrementar la eficacia y eficiencia en la certificación de productos y establecimientos bajo su ámbito de competencia contribuyendo a la salud de la población.	Incrementar el nivel de coordinación de gestión documental hacia planta central MEDIANTE la ejecución de un plan de seguimiento y control de procesos internos
Objetivo 1.- Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida.	Política 1.3.- Combatir la malnutrición, erradicar la desnutrición y promover hábitos y prácticas de vida saludable, generando mecanismos de corresponsabilidad entre todos los niveles de gobierno, la ciudadanía, el sector privado y los actores de la economía popular y solidaria, en el marco de la seguridad y soberanía alimentaria	Incrementar la eficacia y eficiencia en la vigilancia y control posterior de productos y establecimientos bajo su ámbito de competencia contribuyendo a la salud pública	Incrementar la eficacia de la vigilancia y control posterior de productos de consumo humano y establecimientos de la zona 3 MEDIANTE la aplicación de herramientas informáticas y proyectos de vinculación con la academia para incorporar talento humano.

Objetivo PND	Eje	Política	Objetivos Estratégicos Nacionales	Objetivos Estratégicos Zonales
Objetivo 1.- Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida.	Política 1.3.- Combatir la malnutrición, erradicar la desnutrición y promover hábitos y prácticas de vida saludable, generando mecanismos de corresponsabilidad entre todos los niveles de gobierno, la ciudadanía, el sector privado y los actores de la economía popular y solidaria, en el marco de la seguridad y soberanía alimentaria	Incrementar la eficacia y eficiencia en la vigilancia y control posterior de productos y establecimientos bajo su ámbito de competencia contribuyendo a la salud pública	Incrementar el nivel de gestión sancionatoria MEDIANTE el desarrollo y ejecución de una herramienta digital que permita realizar el seguimiento y control de procesos

Perspectiva de Financiero:

Los objetivos estratégicos zonales alineados a la perspectiva financiera se vinculan con el uso adecuado de los recursos presupuestarios. En este caso se proyecta una gestión presupuestaria.

Objetivos Zonales – Perspectiva Financiera:

- **Incrementar el uso eficiente del presupuesto anual zonal del ARCSA MEDIANTE la aplicación de un proceso de seguimiento y control presupuestario y técnico:**

El Ministerio de Finanzas realiza un seguimiento permanente de la gestión y gasto de los recursos presupuestarios de las entidades del ejecutivo a nivel nacional y desconcentrado, donde el nivel de ejecución presupuestaria es un indicador de referencia para futuras asignaciones presupuestarias.

- **Incrementar la optimización de recursos presupuestarios MEDIANTE la ejecución de convenios o procesos de apalancamiento técnico que permitan evitar gastos innecesarios:**

En medio de una considerable reducción en la asignación presupuestaria a la coordinación zonal, es necesario medir el grado de creatividad y uso de estrategias que permitan optimizar los recursos y con ello reducir gastos.

- **Incrementar el nivel de recaudación por concepto de multas y ordenes de pago de los administrados MEDIANTE la aplicación de un plan acelerado de cobranza presupuestaria:**

El ARCSA es uno de las instancias del ejecutivo que posee ingresos por concepto de cobro de multas y ordenes de pago, sin embargo este proceso no se ha realizado con mayor importancia en la Coordinación Zonal debido a varios factores.

Tabla 47

Matriz de Alineación Estratégica- Perspectiva Financiera

Objetivo PND	Eje	Política	Objetivos Estratégicos Nacionales	Objetivos Estratégicos Zonales
Objetivo 7.- Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.	Política 7.4.- Institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas.	Incrementar el uso eficiente del presupuesto en la Agencia de Control, Regulación y Vigilancia Sanitaria- ARCSA	Incrementar el uso eficiente del presupuesto anual zonal del ARCSA MEDIANTE la aplicación de un proceso de seguimiento y control presupuestario y técnico
Objetivo 7.- Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.	Política 7.4.- Institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas.	Incrementar el uso eficiente del presupuesto en la Agencia de Control, Regulación y Vigilancia Sanitaria- ARCSA	Incrementar la optimización de recursos presupuestarios MEDIANTE la ejecución de convenios o procesos de apalancamiento técnico que permitan evitar gastos innecesarios
Objetivo 7.- Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano	Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.	Política 7.4.- Institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio	Incrementar el uso eficiente del presupuesto en la Agencia de Control, Regulación y	Incrementar el nivel de recaudación por concepto de multas y ordenes de pago de los administrados MEDIANTE la aplicación de

