



# Plan Estratégico Institucional 2018 - 2021

Coordinación General de Planificación  
y Gestión Estratégica

---

## Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>1. Descripción y diagnóstico Institucional</b> .....	5
<b>1.1. Descripción de la institución</b> .....	5
<b>1.1.1. Descripción histórica de la planificación en el Ecuador</b> .....	5
<b>1.1.2. Facultad, competencias y atribuciones de la institución</b> .....	11
<b>1.1.2.1. El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa</b> .....	11
<b>1.1.2.2. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades como la Secretaría Técnica del SNDPP</b> .....	12
<b>1.1.2.3. Nuevas atribuciones decretadas por la Presidencia de la República</b> .....	13
<b>1.2. Diagnóstico Institucional</b> .....	14
<b>1.2.1. Descripción factores internos</b> .....	14
1.2.1.1. Planificación .....	14
1.2.1.2. Estructura Organizacional .....	14
1.2.1.3. Talento Humano.....	17
1.2.1.4. Tecnologías de la información y comunicaciones .....	19
1.2.1.5. Procesos y Procedimientos .....	22
<b>2. Análisis situacional</b> .....	24
<b>2.1. Análisis de contexto -Macroentorno (PESTCL)</b> .....	24
<b>2.2. Análisis sectorial y diagnóstico territorial.</b> .....	28
<b>2.3. Análisis del microentorno – Mapa de actores y actoras</b> .....	29
<b>2.4. Evaluación plurianual del Plan Estratégico Institucional 2014-2017</b> .....	35
<b>2.4.1. Evaluación del Plan Estratégico Institucional por objetivo</b> .....	36
<b>2.4.2. Detalle presupuesto plurianual ejecutado periodo 2014-2017</b> .....	41
<b>2.4.3. Recomendaciones de la evaluación plurianual al PEI 2014-2017</b> .....	44
<b>2.4.4. Conclusiones de la evaluación plurianual al PEI 2014-2017</b> .....	44
<b>2.5. Análisis Situacional FODA</b> .....	44
<b>2.5.1. Matrices EFE y EFI de relacionamiento interno y externo.</b> .....	47
<b>3. Elementos Orientadores de la institución</b> .....	52
<b>3.1. Misión</b> .....	53
<b>3.2. Visión</b> .....	53
<b>3.3. Valores institucionales</b> .....	53
<b>4. Objetivos estratégicos institucionales</b> .....	54

<b>4.1. Alineación Objetivos Estratégicos Institucionales a los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.....</b>	<b>55</b>
<b>5. Diseño de estrategias, programas y proyectos.....</b>	<b>56</b>
<b>5.1. Estrategias.....</b>	<b>56</b>
<b>5.2. Programas y Proyectos .....</b>	<b>59</b>
<b>5.3. Mapa Estratégico .....</b>	<b>59</b>
<b>6. Ejecución y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional.....</b>	<b>60</b>
<b>6.1. Estrategia de difusión y empoderamiento del Plan Institucional.....</b>	<b>60</b>
<b>6.2. Seguimiento y Evaluación de la estrategia .....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>63</b>

### Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Evolución de la planificación en el país.....	8
Ilustración 2: Estructura General del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021.....	10
Ilustración 3: Objetivos Nacionales de Desarrollo .....	10
Ilustración 4: Articulación del Sistema Nacional de Planificación Participativa.....	12
Ilustración 5: Estructura Organizacional .....	15
Ilustración 6: Estructura organizacional nivel desconcentrado .....	16
Ilustración 7: Cadena de valor de Senplades .....	22
Ilustración 8: Mapa de Procesos de Senplades.....	23
Ilustración 9: Niveles Administrativos de Planificación.....	29
Ilustración 10: Mapa de actores Senplades .....	30
Ilustración 11: Síntesis evaluación OE1 2014-2017.....	36
Ilustración 12: Productos Plurianuales OE1 2014-2017 .....	36
Ilustración 13: Síntesis evaluación OE2 2014-2017.....	37
Ilustración 14: Productos Plurianuales OE2 2014-2017 .....	37
Ilustración 15: Síntesis evaluación OE3 2014-2017.....	38
Ilustración 16: Productos Plurianuales OE3 2014-2017 .....	38
Ilustración 17: Síntesis evaluación OE4 2014-2017.....	39
Ilustración 18: Productos Plurianuales OE4 2014-2017 .....	39
Ilustración 19: Síntesis evaluación OE5 2014-2017Fuente:Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017	40
Ilustración 20: Productos Plurianuales OE5 2014-2017 .....	40
Ilustración 21: Estructura metodológica de seguimiento y evaluación .....	62
Ilustración 22: Alineación establecida para la Gestión de Seguimiento y Evaluación Institucional. ....	62

## Índice de tablas

Tabla 1: Composición Talento Humano .....	17
Tabla 2: Capacidad Talento Humano .....	18
Tabla 3: Capacidad Tecnológica .....	20
Tabla 4: Detalle del presupuesto 2014.....	41
Tabla 5: Detalle del presupuesto 2015.....	41
Tabla 6: Detalle del presupuesto 2016.....	42
Tabla 7:Detalle del presupuesto 2017 .....	43
Tabla 8: Matriz de calificación.....	48
Tabla 9:Matriz EFI.....	49
Tabla 10: Matriz EFE.....	51

## Introducción

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

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas establece los siguientes artículos referentes a la planificación:

Artículo 9.- Planificación del desarrollo.- La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del buen vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad.

Artículo 54.- “Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo definirá el instrumento de reporte. Mediante normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios que serán de obligatorio cumplimiento”.

El Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas establece:

Art. 59.- Del seguimiento a la planificación institucional.- La planificación institucional incluirá indicadores de resultado, cuyo seguimiento estará a cargo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en coordinación con los entes competentes. Las entidades del sector público deberán remitir de manera oportuna la información sobre el cumplimiento de su planificación.

Adicionalmente, el Decreto Presidencial N° 1011 A, emitido el 09 de abril de 2008, en su artículo 4. indica: “El Subsecretario (Coordinador) de planificación de cada uno de los Ministerios de la Función Ejecutiva, deberá elaborar la planificación institucional en estricta coordinación con la SENPLADES;

para ello deberá realizar la planificación institucional de acuerdo a los lineamientos metodológicos que la SENPLADES apruebe para el efecto”.

Así mismo, en lo establecido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades, la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica dentro de sus atribuciones y responsabilidades tiene la de *“Coordinar y asesorar en la formulación de planes estratégicos y operativos de la institución en correlación con el Plan Nacional de Desarrollo”*.

Bajo este marco normativo, en el año 2012 la Coordinación General de Planificación Institucional elaboró el Plan Institucional 2012-2013, el cual fue aprobado mediante Acuerdo Nro. 661A-2012 el 05 de diciembre de 2012. Su aplicación fue de dos años en concordación de la vigencia del Plan Nacional de Desarrollo Vigente.

En el año 2013 se aprobó el Plan Estratégico Institucional 2014-2017, mediante Acuerdo Ministerial Nro. SENPLADES-SNPD-101-2013 del 23 de diciembre de 2013, reformado mediante Acuerdo Ministerial Nro. SENPLADES-SNPD-0109-2014 del 15 de octubre de 2014. Este instrumento ha sido el pilar sobre el cual se han construido el resto de instrumentos de planificación como los planes operativos anuales, las proformas institucionales, planes anuales de inversión, entre otros.

La Institución tiene la necesidad de realizar el despliegue de una nueva estrategia en concordancia del Plan Nacional de Desarrollo vigente, el mismo que tendrá vigencia desde el año 2018 hasta el año 2021. Este instrumento, de gran importancia para el accionar institucional, establece la visión estratégica dada por la máxima autoridad, define las prioridades de Senplades para los próximos cuatro años, así como las estrategias para su consecución.

## **1. Descripción y diagnóstico Institucional**

### **1.1. Descripción de la institución**

#### **1.1.1. Descripción histórica de la planificación en el Ecuador**

En 1933 surgió el primer conjunto de planteamientos acerca de la organización económica del país recogido en el “Plan Estrada”; que se intentó asumir como instrumento de gobierno en el primer gobierno de Velasco Ibarra. Dos años más tarde, se creó el efímero Consejo de Economía, enfocado

hacia el análisis de la economía nacional y la coordinación de los procedimientos de la política con el Ejecutivo que en 1946 se transformó al Consejo Nacional de Economía. (Senplades, 2012)

En 1954, bajo las recomendaciones del informe de Desarrollo Económico del Ecuador realizado por la CEPAL, se creó la Junta Nacional de Planificación JUNAPLA, organismo que elaboró el documento “Bases y Directivas para Programar el Desarrollo Económico y Social del Ecuador”, que constituyó el antecedente del primer plan nacional de desarrollo. (Senplades, 2012)

En 1960 se elaboró el “Plan Inmediato de Desarrollo para el Período 1961-1962” cuya ejecución fue diferida durante un año mientras se preparaba el plan general. La Junta Militar de Gobierno, en 1964, elaboró el “Plan General de Desarrollo Económico y Social para el período 1964-1973”. Allí se definieron políticas para dos quinquenios, aunque su enfoque era la “versión ecuatoriana” de los acuerdos de Punta del Este, inserto en la Alianza para el Progreso, cuyo instrumento para toda América Latina eran los planes decenales y quinquenales de desarrollo. En esos años, la Junta Nacional de Planificación JUNAPLA ascendió a la categoría de organismo asesor de la Presidencia de la República para la formulación y control de los planes y la coordinación de su política económica. (Senplades, 2012)

Nuevamente, otro gobierno militar, autodenominado “nacionalista y revolucionario”, formuló el llamado “Plan Integral de Transformación y Desarrollo 1973-1977”. Sin embargo, con el cambio de la cúpula militar, se abandonó el plan en 1976 y se adoptó un nuevo programa de Desarrollo del Consejo Supremo de Gobierno. (Senplades, 2012)

En 1979 la Junta Nacional de Planificación JUNAPLA con el apoyo de ILPES-CEPAL, formuló el documento “Lineamientos de una Nueva Estrategia para el Desarrollo del Ecuador”. No obstante, el Presidente Jaime Roldós estableció las “21 Bases Programáticas” de su gobierno, por lo que el documento de la Junta Nacional de Planificación JUNAPLA fue rechazado. (Senplades, 2012)

Durante la transición democrática (1979), se remplazó a la Junta Nacional de Planificación JUNAPLA por el Consejo Nacional de Planificación del Estado CONADE, al cual se encargó elaborar el “Plan Nacional de Desarrollo 1980-1984” que, en la práctica, fue el tercer plan oficialmente acogido por un gobierno ecuatoriano.