Objetivo PND	Eje	Política	Objetivos Estratégicos Nacionales	Objetivos Estratégicos Zonales
al servicio de la ciudadanía		meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas.	Vigilancia Sanitaria- ARCSA	un plan acelerado de cobranza presupuestaria

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Los objetivos estratégicos zonales alineados a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento está relacionado a mejorar las capacidades del talento humano , es decir se convierte en el motor desempeño de la organización basada en el tthh.

Objetivos Zonales – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

- **Incrementar el nivel de desempeño de los funcionarios MEDIANTE la aplicación de programas de seguimiento y evaluación:**

Cada año el Ministerio de Trabajo solicita realizar una evaluación de desempeño a todos los funcionarios, a través del cual se obtiene un puntaje y evidencia el trabajo realizado en un período en la Coordinación Zonal y con el cual se toma la decisión futura de continuar con los mismos funcionarios o implementar programas de mejora.

- **Incrementar el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios MEDIANTE la ejecución de planes de acción y planes de capacitación permanente:**

La Coordinación Zonal 3 durante los últimos años ha ganado el premio a la mejor institución con un buen clima laboral. Este resultado es necesario mantenerlo y poder medir su rendimiento.

Tabla 48

Matriz de Alineación Estratégica- Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo PND	Eje	Política	Objetivos Estratégicos Nacionales	Objetivos Estratégicos Zonales
Objetivo 7.- Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.	Política 7.4.- Institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas.	Incrementar el desarrollo del Talento Humano en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria- ARCSA	Incrementar el nivel de desempeño de los funcionarios MEDIANTE la aplicación de programas de seguimiento y evaluación Incrementar el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios MEDIANTE la ejecución de planes de acción y planes de capacitación permanente

Resumen de Objetivos Zonales Estratégicos Propuestos:

Tabla 49

Matriz de Objetivos Estratégicos Zonales Propuestos

N.	Objetivos Estratégicos Zonales	Perspectiva BSC
1	Incrementar la gestión de la implementación de normas, protocolos y procedimientos en territorio MEDIANTE la aplicación de un plan de socialización y capacitación de la normativa sanitaria a los stakeholders	INTERNA
2	Incrementar el nivel de coordinación y vinculación con el sector emprendedor y empresarial MEDIANTE la implementación de una Agenda Sectorial Productiva a través de proyectos y programas de capacitación y asesoría	CIUDADANIA
3	Incrementar el nivel de coordinación de gestión documental hacia planta central MEDIANTE la ejecución de un plan de seguimiento y control de procesos internos	INTERNA
4	Incrementar la eficacia de la vigilancia y control posterior de productos de consumo humano y establecimientos de la zona 3 MEDIANTE la aplicación de herramientas informáticas y proyectos de vinculación con la academia para incorporar talento humano.	INTERNA
5	Incrementar el nivel de gestión sancionatoria MEDIANTE el desarrollo y ejecución de una herramienta digital que permita realizar el seguimiento y control de procesos	INTERNA
6	Incrementar el posicionamiento de la imagen institucional ARCSA Zona 3 MEDIANTE la implementación de un plan zonal de comunicación y suscripción de convenios interinstitucionales	CIUDADANA
7	Incrementar la eficiencia de atención al usuario MEDIANTE la implementación de canales de comunicación digital para consultas y trámites	CIUDADANIA

N.	Objetivos Estratégicos Zonales	Perspectiva BSC
8	Incrementar el nivel de desempeño de los funcionarios MEDIANTE la aplicación de programas de seguimiento y evaluación	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
9	Incrementar el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios MEDIANTE la ejecución de planes de acción y planes de capacitación permanente	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
10	Incrementar el uso eficiente del presupuesto anual zonal del ARCSA MEDIANTE la aplicación de un proceso de seguimiento y control presupuestario y técnico	FINANCIERO
11	Incrementar la optimización de recursos presupuestarios MEDIANTE la ejecución de convenios o procesos de apalancamiento técnico que permitan evitar gastos innecesarios	FINANCIERO
12	Incrementar el nivel de recaudación por concepto de multas y ordenes de pago de los administrados MEDIANTE la aplicación de un plan acelerado de cobranza presupuestaria	FINANCIERO

Nota. En esta tabla se muestra el total de 12 objetivos operativos propuestos para la Coordinación Zonal 3- ARCSA

Capítulo 5

Balance Score Card – BSC

El Balance Scorecard o también llamado Cuadro de Mando Integral es un instrumento técnico que permite verificar el cumplimiento de la visión estratégica de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA y con ello poder gerenciar la Planificación Etratégica Institucional.

Para implementar el Balance Score Card se requiere la ejecución de los siguientes pasos:

Figura 23

Elementos del BSC



Mapa Estratégico:

La construcción del mapa estratégico permite tener un panorama más amplio y gráfico de la ruta estratégica que se debe cumplir para alcanzar la visión institucional partiendo de los objetivos estratégicos y alineados a cada una de las cuatro perspectivas.

Figura 24

Mapa Estratégico ARCSA Zona 3



Matriz de Tablero de Comando

El siguiente paso es la construcción de la Matriz Tablero de Comando que habilitará plasmar los objetivos estratégicos alineados a cada una de las perspectivas, acompañadas de indicadores, metas e iniciativas para realizar el seguimiento pertinente.

De acuerdo a la metodología de planificación estratégica institucional los objetivos deben cumplir con los parametros SMART:

Tabla 50

Características de los Objetivos

SPECIFIC	Específico	Area puntual de la Organización
MENSURABLE	Medible	Cuantificar lo que se desea alcanzar
ASSIGNABLE	Asignable	A quién se responsabiliza del cumplimiento del objetivo
REAL	Real	Sea realmente posible cumplir lo que se desea alcanzar
TIME	Tiempo	Se establezca un tiempo- período cuando se va a cumplir el objetivo

A continuación se presenta la Matriz de Tablero de Control propuesta para la implementación de la planificación estratégica de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA por perspectiva:

Tabla 51

Matriz Tablero de Control - Ciudadanía





















Perspectiva BSC	N.	Objetivos Estratégicos Zonales	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Frecuencia	Fuente de Información	Línea Base	Comportamiento	Umbrales	Responsable	Iniciativa	Fecha de Inicio	Fecha Fin
CIUDADANA	1	Incrementar el nivel de coordinación y vinculación con el sector emprendedor y empresarial MEDIANTE la implementación de una Agenda Sectorial Productiva a través de proyectos y programas de capacitación y asesoría	Porcentaje de convenios interinstitucionales firmados con los GADS de las cuatro provincias	Porcentaje	100%	Trimestral	Gestión Documental Interna	0	Ascendente	 ≥ 100%  entre 85% y 100%  ≤ 85%	Gestión de Vigilancia y Control Posterior	Implementación de una Agenda Sectorial Productiva a través de proyectos y programas de capacitación y asesoría	1/9/21	31/11/2024
			Porcentaje de convenios interinstitucionales firmados con los Universidades de las cuatro provincias	Porcentaje	100%	Trimestral	Gestión Documental Interna	0	Ascendente	 ≥ 100%  entre 85% y 100%  ≤ 85%	Gestión de Vigilancia y Control Posterior	Implementación de una Agenda Sectorial Productiva a través de proyectos y programas de capacitación y asesoría	1/9/21	31/11/2024
			Porcentaje de convenios interinstitucionales firmados con los gremios y asociaciones empresariales de las cuatro provincias	Porcentaje	100%	Trimestral	Gestión Documental Interna	0	Ascendente	 ≥ 100%  entre 85% y 100%  ≤ 85%	Gestión de Vigilancia y Control Posterior	Implementación de una Agenda Sectorial Productiva a través de proyectos y programas de capacitación y asesoría	1/9/21	31/11/2024
	2	Incrementar el posicionamiento de la imagen institucional ARCSA Zona 3 MEDIANTE la implementación de un plan zonal de comunicación y suscripción de convenios interinstitucionales	Porcentaje de medios de comunicación tradicionales que brindan entrevistas sobre la gestión institucional	Porcentaje	75%	Trimestral	Gestión de Comunicación	15%	Ascendente	 ≥ 100%  entre 85% y 100%  ≤ 85%	Gestión de Vigilancia y Control Posterior	Plan zonal de comunicación y relacionamiento público	1/9/21	30/11/23
			Número de Seguidores en Redes Sociales : Facebook	Número	10.000	Mensual	Reporte de Facebook	1800	Ascendente	 ≥ 100%  entre 85% y 100%  ≤ 85%	Gestión de Vigilancia y Control Posterior	Creación de Videos e historias de testimonios	1/9/21	30/11/23
			Porcentaje de percepción aceptable de la gestión institucional	Porcentaje	100%	Semestral	Reporte de Encuestas Digitales	0	Ascendente	 ≥ 100%  entre 85% y 100%  ≤ 85%	Gestión de Vigilancia y Control Posterior	Plan zonal de comunicación y relacionamiento público	1/9/21	30/11/23
	3	Incrementar la eficiencia de atención al usuario MEDIANTE la implementación de canales de comunicación digital para consultas y trámites	Porcentaje de quejas solucionadas en el tiempo óptimo establecido	Porcentaje	100%	Mensual	Reporte de Gestión Documental	96%	Ascendente	 ≥ 100%  entre 85% y 100%  ≤ 85%	Gestión de Vigilancia y Control Posterior	Implementación de canales de comunicación digital para consultas y trámites	1/9/21	31/11/2024

Tabla 52

Matriz Tablero de Control- Procesos

Perspectiva BSC	N.	Objetivos Estratégicos Zonales	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Frecuencia	Fuente de Información	Línea Base 2021	Comportamiento	Umbrales	Responsable	Iniciativa	Fecha de Inicio	Fecha Fin
PROCESOS INTERNA	1	Incrementar la gestión de la implementación de normas, protocolos y procedimientos en territorio MEDIANTE la aplicación de un plan de socialización y capacitación de la normativa sanitaria a los stakeholders	Porcentaje de normas, protocolos y procedimientos socializados en zona 3	Porcentaje	100%	Trimestral	Reporte de cumplimiento de tramites	0	Ascendente	 ≥ 100% entre 85% y 100% ≤ 85%	Gestion de Vigilancia y Control Posterior	Plan de socialización y capacitación de la normativa sanitaria a los stakeholders	1/9/21	30/11/23
			Número de personas que forman parte de procesos de socialización de normas, protocolos y procedimientos	Número	5000	Bimensual	Reporte de registros de asistencia	400	Ascendente	 ≥ 100% entre 85% y 100% ≤ 85%	Gestion de Vigilancia y Control Posterior	Plan de socialización y capacitación de la normativa sanitaria a los stakeholders	1/9/21	30/11/23
	2	Incrementar el nivel de coordinación de gestión documental hacia planta central MEDIANTE la ejecución de un plan de seguimiento y control de procesos internos	Porcentaje de tramites atendidos favorablemente solicitados desde zona 3	Porcentaje	100%	Mensual	Reporte de cumplimiento de tramites	0	Ascendente	 ≥ 100% entre 85% y 100% ≤ 85%	Gestion de Vigilancia y Control Posterior	Implementar un proceso de seguimiento y cumplimiento de trámites territoriales	1/9/21	30/11/23
	3	Incrementar la eficacia de la vigilancia y control posterior de productos de consumo humano y establecimientos de la zona 3 MEDIANTE la aplicación de herramientas informáticas y proyectos de vinculación con la academia para incorporar talento humano.	Porcentaje de productos de consumo humano controlados	Porcentaje	100%	Mensual	Reporte de Cumplimiento de metas	80%	Ascendente	 ≥ 100% entre 85% y 100% ≤ 85%	Gestion de Vigilancia y Control Posterior	Proyectos de vinculación con la academia para incorporar talento humano- Pasantías	1/9/21	31/11/2024
			Porcentaje de establecimientos controlados	Porcentaje	100%	Mensual	Reporte de Cumplimiento de metas	85%	Ascendente	 ≥ 100% entre 85% y 100% ≤ 85%	Gestion de Vigilancia y Control Posterior	Proyectos de vinculación con la academia para incorporar talento humano- Pasantías	1/9/21	31/11/2024
			Porcentaje de notificaciones de sospechas, eventos e incidentes adversos de medicamentos y dispositivos médicos receptadas, analizadas y evaluadas, en el ámbito de Farmacovigilancia y Tecnovigilancia	Porcentaje	100%	Trimestral	Reporte de Cumplimiento de metas	100%	Ascendente	 ≥ 100% entre 85% y 100% ≤ 85%	Gestion de Vigilancia y Control Posterior	Proyectos de vinculación con la academia para incorporar talento humano- Pasantías	1/9/21	31/11/2024
	4	Incrementar el nivel de gestión sancionatoria MEDIANTE el desarrollo y ejecución de una herramienta digital que permita realizar el seguimiento y control de procesos	Porcentaje de procesos sancionatorios iniciados	Porcentaje	100%	Trimestral	Reporte Jurídico de Procesos	75%	Ascendente	 ≥ 100% entre 85% y 100% ≤ 85%	Gestión Sancionatoria	Implementar herramienta digital que permita realizar el seguimiento y control de procesos	1/9/21	30/11/23