A partir de 1984, la planificación nacional empezó a perder relevancia en la política pública, aunque el gobierno de León Febres Cordero formuló el “Plan Nacional de Desarrollo 1985-1988”, éste carecía de una orientación estratégica y exponía un conjunto de múltiples micro proyectos, iniciativas e intervenciones desconectados que ratificaban el desinterés por la planificación nacional. El gobierno

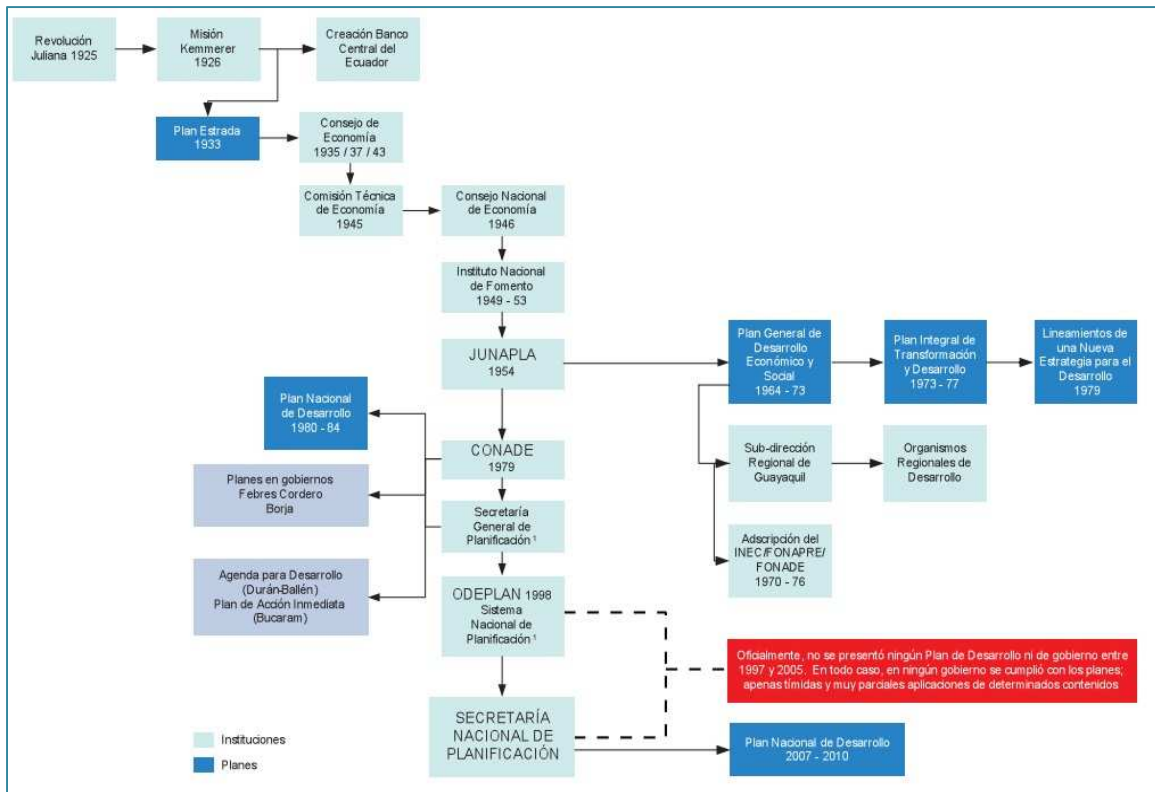
de Rodrigo Borja hizo el esfuerzo de elaborar el último plan con un enfoque redistributivo y de desarrollo nacional, que sirvió como instrumento para la acción gubernamental en el período 1988-1992.

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

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

El gobierno de Lucio Gutiérrez, mediante decreto ejecutivo 1372 del 20 de febrero de 2004, reemplaza la Oficina de Planificación Nacional ODEPLAN, por la Secretaría de Diálogo Social y Planificación. Posteriormente, en el Gobierno Alfredo Palacio mediante decreto ejecutivo 294 de 13 de julio de 2005, se crea la Secretaría Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio SODEM.



**Ilustración 1: Evolución de la planificación en el país**

**Fuente:** Libro "Recuperación del Estado Nacional para alcanzar el Buen Vivir Memoria Bienal 2007-2009"

**Elaboración:** Senplades

En el año 2007 la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades, realizó el lanzamiento del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, siendo la propuesta de cambio definida en el "Programa de Gobierno" que se presentó a la ciudadanía para las elecciones de 2006.

Mediante Decreto Ejecutivo No 103 suscrito el 08 de febrero de 2007, se fusionan el Consejo Nacional de Modernización – CONAM y la Secretaría Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio - SODEM con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades y todas las competencias, atribuciones, funciones, representaciones delegaciones, constantes en leyes reglamentos y demás instrumentos normativos que hasta la fecha eran ejercidas por el CONAM y la SODEM, pasaron a ser ejercidas por Senplades.

En el mismo año se convoca a una Asamblea Constituyente, que se encargó de modificar la arquitectura del poder político y recuperar el rol planificador del Estado. En el marco de la nueva Constitución de la República del Ecuador aprobada en Montecristi, y ratificada en 2008 por el pueblo ecuatoriano mediante referéndum constitucional, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo,

Senplades, en uso de sus atribuciones y competencias, puso a consideración del Consejo Nacional de Planificación, el documento de planificación nacional denominado “Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013 con nuevos desafíos, estableciendo 12 objetivos de desarrollo nacional a más de una estrategia territorial nacional y criterios para la planificación y priorización de la Inversión Pública.

Con la reelección en febrero de 2013 del presidente Rafael Correa, Senplades presenta de forma seguida y oficial el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, siendo el tercer plan a escala nacional, nutrido de los planes anteriores, el cual plantea la hoja de ruta, con directrices claras de la actuación pública para construir los derechos de las personas.<sup>1</sup> Este plan se enfocó en la consolidación de las capacidades adquiridas por el Estado en los últimos años y pretendió que su incidencia fuera más allá del ámbito nacional, buscando constituirse en un referente para la región latinoamericana.

El 2017 es un año de transición para el Ecuador, Lenin Moreno fue elegido como el 44to Presidente Constitucional de la República del Ecuador. Uno de los primeros objetivos del gobierno entrante fue la elaboración del plan nacional de desarrollo para los próximos cuatro años, denominado Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida”, el cual se traduce en la carta de navegación de la actuación pública, una hoja de ruta que muestra el camino a seguir para alcanzar la vida digna con acceso pleno a los derechos de los ecuatorianos.

El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida” es el primer instrumento de planificación, que direcciona la gestión pública para el cumplimiento de los programas de gobierno y el logro de metas nacionales; este instrumento está estructurado de la siguiente manera:

---

<sup>1</sup>Senplades, “*Recuperación del Estado Nacional para alcanzar el Buen Vivir*”, Quito, 2009.

**Ilustración 2:** Estructura General del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021



**Fuente:** Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida

**Elaboración:** Senplades

**Ilustración 3:** Objetivos Nacionales de Desarrollo

 <p><b>Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida.</b></p>	1	Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.
	2	Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas.
	3	Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y las futuras generaciones.
 <p><b>Eje 2: Economía al servicio de la sociedad.</b></p>	4	Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.
	5	Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.
	6	Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral.
 <p><b>Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.</b></p>	7	Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.
	8	Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.
	9	Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo.

**Fuente:** Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida

**Elaboración:** Senplades

Estos objetivos cuentan con 72 políticas públicas y serán evaluados mediante el cumplimiento de 38 metas con valor y 86 enunciativas.

## **1.1.2. Facultad, competencias y atribuciones de la institución**

### **1.1.2.1. El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa<sup>2</sup>**

El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, SNDPP organiza y coordina la planificación para el desarrollo a través de un conjunto de procesos, entidades e instrumentos que permiten la interacción de los diferentes actores sociales e institucionales. Tiene por objetivos el cumplimiento progresivo de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo, la generación de mecanismos e instancias de coordinación de la planificación y política pública, y la orientación de la política hacia el logro de resultados.

Las instituciones que conforman el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa son las entidades del gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados. Adicionalmente, forman parte del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa:

1. El Consejo Nacional de Planificación;
2. La Secretaría Técnica del Sistema;
3. Los Consejos de Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados;
4. Los Consejos Sectoriales de Política Pública de la Función Ejecutiva;
5. Los Consejos Nacionales de Igualdad, y
6. Las instancias de participación definidas en la Constitución de la República y la Ley, tales como Consejos Ciudadanos, Consejos Consultivos, instancias de participación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y regímenes especiales y otras que se conformen para efecto del ejercicio de la planificación participativa.

---

<sup>2</sup>Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. Art. 18, 20 y 21.

Ilustración 4: Articulación del Sistema Nacional de Planificación Participativa



Fuente: Senplades – PNBV 2013-2017

Elaboración: Senplades

El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, SNDPP cumple con su función de organizar y coordinar la planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno, determinada por el Art. 279 de la Constitución del Ecuador.

El SNDPP está encabezado por un Consejo Nacional de Planificación, integrado por representantes del Gobierno Central y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) –parroquias, cantones y provincias–, junto con actores de la ciudadanía y una Secretaría Técnica que lo coordina (CE, 2008, art. 279). Su principal objetivo es generar directrices que orienten la planificación nacional y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo. La Presidenta o Presidente de la República preside el Consejo. (Senplades, 2017)

#### 1.1.2.2. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades como la Secretaría Técnica del SNDPP

La Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa SNDPP es ejercida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades, quien coordina todo el sistema, conforme lo establecido en Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en su artículo 26. En este mismo artículo se establecen y detallan las atribuciones que tiene esta secretaría.

### 1.1.2.3. Nuevas atribuciones decretadas por la Presidencia de la República

El cambio de gobierno de mayo de 2017 trajo consigo una serie de modificaciones a nivel de la organización institucional de todo el Estado; como consecuencia de este proceso de renovación Senplades obtuvo nuevas atribuciones, las que se detallan a continuación:

#### *De la supresión de los Ministerios Coordinadores*

- ❖ Emitir políticas y lineamientos para la generación, gestión y custodia de los registros administrativos y la información estadística intersectorial.
- ❖ Asesorar a los ministros sectoriales y los Coordinadores de los Consejos Sectoriales en la elaboración e implementación de las políticas, programas y proyectos sectoriales e intersectorial.
- ❖ Asesorar técnicamente al Coordinador del Consejo Sectorial en la coordinación, concertación, seguimiento y evaluación de las políticas sectoriales e intersectoriales.
- ❖ Validar, en coordinación con el Coordinador del Consejo Sectorial, la planificación intersectorial, sectorial e institucional, de las entidades de la Función Ejecutiva, en el ámbito de sus atribuciones.
- ❖ Realizar seguimiento y evaluación de la planificación intersectorial.

Estas nuevas disposiciones constan en el Decreto Ejecutivo Nro. 7 firmado el 24 de mayo de 2017.

#### *Del Registro Social*

- ❖ Coordinar la identificación, registro y actualización de la información de los beneficiarios de programas y proyectos establecidos por el Comité del Plan “Toda una Vida” u otros programas o subsidios públicos en el Registro Social con las demás instituciones responsables, a fin de que el registro y actualización permita la identificación de potenciales beneficiarios en el marco de los programas del Plan “Toda una Vida” u otros programas y subsidios públicos.
- ❖ La definición de la métrica de selección de beneficiarios en la base del Registro Social y los criterios de elegibilidad de potenciales beneficiarios en el marco de los programas del Plan “Toda una Vida” u otros programas y subsidios públicos, se realizará a través de los mecanismos o instrumentos que para el efecto emita la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Estas nuevas disposiciones constan en el Decreto Ejecutivo Nro. 129 firmado el 23 de agosto de 2017.

*De la supresión de la Secretaría Nacional de la Administración Pública*

- ❖ Emitir políticas generales para la innovación y reorganización institucional de la Administración Pública Central, Institucional y otras entidades que dependan de la Función Ejecutiva; y.
- ❖ Realizar el control técnico y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos de las entidades de la Administración Pública Central, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva, en el marco de sus competencias.

Estas nuevas disposiciones constan en el Decreto Ejecutivo Nro. 5 firmado el 24 de mayo de 2017.

## **1.2. Diagnóstico Institucional**

### **1.2.1. Descripción factores internos**

#### **1.2.1.1. Planificación**

En el año 2013 se realizó el proceso de construcción del plan estratégico institucional, PEI 2014-2017, con el cual se ha venido trabajando durante los últimos cuatro años y ha sido un instrumento trascendental para la construcción de los planes de inversión y operativos anuales. La gestión del plan se registra y monitorea mediante el programa de Gobierno por Resultados, GpR, así como mediante la metodología de seguimiento y evaluación institucional. La gestión del Plan Anual de Inversión y del Plan Operativo Anual se hace mediante el Sistema de Planificación e Inversión Públicas y el sistema financiero Esigef, permitiendo la vinculación plan – presupuesto.

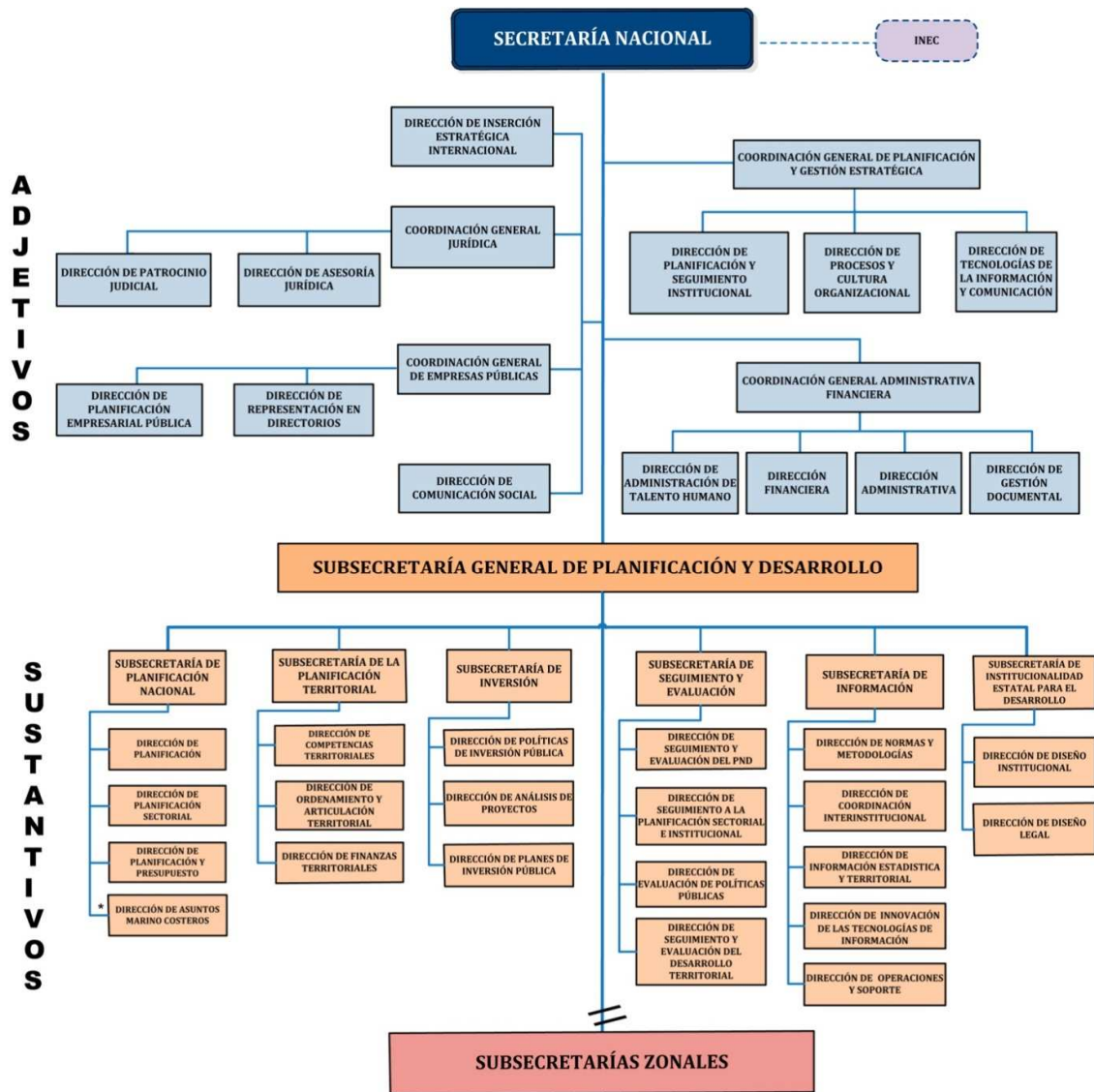
Se realiza el seguimiento mensual y semestral a los planes de inversión y operativo, así como también se realizan evaluaciones al PEI de forma semestral y anual, conforme lo estipula la normativa.

#### **1.2.1.2. Estructura Organizacional**

La misión de las Subsecretarías Zonales es la de dirigir y coordinar la planificación zonal en el marco del Sistema Nacional de Competencias y el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa e impulsar la participación social en los diferentes procesos que tiene a cargo la Senplades.

En este sentido a continuación se grafican las estructuras organizacionales, tanto a nivel central como desconcentrado:

Ilustración 5: Estructura Organizacional

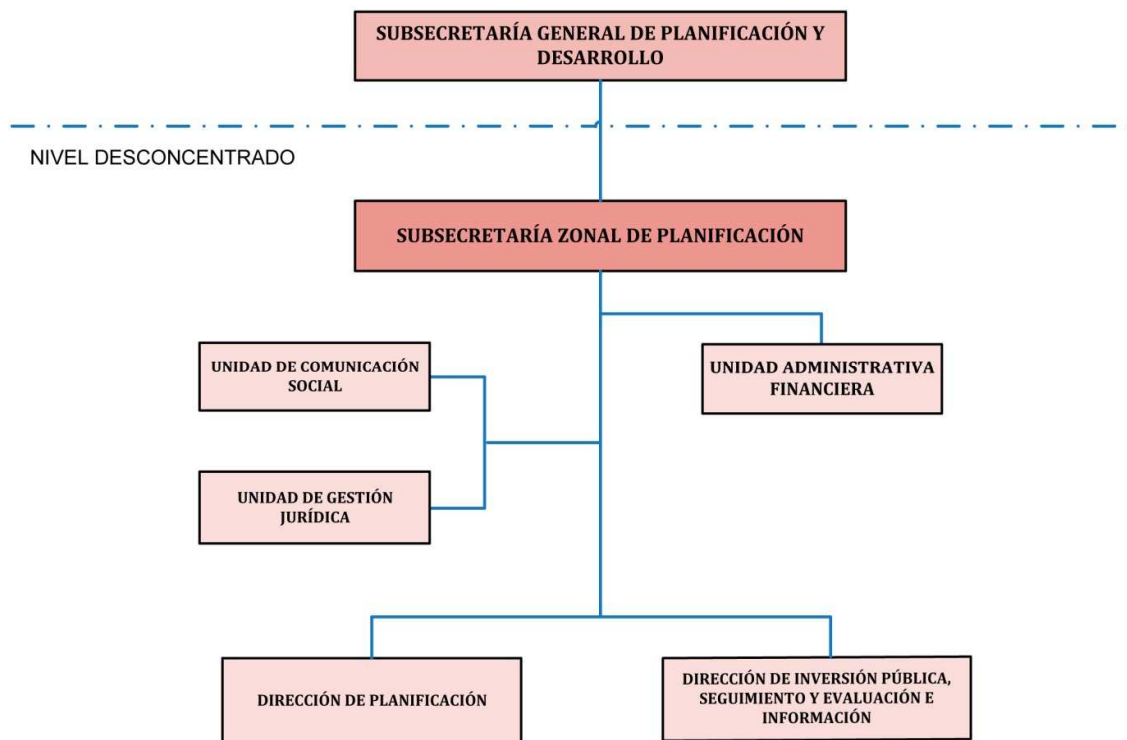


*Nota: La Dirección de Asuntos Marino Costeros, operará únicamente en la Subsecretaría Zonal 4 Pacífico (Montecristi)*