Matriz Tablero de Control - Procesos










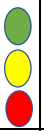


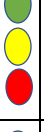
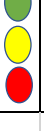
Perspectiva BSC	N.	Objetivos Estratégicos Zonales	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Frecuencia	Fuente de Información	Línea Base 2021	Comportamiento	Umbrales	Responsable	Iniciativa	Fecha de Inicio	Fecha Fin
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Incrementar el nivel de desempeño de los funcionarios MEDIANTE la aplicación de programas de seguimiento y evaluación	Porcentaje promedio de la evaluación de Desempeño del personal de la Zona 3	Porcentaje	100%	Anual	Fichas de Reporte de Evaluación	0	Ascendente	 ≥ 100%  entre 85% y 100%  ≤ 85%	Gestión de Talento Humano	Programas de Creación de Carrera Profesional y plan de Incentivos	1/9/21	31/11/2024
	2	Incrementar el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios MEDIANTE la ejecución de planes de acción y planes de capacitación permanente	Porcentaje de Clima Laboral Institucional	Porcentaje	100%	Semestral	Encuestas de Clima Laboral	90%	Ascendente	 ≥ 100%  entre 85% y 100%  ≤ 85%	Gestión de Talento Humano	Ejecución de planes de acción y planes de capacitación permanente	1/9/21	31/11/2024
			Porcentaje de Talento Humano Capacitado	Porcentaje	100%	Semestral	Reporte de Capacitaciones	0	Ascendente	 ≥ 100%  entre 85% y 100%  ≤ 85%	Gestión de Talento Humano	Ejecución de planes de acción y planes de capacitación permanente	1/9/21	31/11/2024