Fuente: Senplades  
Elaboración: Senplades



Ilustración 6: Estructura organizacional nivel desconcentrado



Fuente: Senplades

Elaboración: Senplades

La última reforma al estatuto orgánico de gestión de Senplades fue aprobada el 16 de noviembre de 2016, esta reforma configuró una nueva estructura organizacional institucional; Además, desde ese entonces se han realizado varios ajustes institucionales a nivel de la función Ejecutiva, lo que trae como consecuencia nuevas atribuciones y roles para Senplades, citadas anteriormente en el numeral 1.2.1.2; esto plantea la necesidad de una reforma al estatuto orgánico de gestión por procesos que lleve a organizar nuevamente los recursos institucionales, armonizando las funciones que actualmente desempeña con la normativa vigente y demás instrumentos de planificación institucional.

Independientemente de las reformas institucionales realizadas en la actualidad, Senplades desde su creación ha venido consolidando su modelo desconcentrado, contando con ocho Subsecretarías Zonales, que tienen autonomía administrativa y financiera. Las Subsecretarías Zonales dirigen y coordinan la planificación zonal en el marco del SNDPP y del SNC, e impulsan la participación social en los procesos de planificación nacional, territorial, inversión pública, seguimiento y evaluación e información.

1.2.1.3. Talento Humano

A continuación se detalla la composición del talento humano en la institución, por jerarquía y género.

**Tabla 1: Composición Talento Humano**

Senplades - Matriz			
Cargo	Género		Total
	Femenino	Masculino	
Secretario nacional		1	1
Subsecretario de Estado	4	2	6
Asesores	5	14	19
Subsecretario general		1	1
Coordinadores	1	3	4
Directores	15	17	32
Gerentes de proyecto	1	1	2
LOSEP 20 grados	247	161	408
Código de trabajo	5	51	56
<b>Total general</b>	<b>278</b>	<b>251</b>	<b>529</b>

Fuente: Dirección de Talento Humano  
Fecha de corte: Octubre 2017

Senplades - Zonales			
Cargo	Género		Total
	Femenino	Masculino	
Subsecretario regional	5	3	8
Directores	9	8	17
LOSEP 20 grados	93	66	159
Código de trabajo	2	45	47
<b>Total general</b>	<b>109</b>	<b>122</b>	<b>231</b>

Fuente: Dirección de Talento Humano  
Fecha de corte: Octubre 2017

Dentro de este acápite es importante analizar cómo se han desarrollado los procesos inherentes al área de administración del personal, que comprende procedimientos como los de selección, capacitación y manejo del personal, seguridad ocupacional y ambiente laboral, procesos de nómina, entre otros, y los hitos que se han alcanzado en cada uno, así como los hitos pendientes por lograr.

Bajo ese contexto, seguidamente se detallan los hitos alcanzados por los macroprocesos de la unidad de Administración de Talento Humano.

Tabla 2: Capacidad Talento Humano

Facultad	Atribución	Análisis
<b>Gestión Técnica del Talento Humano</b>	En este macroproceso se realizan todas las actividades inherentes a la administración técnica del Talento Humano, que permite organizar conforme a la normativa vigente, a los servidores dentro de los roles y funciones establecidas con los instrumentos generados para el efecto; así como velar por la formación y capacitación a través del seguimiento y evaluación del desempeño.	Dentro de los productos alcanzados en este macroproceso se puede mencionar que la planificación anual de Talento Humano ha sido remitida al Ministerio de Trabajo. Mensualmente se realiza la inducción al personal nuevo. Con respecto a la evaluación del personal se está realizando el levantamiento de niveles óptimos del desempeño de acuerdo a los recientes ingresos. El plan anual de formación y capacitación se ejecuta de acuerdo a la oferta de instituciones como la Contraloría General del Estado y el Ministerio de Trabajo. El manual de descripción, valoración y clasificación de puestos fue aprobado en diciembre de 2016. El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos fue aprobado en noviembre de 2016.
<b>Gestión de Administración del Talento Humano y Régimen Disciplinario</b>	En este macroproceso se realizan todas las actividades de la Administración del Talento Humano y Régimen Disciplinario, que permite dar operatividad a la normativa legal vigente, para la ejecución del plan de vacaciones, así como los diferentes movimientos de personal que se generan tales como nombramientos, contratos de servicios ocasionales, contratos de servicios profesionales, licencias, permisos, comisiones, entre otras.	Dentro de este macroproceso se han alcanzado los siguientes hitos: El plan anual de vacaciones se encuentra aprobado, y se le realiza el seguimiento y control respectivo. El reglamento interno se encuentra realizado, y está en revisión de la Coordinación General Administrativa Financiera. El archivo físico de Dirección de Administración de Talento Humano, se encuentra actualizado en un 90%. Los expedientes de los servidores se encuentran en proceso de digitalización.
<b>Gestión del Seguridad y Salud Ocupacional</b>	En este macroproceso de Seguridad y Salud Ocupacional se pone en marcha los planes de Salud y Seguridad Ocupacional, Plan de Bienestar Social Institucional y todos los procesos que estos conllevan, así como estar prevenidos ante desastres naturales y demás emergencias internas y	Con respecto a esta gestión se puede indicar lo siguiente: El plan de salud y seguridad ocupacional 2017 se encuentra ejecutado en un 70%, se continúan realizando las actividades programadas para el último trimestre del año. Plan de bienestar social institucional 2017 se encuentra ejecutado en un 80%, se continúan realizando las actividades programadas para el último trimestre del

	externas que pueden afectar a la institución.	<p>año.</p> <p>Con respecto a la preparación ante desastres naturales o incendios, se puede mencionar que se encuentra iniciado el proceso de actualización del Plan de Emergencia y Contingencia del Edificio para el año 2017-2018.</p> <p>Se ejecutaron 2 de las 3 charlas técnicas dirigidas a las Brigadas de Emergencia, la tercera se realizará en el último semestre del año.</p> <p>Se ejecutan mensualmente los talleres de inducción en SSO para Brigadistas y personal nuevo.</p>
<b>Gestión de Nómina y Remuneraciones</b>	En este macroproceso se realizan todas las actividades de la Gestión de Nómina y Remuneraciones como son: el pago de las diferentes nóminas, liquidaciones, horas extras y estipendios remunerativos, adicional se elabora las proformas de Gasto corriente y proyectos de inversión.	Esta gestión incluye los siguientes procesos: Procesos de pago de nómina, liquidaciones de personal, ejecución de ingresos, salidas y movimientos de personal, proforma presupuestaria de gasto corriente, distributivo de remuneraciones. Los mismos que se ejecutan en los tiempos establecidos por las entidades rectoras, así como en coordinación con otras unidades institucionales.

**Fuente:** Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

**Elaboración:** Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

**Fecha de corte:** Octubre 2017.

#### 1.2.1.4. Tecnologías de la información y comunicaciones

De acuerdo a la última reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la institución, la administración y gestión de las tecnologías de la información recae en tres unidades administrativas que son:

*Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación, DTIC:* Asesora y coordina la gestión de los servicios de tecnologías de la información y comunicación, brinda soporte técnico en las herramientas, aplicaciones, sistemas y servicios informáticos institucionales.

*Dirección de Innovación de las Tecnologías de Información, DITI:* Ejecutar los procesos de desarrollo, mantenimiento e implementación de los componentes informáticos que forman parte del SNDPP.

*Dirección de operaciones y soportes, DOS:* Gestionar y administrar las operaciones y soporte técnico de las plataformas tecnológicas de los sistemas informáticos que forman parte del SNDPP.

Estas unidades cumplen sus funciones de manera coordinada y articulada para ofrecer servicios eficientes, conforme los requerimientos de los usuarios internos y externos.

Algunos de los aspectos que se están gestionando y que son de importancia para la institución, frente el alto impacto que pueden tener en las actividades institucionales son:

- ❖ Migración de correo electrónico a un software de código abierto, conforme la normativa y directrices vigentes.
- ❖ Renovación del parque informático, pues actualmente se cuenta con equipos que generan altos costos de mantenimiento por no poseer garantías. De igual manera hay equipos que no responden a las necesidades de los usuarios, quienes tienen quejas recurrentes al respecto.
- ❖ En cuanto a garantizar el almacenamiento y disponibilidad de los sistemas del SNDPP, cuyo usuarios son internos y externos, como SIPeIP, SIGAD, SIGEVA, S.N.I., entre otros, se prevé la migración de la información, por fases, desde los servidores físicos actuales a la nube, un servicio que brinda la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT. Esto se hace una vez que se han estudiado todas las opciones viables frente a la obsolescencia de los actuales servidores, que ya no poseen garantía y con los cuales se corre alto riesgo de pérdida de información. De igual manera se realizó un análisis minucioso de la normativa actual y que rige todos estos aspectos tecnológicos. El tiempo de duración de este proyecto es de aproximadamente un año y medio.
- ❖ Se evidencia la necesidad de realizar algunas mejoras, afinando las atribuciones que tiene cada una de las direcciones, sin embargo se resalta que el estar organizados de esta manera ha permitido atender adecuadamente los requerimientos de los usuarios y de la institución.

En la tabla siguiente se visualiza el estado de los macroprocesos en cuanto a la gestión interna de las tecnologías de la información.

**Tabla 3: Capacidad Tecnológica**

Facultad	Atribución	Análisis
<b>Gestión de Proyectos de desarrollo de Software internos</b>	Gestionar el ciclo de vida de las aplicaciones y sistemas informáticos para automatizar y mejorar los procesos internos	A fin de gestionar los productos y servicios indicados, en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Senplades, para la Gestión de Proyectos de Desarrollo de Software internos de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación, se ha venido trabajando en las siguientes actividades que se resumen en: - Elaboración del Plan de acción y mantenimientos 2017. - Gestión para la actualización de las de

		<p>aplicaciones y sistemas internos y la utilización de repositorios de código fuente, ejecutables y demás archivos generados durante el ciclo de vida de desarrollo. Adicionalmente, la gestión de paso a producción de los sistemas informáticos actualizados.</p> <p>- Elaboración/actualización de los documentos relacionados a la arquitectura de desarrollo, metodología y estándares, inventario de aplicaciones y portales internos.</p> <p>Lo antes indicado fue planificado con objetivo de dar cumplimiento a lo estipulado en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Senplades e incrementar la calidad de las aplicaciones y portales internos gestionados mediante la adopción de mejores prácticas.</p>
<b>Gestión Infraestructura Tecnológica</b>	<p>Elaborar los diagramas de servicios de mantenimiento, soporte técnico, respaldos, infraestructura, seguridad informática, de red local enfocados a los servicios tecnológicos internos de la institución</p>	<p>Se han priorizado el levantamiento de una línea base de la infraestructura tecnológica correspondiente a los servicios de red institucional a nivel nacional y de seguridad informática que han permitido mejorar el servicio y soporte a los servicios internos.</p>
<b>Gestión de Soporte de Servicios de TIC Institucionales</b>	<p>Administrar el soporte técnico, promover la renovación continua, la capacidad, disponibilidad y continuidad de los aplicativos, sistemas y servicios de tecnología de información y comunicación internas.</p>	<p>El servicio de soporte a usuarios pretende garantizar el correcto funcionamiento de los equipos, sistemas de información y de comunicación, tanto a nivel físico como lógico, garantizando el buen desempeño de la Plataforma tecnológica informática.</p>
<b>Gestión de Seguridad Informática</b>	<p>Elaborar manuales e informes técnicos relacionados a los procedimientos, instructivos, indicadores de medición que permitan la implementación, uso, aplicación, optimización, control, evaluación y requerimientos de cambio de los aplicativos, sistemas y servicios informáticos internos de la institución</p>	<p>Se han implementado herramientas que han permitido optimizar recursos como enlaces de Internet y datos, así como el control mediante la asignación de grupos o categorías de usuarios que determinan el nivel de privilegios de acceso a los servicios que son provistos a través de Internet.</p>
<b>Gestión de Planificación de Tecnología de Información y</b>	<p>Elaborar el Plan Estratégico y Plan Operativo de Tecnologías de la Información, conforme los</p>	<p>El PETI 2013-2017 se encuentra elaborado, aprobado y en ejecución; se realiza una evaluación anual y se presenta informes al Comité de TI; así como también el POTI 2017 se encuentra</p>

<b>Comunicación</b>	lineamientos institucionales.	elaborado, aprobado y en ejecución, de igual forma se realiza evaluación anual y se presenta al Comité de TI, de conformidad con lo que establece la Norma 410 de Contraloría, el Estatuto y demás normativa vigente relacionada a las tecnologías de la información y comunicación a fin de administrar y dirigir los recursos tecnológicos institucionales.
---------------------	-------------------------------	---

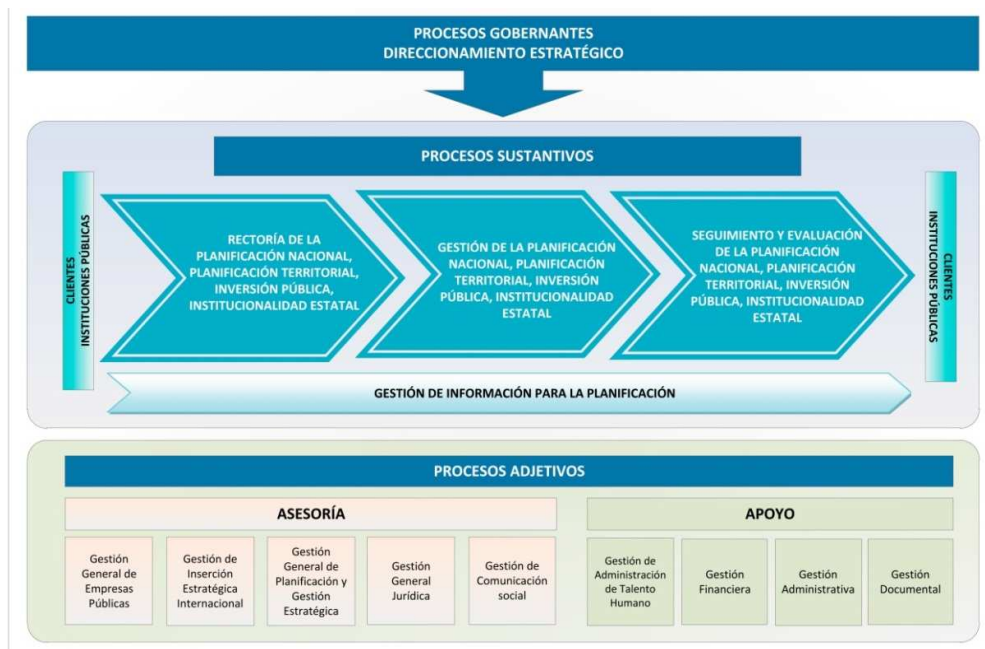
**Fuente:** Estatuto Orgánico de Gestión Organización por Procesos

**Elaboración:** Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

### 1.2.1.5. Procesos y Procedimientos

La cadena de valor y mapa de procesos del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la institución vigente se detallan a continuación:

**Ilustración 7: Cadena de valor de Senplades**



**Fuente:** Senplades

**Elaboración:** Senplades

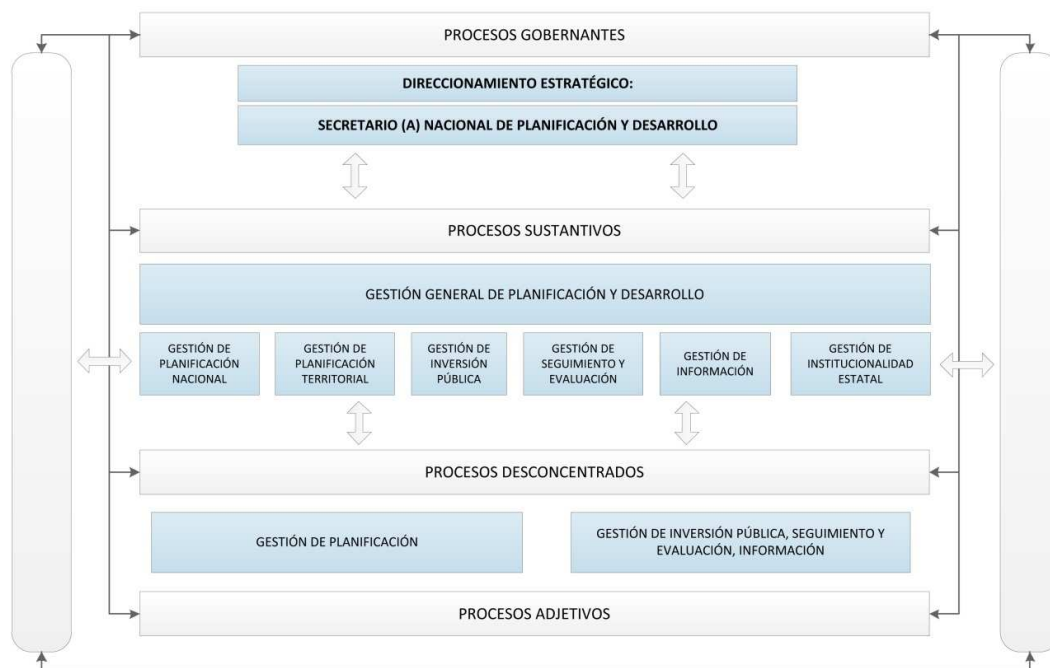
Como entidad pública, la cadena de valor permite identificar cuáles son los procesos sustanciales y que justifican la existencia de la institución, así como también permite identificar la interrelación entre todos los procesos, sustantivos, de asesoría y de apoyo y el usuario final de los servicios que brinda la organización.

Dentro de la cadena de valor de Senplades es importante resaltar que se tiene cuatro macroprocesos sustantivos, de los cuales el de gestión de información para la planificación es transversal para los

demás, así como también tiene una salida hacia el usuario final, que en este caso son las instituciones públicas.

Esta cadena de valor fue construida en un momento en el que los procesos sustantivos de la institución respondían a las atribuciones y competencias que constaban en la normativa vigente, de acuerdo a lo que estipula la norma técnica para construcción de estos instrumentos. Sin embargo, actualmente debido a los cambios realizados en la institucionalidad del país después del cambio de gobierno, y las nuevas atribuciones y competencias dadas a Senplades, sería pertinente analizar si es necesario realizar cambios en la cadena de valor actual, articulado a la reforma del estatuto orgánico de gestión.