Tabla 54

Matriz Tablero de Control - Financiero

Perspectiva BSC	N.	Objetivos Estratégicos Zonales	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Frecuencia	Fuente de Información	Línea Base 2021	Comportamiento	Umbrales	Responsable	Iniciativa	Fecha de Inicio	Fecha Fin
FINANCIERO	1	Incrementar el uso eficiente del presupuesto anual zonal del ARCSA MEDIANTE la aplicación de un proceso de seguimiento y control presupuestario y técnico	Porcentaje ejecución presupuestaria Gasto Corriente	Porcentaje	100%	Mensual	Reporte Cedula Presupuestaria	98%	Ascendente	 ≥ 100% entre 85% y 100% ≤ 85%	Gestión Financiero	Proceso de seguimiento y control presupuestario y técnico	1/9/21	31/11/2024
			Porcentaje de cumplimiento a la Programación Anual de la Política Pública - PAPP	Porcentaje	100%	Trimestral	Reporte de Gestión Administrativa	98%	Ascendente	 ≥ 100% entre 85% y 100% ≤ 85%	Gestión Administrativa	Proceso de seguimiento y control presupuestario y técnico	1/9/21	31/11/2024
	2	Incrementar la optimización de recursos presupuestarios MEDIANTE la ejecución de convenios o procesos de apalancamiento técnico que permitan evitar gastos innecesarios	Porcentaje de procesos de contratación contratados a un monto menor del planificado	Porcentaje	30%	Trimestral	Reporte de Gestión Administrativa	0%	Ascendente	 ≥ 100% entre 85% y 100% ≤ 85%	Gestión Administrativa	Ejecución de procesos optimización y negociación	1/9/21	31/11/2024
			Porcentaje de recaudación de procesos de multas impuestas a los administrados	Porcentaje	100%	Semestral	Reporte de Gestión Financiera	0%	Ascendente	 ≥ 100% entre 85% y 100% ≤ 85%	Gestión Financiera	Plan acelerado de cobranza presupuestaria	1/9/21	31/11/2024
3	Incrementar el nivel de recaudación por concepto de multas y ordenes de pago de los administrados MEDIANTE la aplicación de un plan acelerado de cobranza presupuestaria	Porcentaje de recaudación de ordenes de pago impuestas a los administrados	Porcentaje	100%	Semestral	Reporte de Gestión Financiera	0%	Ascendente	 ≥ 100% entre 85% y 100% ≤ 85%	Gestión Financiera	Plan acelerado de cobranza presupuestaria	1/9/21	31/11/2024	

Software para la implementación del BSC

La herramienta Gobierno Por Resultados – GPR es la plataforma online construida para realizar el seguimiento de la planificación operativa institucional, la misma que debe ser usada por todas las instancias del sector ejecutivo, disposición generada mediante Decreto Ejecutivo N.- 555 en el año 2010 y está siendo administrada por la Secretaría Planifica Ecuador.

Desde el año 2017 la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria viene utilizando la herramienta GPR para el reporte de la planificación institucional, en tal sentido, el software a ser utilizado para la implementación del Balance Scorecard será GPR.

El uso de esta herramienta permitirá ingresar los objetivos estratégicos, las metas, los indicadores, así como el reporte de cumplimiento de manera periódica desde la Coordinación Zonal 3 y posterior supervisión desde Planta Central a través de la Dirección Nacional de Planificación del ARCSA así como de otras instancias como el Ministerio de Salud Pública y la Secretaría Planifica Ecuador.

Mecanismos de Ingreso de la Planificación en GPR

El Ministerio de Salud Pública como ente rector de la salud e instancia rectora del ARCSA cuenta con un Acuerdo Ministerial N.2166 del año 2012 en el cual se expidieron

las directrices sobre la operación y seguimiento de los planes estratégicos, planes operativos, proyectos y procesos mediante el uso de la herramienta GPR

Directrices del uso de GPR para la implementación de la Planificación Estratégica de la coordinación Zonal 3 del ARCSA

- **Responsables:**

El Coordinador Zonal 3 del ARCSA será la persona responsable del ingreso de la información, su calidad y documentos de soporte que evidencien los resultados.

- **Capacitación:**

Se gestionará un plan permanente de capacitación sobre la administración de la herramienta GPR a todo el personal del ARCSA de la Zona 3, con mayor énfasis a los responsables de cada gestión: procesos de apoyo y agregadore de valor.

- **Plan Anual Comprometido:**

Cada primer mes del año se ingresará la planificación operativa en la herramienta GPR, que estará a cargo de los responsables de cada gestión. Al finalizar esta actividad se imprimirá y se firmará el documento que arroja la herramienta GPR denominado Plan Anual Comprometido – PAC.

Este documento servirá además como respaldo de la gestión de la planificación estratégica institucional ante procesos de auditoría con la Contraloría General del Estado.