**Ilustración 8: Mapa de Procesos de Senplades**



Fuente: Senplades  
Elaboración: Senplades

El Catálogo de Procesos y Productos Institucional V. 2.0 fue aprobado por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo con Acuerdo No. SNPD-032-2016 del 04 de julio del 2016, sin embargo en virtud de los cambios aprobados en noviembre del 2016 el Catálogo de Procesos y Productos se encuentra en proceso de actualización.



## 2. Análisis situacional

### 2.1. Análisis de contexto -Macroentorno (PESTCL)

A continuación se presenta una descripción y análisis de los factores externos a la institución en los ámbitos político, económico, social, tecnológico, cultural, laboral, entre otros, que determinan y moldean el quehacer institucional.

#### Político

En el contexto nacional, el 2017 está marcado por la transición a un nuevo gobierno. El 2 de abril de 2017 después de un proceso electoral, en segunda vuelta se eligió al proyecto político liderado por el licenciado Lenin Moreno, quien fue elegido como Presidente de la República para el periodo 2017 - 2021. El plan de gobierno propuesto por el movimiento ganador se enfoca en siete sectores: política, producción, política exterior, seguridad, social, hábitat y vivienda, infraestructura y recursos naturales no renovables. (Agencia EFE, 2017). Además, el nuevo Presidente de la República comprometió todos sus esfuerzos para enfrentar los desafíos que tiene el país como la lucha contra la corrupción, la erradicación de la pobreza extrema, la dificultad económica y el desempleo.

- La creación de la Comisión Anticorrupción integrada por una diversidad de actores, que busca dar transparencia al proceso de lucha, investigación, búsqueda y sanción a quienes se les compruebe tener responsabilidad en actos dolosos contra el país, siendo esta lucha uno de los principales desafíos para el régimen. Este hito marca un precedente en la construcción del Plan Nacional de Desarrollo, pues uno de los objetivos es “Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social”, y las instituciones públicas deberán alinear su accionar buscando alcanzarlo.
- La asunción al poder de Lenin Moreno estuvo matizada con cambios a nivel de la institucionalidad del Ejecutivo, como la eliminación de los Ministerios Coordinadores y la Secretaría Nacional de la Administración Pública; lo que llevó a un ajuste de atribuciones y competencias en las instituciones existentes.

#### Económico

- En el país se ha evidenciado un dinamismo de la economía nacional gracias a la inversión doméstica de 7.188,4 millones, con una inflación anual de del 1,09%, y reservas internacionales netas de 3.548,0 millones de dólares. Las exportaciones totales ascendieron a 4.721 millones de dólares 30%

mayor en términos relativos frente a las exportaciones realizadas en el mismo período en el año 2017 y las importaciones fueron de 4.248 millones un 15% más que las compras externas realizadas en los mismos meses del año anterior, teniendo un superávit de 473.2 millones. La tasa de desempleo fue de 4,4% a marzo de 2017. Al 2016, la inversión extranjera directa fue de 744 millones, canalizadas principalmente a ramas productivas. (Banco Central del Ecuador, 2017)

- Hasta el mes de septiembre del 2017, se recaudaron 10.554'990.000 millones de dólares en como impuesto a la renta, impuesto al valor agregado, impuesto a los consumos especiales, impuesto a la salida de divisas entre otros. Por contribución solidaria se ha recaudado un valor de 451'050.000 millones de dólares en tasas como, utilidades, bienes inmuebles, un día de remuneración y 2% de IVA. (Servicio de Rentas Internas, 2017)
- El Ecuador recibió 698,9 millones por concepto de remesas durante el segundo trimestre del 2017, 4.2% mayor al monto al receptado en el mismo lapso del 2016, que fue de 669,5 millones. (Banco Central del Ecuador, 2017)
- El Ecuador también es generador de remesas que son enviadas al exterior. Durante el segundo trimestre del 2017 del país salieron 82,8 millones, que representó un aumento del 18.8% con respecto al mismo período del 2016. Entre los países destino de estas remesas están: Colombia, Perú, China, entre otros. (Banco Central del Ecuador, 2017)
- La deuda total de 27.886,0 millones de dólares, siendo un 27.7% del PIB; donde 26.908,0 millones corresponden a deuda externa y 977,8 millones a deuda interna. (Ministerio de Finanzas, Abril 2017)

### Social

- Las proyecciones establecen para el Ecuador que en el año 2030 empezará a tener una población que envejece, las mujeres tendrán en promedio 2,12 hijos, estimando llegar a una población de 19'814.767 habitantes; población que al año 2050 llegaría a los 23'377.412 habitantes. (INEC, ¿Cómo crecerá la población en Ecuador?, 2010)
- Los umbrales establecidos para que una persona sea considerada pobre con un ingreso familiar menor a USD 84,68 per cápita mensual y pobre extremo si percibe menos de USD 47,72. La pobreza a nivel nacional se ubicó en 22,9 % y la pobreza extrema en 8,7%. (INEC, Indicadores de Pobreza y Desigualdad, 2016).
- Además que se ha definido como población objetivo a la población de adultos mayores en condiciones de pobreza y pobreza extrema por NBI determinada mediante la Metodología del Óptimo Endógeno validada por SENPLADES, asciende a 320.878 personas para el año 2017. Se

prevé que hasta el 2019 la atención se extienda a 115.306 adultos mayores en condiciones de pobreza y pobreza extrema de manera progresiva. (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2017)

- En el país existen 16.604 unidades educativas ya sean estas fiscales, fiscomisionales, municipales o particulares. A septiembre 2017 estuvieron matriculados 4'536.701 estudiantes a nivel nacional, de los cuales el 82% asistían a instituciones pública y el 18% a particulares. (Ministerio de Educación, 2017)
- La cobertura en salud se encuentra determinada de acuerdo a la oferta actual del Ministerio de Salud Pública, que cuenta con 1651 unidades de atención en primer nivel de salud. Debido a la influencia del sector, la población de referencia es de 15.952.442 habitantes, con un índice de crecimiento poblacional de 1.60, según datos del INEC – Encuesta de Condiciones de Vida 6R 2014 de los cuales el 50.70% son mujeres y el 49.30% hombres, identificando una brecha de centros de salud en total de 1387, de los cuales 913 unidades de salud se encuentran con procesos “nuevos” y “a reemplazar”.

Es necesario mencionar que las unidades con proceso “nueva” debe planificarse con las autoridades de turno, son unidades de salud que serán construidas en lugares donde no existe oferta por parte de estar cartera de estado y “a reemplazar” son aquellas que se construirán en aquellos distritos que ya cuentan con oferta de salud, sin embargo se ha visto la necesidad de una unidad de salud debido a que las que se encuentran no abastecen a la población o se encuentran en mal estado.(Ministerio de Salud Pública, 2017)

- En el año 2016 el 41,46% de los hogares clasificaron los residuos; y el uso de pilas recargables fue del 7.26%; el 87,96% de los hogares utilizan focos ahorradores; es decir que se ha generado una conciencia en el ahorro de agua y energía eléctrica en la población; así mismo el principal medio de traslado en la rutina diaria de las personas, es el transporte público 50,76%, seguido por caminar 24,79% y vehículo particular 21,82%. (INEC, 2016)
- El 19% del territorio nacional es de uso agropecuario siendo 4'872.049,88 ha, de los cuales el 48% son pastos cultivados, el 31% dedicados a cultivos permanentes y el 21% para cultivos transitorios. (INEC, 2016)
- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) tiene actualmente un total de 8.463.254 asegurados, del universo de asegurados que tiene el IESS, 2.874.171 corresponden a afiliados activos; 1.155.292 integran el Seguro Social Campesino; y 373.860 son pensionistas. La afiliación sin relación de dependencia pasó de 42.817 afiliados en diciembre de 2013, a 82.903 afiliados a marzo de 2014. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)

- Se ha invertido USD 1.542 millones; permitiendo que 365.556 familias accedan a una vivienda digna; se ha impulsado un proyecto de vivienda dirigido a personas con discapacidad. El Proyecto de Vivienda Manuela Espejo ha entregado 12.015 soluciones habitacionales a nivel nacional en el periodo 2010 - 2016.
- En Ecuador alrededor de 80.000 personas con discapacidad trabajan en empresas públicas y privadas, según el Consejo Nacional de Discapacidades (Conadis). Ley Orgánica de Discapacidades, en cuyo artículo 47 exige que el empleador público o privado que cuente con un mínimo de 25 trabajadores debe contratar un mínimo de 4% de profesionales con discapacidad. Según el vicepresidente de la Conadis, el 70% de las empresas cumple con la norma de contratación. (El Telégrafo, 2015)
- La educación superior volvió a estar en el centro de las políticas públicas luego de muchos años de abandono. La naturaleza concreta de esas políticas, sus orientaciones, principios e instrumentos, han sido objeto de constantes controversias a lo largo de los años transcurridos desde la aprobación de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), en octubre de 2010. La controversia pública, así como el énfasis discursivo de las autoridades gubernamentales respecto a la importancia de las universidades en la nueva “sociedad del conocimiento”, han alentado una renovada producción de investigaciones y publicaciones dedicadas a la temática. (Universidad y Sociedad, 2017)

En el Ecuador en el año 2017, existen 22 universidades públicas y 37 universidades privadas. En todo el país hubo 174.534 estudiantes que postularon para 2.800 carreras y según las estadísticas de la Senescyt, las carreras más demandadas fueron enfermería, medicina, derecho, administración de empresas, ingeniería civil, contabilidad y auditoría, psicología clínica y odontología. (El Universo, 2017)

#### Tecnológicos

- En los hogares del país el equipamiento de computadoras portátiles subió a un 27.6% mientras que las computadoras de escritorio se encuentran en un 26.7%. El 90.1% de los hogares tienen al menos un teléfono celular. Un 36% de los hogares tienen acceso a internet a nivel nacional de los cuales un 25.5% lo hacen por un medio inalámbrico. Las cifras en el uso de computadores e internet han aumentado en los últimos años; siendo el internet en un 38% como fuente de información y un 31.5% como medio de comunicación. La tenencia de teléfonos inteligentes (SMARTPHONE) creció 15,2 puntos del 2015 al 2016 al pasar del 37,7% al 52,9% de la población que tienen un celular activado. (INEC, 2016)