- **Fechas de Reporte:**

Los indicadores que permiten evidenciar el cumplimiento de los objetivos estratégicos se deberán reportar hasta el décimo día de cada mes, los cuales serán revisados además por el Coordinador Zonal

- **Plan Anual Terminado:**

Cada fin de año la herramienta GPR genera un reporte denominado Plan Anual Terminado, que consiste en un documento que muestra los resultados alcanzados en la planificación institucional.

Se elaborarán mesas de evaluación de resultados y se plantearán planes de acción para corregir los indicadores que no alcanzaron a cumplir las metas propuestas.

Actualización de Planes Operativos en GPR.

La planificación estratégica zonal será revisada y aprobada por la máxima autoridad , para su posterior envío a la Dirección Nacional Planificación del ARCSA.

Sin embargo el plane operativo zonal deberá ser revisado, ajustado y actualizado de acuerdo a la gestión de riesgos que se generén en la Coordinación Zonal 3 año tras año hasta cumplir con los objetivos estratégicos planteados hasta el año 2024.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

- En la elaboración de la planificación estratégica de la Coordinación Zonal 3 del ARCSA con enfoque territorial se utilizó la metodología establecida por la Secretaría Planifica Ecuador, dirigida a entidades del sector público, sin embargo se incluyeron otros elementos propios de la metodología del Balance Score Card, lo cual permitió tener una perspectiva más detallada y poder alinear los aspectos estratégicos con los operativos.
- El diagnóstico situacional de la organización Coordinación Zonal 3 del ARCSA permitió aplicar la técnica FODA en donde se identificó las siguientes debilidades: pocos trámites se gestionan en la zona 3 y la mayoría en planta central, provocando demoras en la atención al usuario, los funcionarios que realizan controles de productos de uso humano lo realiza de manera manual, lo cual disminuye su productividad, además la marca institucional ARCSA ZONA 3 no está aún posicionada en las cuatro provincias; así como también las siguientes amenazas: cuenta con una Ley Orgánica de Salud que no favorece la aplicación de varios procesos legales, puesto que carecen de legitimidad, y el presupuesto general del Estado cada año se reduce y con ello las posibilidades de mejorar la gestión territorial.

- Se elaboró el Direccionamiento Estratégico Zonal logrando una adecuada alineación y vinculación estratégica con la misión, visión, principios y valores , así como de los objetivos nacionales en un efecto ascendente, lo cual permitirá aportar de manera coherente con los resultados nacionales desde el territorio.
- Se elaboró el Cuadro de Mando Integral alineado al Balance Score Card y a la herramienta Gobierno Por Resultados – GPR en el cual se incluye los objetivos, indicadores, metas y responsables.
- La actual estructura orgánica del ARCSA si bien muestra que existen procesos adjetivos, no se diferencia gráficamente cuales son los procesos de apoyo y los procesos de asesoría, lo cual genera confusión en la ejecución de sus actividades.
- Se observó que de acuerdo a la información proporcionada respecto a los planes operativos registrados en GPR en la Zona 3, la misma no posee información de valor que se pueda considerar como evidencia relevante y muestre el grado de cumplimiento de las metas, puesto que gran parte reportar cumplimientos mayores al 100%.

Recomendaciones:

- Implementar por parte de la Dirección Nacional de Planificación de la ARCSA procesos y metodologías de construcción de planificación estratégica zonal en todas las 9 coordinaciones zonales, para complementar la ejecución de la planificación estratégica nacional, acorde

a la metodología de planificación institucional elaborada por la Secretaría Planifica Ecuador.