### Culturales

- La Constitución de la República reconoce los derechos culturales de la población (Art. 1), declarando que el Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. En el Art. 21, se declara que las personas tienen derecho a construir y mantener su propia identidad cultural, a decidir sobre su pertenencia a una o varias comunidades culturales y a expresar dichas elecciones; a la libertad estética; a conocer la memoria histórica de sus culturas y a acceder a su patrimonio cultural; a difundir sus propias expresiones culturales y tener acceso a expresiones culturales diversas.
- Según los datos publicados la población ecuatoriana es multiétnica con un 71.9% de población auto identificada como mestiza, 7.4% montubia, 7.2% afro ecuatoriano, 7.0% indígena, blanco 6.1%. (INEC, Resultados Censo, 2010)

### **2.2. Análisis sectorial y diagnóstico territorial.**

La Senplades es una institución que no pertenece a ningún sector, pues su naturaleza es ser asesora de la Presidencia de la República en todos los aspectos que conciernen al desarrollo del país; que mediante el SNDPP, administra y coordina la planificación nacional, con todas las aristas que de ella se derivan. Por esta razón el trabajo de la institución es complejo, sus productos tienen efecto en todos los sectores del país, y se requiere un alto grado de organización, permitiendo la correcta e idónea articulación de todos los instrumentos de planificación, inversión, información y seguimiento y evaluación, y la implementación del Plan Nacional de Desarrollo por parte de todas las instituciones del Estado.

### Diagnóstico Territorial

- Ecuador se encuentra en América del Sur. Sus límites geográficos son al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico. Su área es de 283 561 km<sup>2</sup>, ubicándolo entre los cuatro países más pequeños del subcontinente. Es el octavo país más poblado de Latinoamérica, con 16'531.629 habitantes, y el más densamente poblado de América del Sur y el quinto en el continente.
- El territorio del país se divide en 24 provincias que se encuentran en 4 regiones naturales, cada provincia se divide en cantones y cada uno de estos en parroquias.
- El gobierno busca viabilizar y efectivizar las políticas públicas sectoriales en cada uno de los territorios, bajo una lógica integral y con una visión nacional, partiendo de las realidades locales.

Para ello, se conformaron 9 zonas, 140 distritos y 1.134 circuitos como unidades de planificación, los mismos que abarcan todo el territorio nacional y respetan la división política administrativa establecida en la Constitución.

**Ilustración 9: Niveles Administrativos de Planificación.**

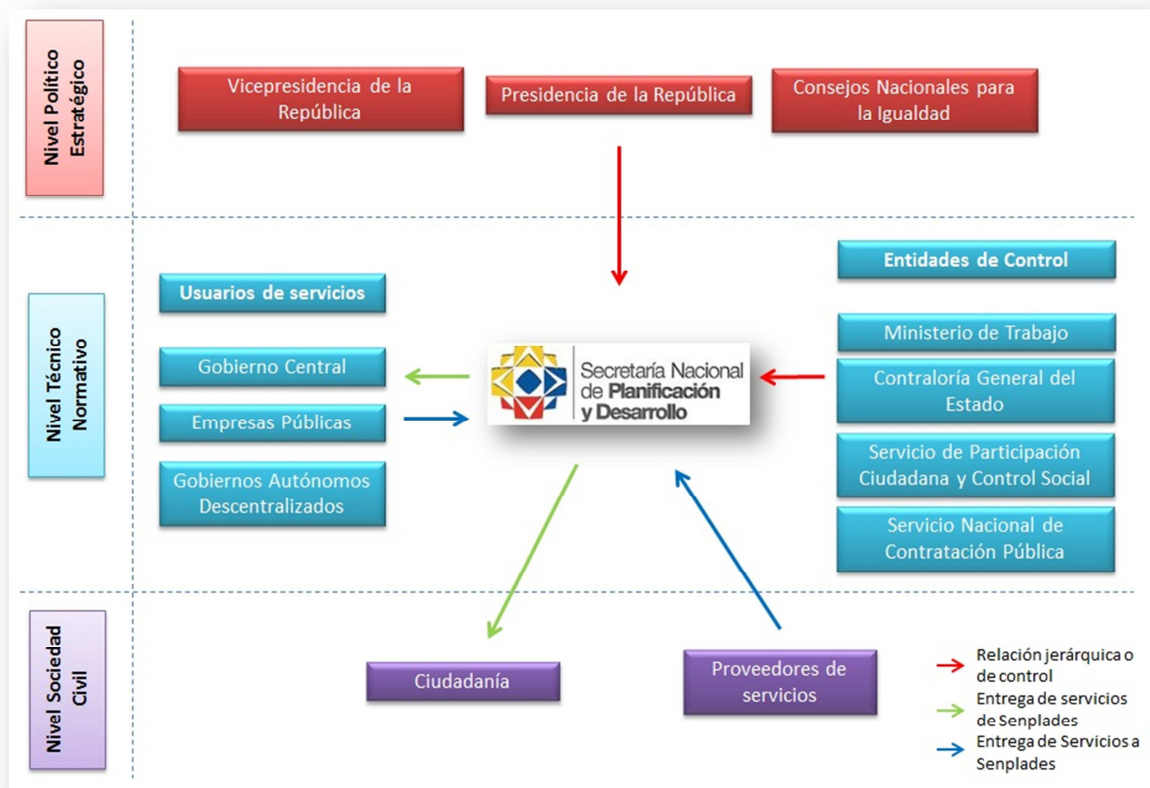


Fuente: Senplades  
Elaboración: Senplades

### 2.3. Análisis del microentorno – Mapa de actores y actoras

El análisis del microentorno permite la descripción de los grupos de interés de la institución, que se definen como actores sociales, que pueden ser personas o instituciones, que actúan e inciden en el medio en que se desenvuelve la institución. La identificación y análisis de los grupos de interés permite a la institución planificar tomando en cuenta los efectos de las relaciones con otros actores, así como las medidas para desarrollar al máximo las acciones emprendidas. (Rodríguez & Solórzano, 2014)

Para analizar el microentorno institucional es necesario revisar el mapa de actores de Senplades.

**Ilustración 10: Mapa de actores Senplades**

**Fuente:** Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

**Elaboración:** Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

### **Presidencia y Vicepresidencia de la República**

La Presidencia de la República define las grandes líneas de acción para los cuatro años de gobierno que iniciaron este 2017. Conocer a profundidad estas líneas de acción, permite canalizar y traducir esas ideas en el Plan Nacional de Desarrollo y que este instrumento sea la guía de planificación para el resto de instituciones, tanto públicas como privadas. En este sentido, la relación de confianza a favor de Senplades es de envergadura, pues delimita el campo en el que Senplades actuará.

Por otro lado, la Vicepresidencia de la República, que de igual manera ejerce una influencia estratégica política sobre la institucionalidad de Senplades, específicamente en los temas y áreas que le han sido confiadas por parte del Presidente. Bajo ese contexto, es necesario conocer los planes de acción que tiene esta entidad para llevar a cabo sus responsabilidades actuales y articularlos a la planificación nacional.

### Consejos Nacionales para la Igualdad



Los Consejos de Igualdad son instancias creadas por mandato constitucional -transitoria sexta y artículos 156, 157-que reemplazarán al Consejo Nacional de las Mujeres (CONAMU), Consejo Nacional de Discapacidades (Conadis), Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia, Codenpe. Algunas de sus atribuciones son:

- ❖ Asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución
- ❖ Formular, observar y dar seguimiento a las políticas públicas relacionadas con las temáticas de género, étnicas, generacionales, interculturales y de discapacidad y movilidad humana.
- ❖ Garantizar la igualdad y no discriminación de las personas, pueblos, nacionalidades y colectivos, a fin de fortalecer la unidad nacional en la diversidad y la construcción del Estado Plurinacional e Intercultural.

La igualdad en sus distintas aristas es y se patrocina como una temática transversal en el quehacer institucional, de ahí la importancia de la existencia de los Consejos Nacionales para la incorporación y articulación de políticas públicas en los instrumentos de planificación nacional.

### Usuarios de servicios

Este análisis se enfoca en conocer la percepción que tiene el usuario de los productos y servicios que presta Senplades, para ello, se han determinado tres categorías:

- ❖ Instituciones del Gobierno Central.-La Senplades, conforme lo estipulado en la normativa vigente, brinda servicios a las instituciones del ejecutivo, dentro del marco de sus competencias. Estos servicios están relacionados a la planificación nacional, inversión pública, sistema nacional de información, entre otros.

En algunos casos, las instituciones que son usuarios de los servicios de Senplades, también son proveedores de información de Senplades, como es el caso del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, INEC o el Instituto Geográfico Militar, IGM.

- ❖ Gobiernos Autónomos Descentralizados.- El rol de la Senplades frente a los gobiernos seccionales pasa por ser el articulador de la política pública en el territorio, mediante los espacios establecidos e institucionalizados como los gabinetes zonales, potencializando los procesos de



desconcentración y descentralización. Como ente rector de la planificación y la inversión pública, Senplades asesora y brinda asistencia técnica los GAD en diversas temáticas de su competencia, y a su vez los GAD son proveedores de información requerida para varios procesos como las transferencias por el Modelo de Equidad Territorial (MET).

- ❖ **Empresas Públicas.-** Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Están destinadas a la gestión de los sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado. Bajo este contexto, a través de las empresas públicas se busca garantizar el cumplimiento de las metas fijadas en las políticas de Estado, de conformidad con los lineamientos del Sistema Nacional Descentralizados de Planificación Participativa, por lo que son usuarios directos de los servicios que presta Senplades, en términos de planificación nacional, territorial e inversión pública.