- Establecer por parte del Coordinador Zonal 3 del ARCSA las estrategias enfocadas a mejorar las debilidades y mitigar las amenazas, con el propósito de optimizar el uso de los recursos y alcanzar los objetivos y metas propuestos por la institución.
- Implementar por parte de la Dirección Nacional de Planificación del ARCSA, procesos de seguimiento y evaluación al cumplimiento del Direccionamiento Estratégico Zonal para verificar el nivel de alineación estratégica y cambios que se puedan generar durante la ejecución de la planificación estratégica.
- Implementar por parte del Coordinador Zonal 3 del ARCSA, procesos de incentivo al cumplimiento del reporte y logro de metas planificadas en la herramienta GPR en el marco de la planificación estratégica, con el propósito de cultivar y fomentar una cultura de reporte y responsabilidad de resultados.
- Proponer a la Dirección Ejecutiva, por parte de la Dirección Nacional de Planificación una estructura orgánica que considere como procesos de asesoría, al área jurídica y una Unidad de Auditoría Interna, a fin de que el nivel gobernante del ARCSA, tenga la posibilidad de consultar decisiones inherentes al accionar de la institución.
- Supervisar por parte del Coordinador Zonal 3, que el personal responsable del ingreso de la información en la herramienta GPR, de manera documentada, con el propósito de evidenciar la confiabilidad y oportunidad

del cumplimiento de las metas formuladas por parte de las respectivas unidades operativas que conforman la institución.

Glosario de Términos

- ACCESS: Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada.
- ARCSA: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
- BCE: Banco Central del Ecuador
- BPM: Buenas Prácticas de Manufactura
- BSC: Balance Score Card
- CMI: Cuadro de Mando Integral
- CZ3 : Coordinación Zonal 3
- FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- GPR: Gobierno Por Resultados
- MATRIZ EFE: Matriz de Evaluación de Factores Externos
- MATRIZ EFI: Matriz de Evaluación de Factores Internos
- MSP: Ministerio de Salud Pública:
- MTC: Matriz Tablero de Control
- PAPP: Plan Anual de la Política Pública
- PEA: Población Economicamente Activa
- PEI: Planificación Estratégica Institucional
- PESTEL: Político- Económico- Social- Tecnológico- Ecológico- Legal
- PIB: Producto Interno Bruto
- RAM: Reacciones Adversas Moderadas

Bibliografía

- ACEVES, V. (2004). *Dirección Estratégica*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- ARCSA. (2012). *Decreto Ejecutivo 1290 de Creación del ARCSA*. Presidencia del Ecuador.
- ARCSA. (2015). *Decreto Ejecutivo 599- Modificación—ARCSA*. Presidencia del Ecuador.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública-ILPES/CEP AL.
- Calvo, J. (2005). *El Enfoque Territorial en las Políticas Públicas*.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral* (Primera Edición). México: Pearson Educación S.A.
- GARRIDO, S. (2006). *Dirección Estratégica* (Segunda Edición). España: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernandez, R., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta). México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., & Ireland, R. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización* (Septima Edición). México: Cengage Learning Editores, S.A.

- Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica*. España: Pearson Educación S.A.
- Johnson, G. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. España: Pearson Educación S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mado Integral. The Balance Scorecard* (Segunda). España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Harvard Business School.
- Magreta, J. (2014). *Para Entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Michaelson, G. (1999). *SUN TZU- El Arte de la Guerra. De la Sabiduría Oriental a la excelencia occidental*. Colombia: Editorial Planeta.
- Montoya, I. (2009). *La Formación de la Estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación en su futuro*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
- Palacios, L. (s. f.). *Dirección Estratégica* (Segunda Edición). ECOE Ediciones.
- Pérez, C. M. (2011). *La sabiduría secreta de Maquiavelo*. Editorial Libros en Red.
- Planifica Ecuador. (2019). *Guía Metodologica de Planificación Institucional* (2da Edición). Quito.
- Porter, M. (2008). *¿Qué es la estrategia?*

- Robben, X. (2020). *La Cadena de Valor de Michael Porter- Identifique y optimice su ventaja competitiva en 50 minutos*. Epublibre.
- Salazar, F. (2012). *Estrategia. Todo lo que se debe conocer y aplicar sobre Gestión Estratégica de Negocios. Prospectiva Estratégica. Balance Scordcard (II)*. Ecuador.
- SNAP. (2011). *Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y herramienta de Gobierno por Resultados*. Presidencia del Ecuador.
- Thompson, A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos (DECIMOCTAVA EDICIÓN)*. México: Mc Graw Hill.
- Walter, J. (2014). *Planificación Estratégica. Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Argentina.