#### **Instituciones de control**

La institución pública debe su existencia al compromiso de brindar productos y servicios para garantizar el bienestar de los ciudadanos, en este sentido, su accionar es monitoreado, evaluado, auditado, con el fin de que efectivamente se cumpla lo establecido en la normativa vigente.

Bajo este contexto, Senplades es una institución pública sometida a las leyes y controles establecidos para cumplir con sus atribuciones y responsabilidades. Dentro de las instituciones que realizan actividades de control para garantizar el trabajo institucional y que ejercen influencia directa sobre el quehacer de Senplades, están:

- ❖ **Contraloría General del Estado.-** Tiene atribuciones para controlar la utilización de los recursos económicos estatales de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.
- ❖ **Ministerio de Finanzas.-** Como ente rector de las finanzas públicas, elabora y difunde normas, manuales, instructivos, directrices, clasificadores, catálogos, glosarios y otros instrumentos de cumplimiento obligatorio por parte de las entidades del sector público para el diseño, implantación y funcionamiento del SINFIP y sus componentes.

- ❖ Ministerio de Trabajo.- Institución rectora de políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral, para conseguir un sistema de trabajo digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades
- ❖ Servicio Nacional de Contratación Pública.- Órgano rector del Sistema Nacional de Contratación Pública. Administra el portal de contratación pública, que es la herramienta mediante la cual la institucionalidad pública adquiere productos o servicios, en virtud de lo cual emite resoluciones y de más mecanismos jurídicos, para el cumplimiento de la Ley Orgánica de Contratación Pública.
- ❖ Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, CPCCS- Institución cuya misión es promover e incentivar el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana, impulsar y establecer mecanismos de control social en los asuntos de interés público, y designar a las autoridades que le correspondan de acuerdo a la Constitución y la ley. Adicionalmente, el CPCCS busca fomentar la deliberación pública, la capacitación, la transparencia, la lucha contra la corrupción y el control social a nivel nacional. Cuenta con dos secretarías técnicas, una de Participación Ciudadana y la otra de Transparencia y Lucha contra la Corrupción.

### **Proveedores de servicios**

Toda organización requiere de la provisión de bienes y servicios para su correcto funcionamiento, en este sentido Senplades contrata a través del portal de Compras Públicas servicios para satisfacer necesidades como: transporte, seguridad, aseo, comunicaciones, entre otras.

Por lo que la información sobre la satisfacción del personal de la institución en cuanto a algunos de los servicios recibidos, según el siguiente detalle:

### **Servicio de transporte**

La Senplades cuenta con servicio de transporte para los funcionarios públicos, tanto a la hora de entrada como a la salida de la jornada laboral, en donde el 82.55% del personal utiliza el servicio de transporte de tres a cinco veces por semana, y un 11.4% lo utiliza de una a dos veces, concluyendo que evidentemente es un servicio de utilidad para los funcionarios públicos; y según datos reflejados en encuesta de satisfacción realizada en el año 2016; refleja que en promedio de 67.45%, los

funcionarios se encuentran conformes con la atención brindada por los conductores de las unidades de transporte y con el nivel de seguridad del servicio.

De igual manera en un promedio de 87.8%, los funcionarios se encuentran conformes con la puntualidad y limpieza de las unidades de transporte.

Existen otros servicios que igualmente deberían ser calificados y medidos para conocer si existen puntos de mejora, lo que repercutirá positivamente en el trabajo de los servidores públicos, como lo son la seguridad y el aseo. Es fundamental dentro de una organización cuidar que las condiciones ambientales sean las mejores posibles, pues permitirá a los funcionarios ejercer de mejor manera sus funciones, ya que no tienen que preocuparse por temas que pueden ser resueltos colectivamente, con transparencia y agilidad.

### Ciudadanía

La participación ciudadana ha adquirido mayor protagonismo desde el 2007, gracias a la aprobación y modificación de cuerpos legales que han reconocido la importancia de este elemento para el desarrollo de un país en todo aspecto: político, económico y social. Así como los temas de igualdad son transversales en todas las acciones del gobierno, la participación ciudadana tiene el mismo matiz y énfasis, pues el fin último del servicio público es el bienestar de los ecuatorianos, de ahí la necesidad de que conozcan y se involucren en los diversos hechos que acontecen en el país.

En este sentido, Senplades tiene bajo sus atribuciones la organización y coordinación de la Asamblea Ciudadana Plurinacional e Intercultural, que se realiza dos veces al año, y que son espacios establecidos por la Ley Orgánica de Participación Ciudadana para generar aportes en la elaboración y seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo. En 2017 las asambleas se realizaron el 05 de mayo y 31 de agosto y las temáticas que se trataron en las mismas fueron: Seguimiento y evaluación al PNBV 2013-2017, presentación del PNBV 2018-2021 y los aportes al mismo. La Ley Orgánica de Participación Ciudadana establece en el artículo 48 que: “(...) Asamblea Ciudadana Plurinacional e Intercultural, como espacio de consulta y diálogo directo entre el Estado y la ciudadanía para llevar adelante el proceso de formulación, aprobación y seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo.”

Este 2017, de transición política en el país, la primera misión de Senplades fue construir el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, parte del proceso incluyó la implementación de un amplio proceso de participación para el diseño, formulación y fortalecimiento de sus políticas públicas y lineamientos territoriales a través de distintos espacios; como por ejemplo, el desarrollo de los foros ciudadanos a

nivel nacional en los que se generaron aportes ciudadanos para el plan, permitiendo a la población contribuir con sus criterios al diseño de la carta de navegación del país para los próximos años. Fueron 3.557 los asistentes a los foros ciudadanos y existieron 904 aportes, las ciudades en la que se registraron mayor cantidad de ciudadanos fueron Quito, Guayaquil, Tena y Manta. Y las ciudades que registraron más aportes fueron Loja, Cuenca, Machala y Manta.

En el marco de la importancia que tiene el sentir de la población para la toma de decisiones de Estado, en el año 2015, la Presidencia encargó a la Senplades la realización de los diálogos por la equidad y la justicia social, en el marco de la revisión y aprobación de los proyectos de la Ley de Herencias y de Plusvalía. Este proceso se dio en un contexto de desinformación de la población, lo que causaba un enfrentamiento entre los diferentes sectores del país. Una encuesta realizada a la población mostró que el 65.63% de la población creyó que estos diálogos ayudarían a mejorar la situación del país. En la primera fase del proceso de diálogo, se realizaron 3.448 encuentros, registrándose una participación de 168.826 ciudadanos, 2.076 organizaciones, 18.002 visitas al portal web, 840 GAD. En esa ocasión se abrieron espacios de diálogo canalizados de forma sectorial, territorial, mediante el portal web y directamente con los ciudadanos, existiendo más de 2.200 aportes.

#### **2.4. Evaluación plurianual del Plan Estratégico Institucional 2014-2017**

La evaluación al plan del periodo anterior, retroalimenta al equipo encargado de la construcción de la estrategia institucional; por lo que se presenta los resultados obtenidos de la evaluación plurianual del Plan Estratégico 2014-2017, por objetivo estratégico institucional.

### 2.4.1. Evaluación del Plan Estratégico Institucional por objetivo

**OE1: Incrementar la efectividad del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con énfasis territorial promovido y sustentado en el poder popular.**

**Ilustración 11: Síntesis evaluación OE1 2014-2017**



**Fuente:**Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017

**Elaboración:**Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

**Ilustración 12: Productos Plurianuales OE1 2014-2017**

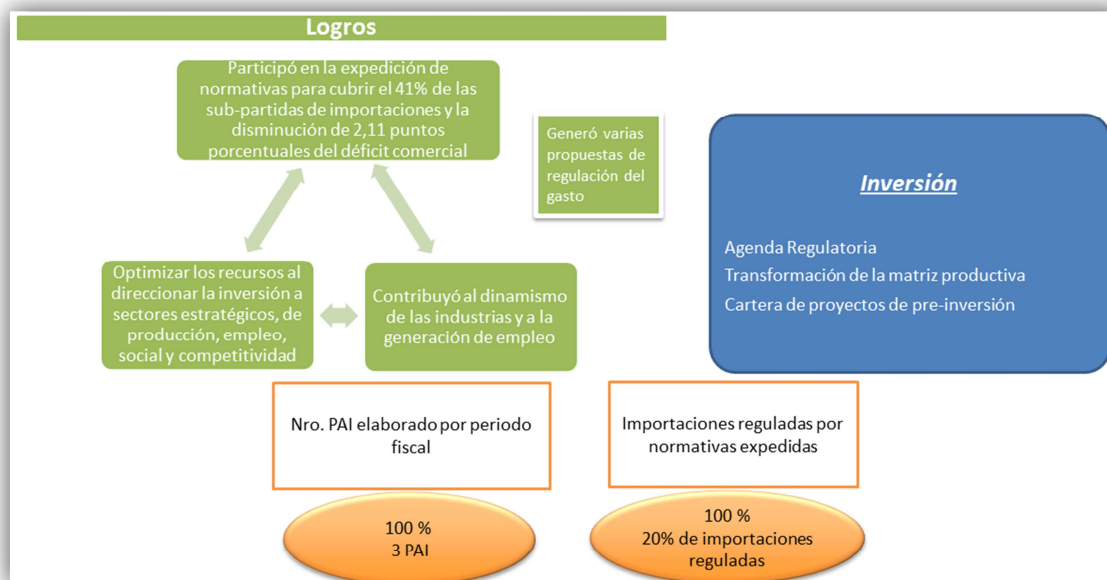


**Fuente:**Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017

**Elaboración:**Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

**OEI 2: Incrementar la optimización y focalización de las inversiones públicas en cumplimiento con los objetivos planteados por las estrategias y políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales**

**Ilustración 13: Síntesis evaluación OE2 2014-2017**



**Fuente:**Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017

**Elaboración:**Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

**Ilustración 14: Productos Plurianuales OE2 2014-2017**

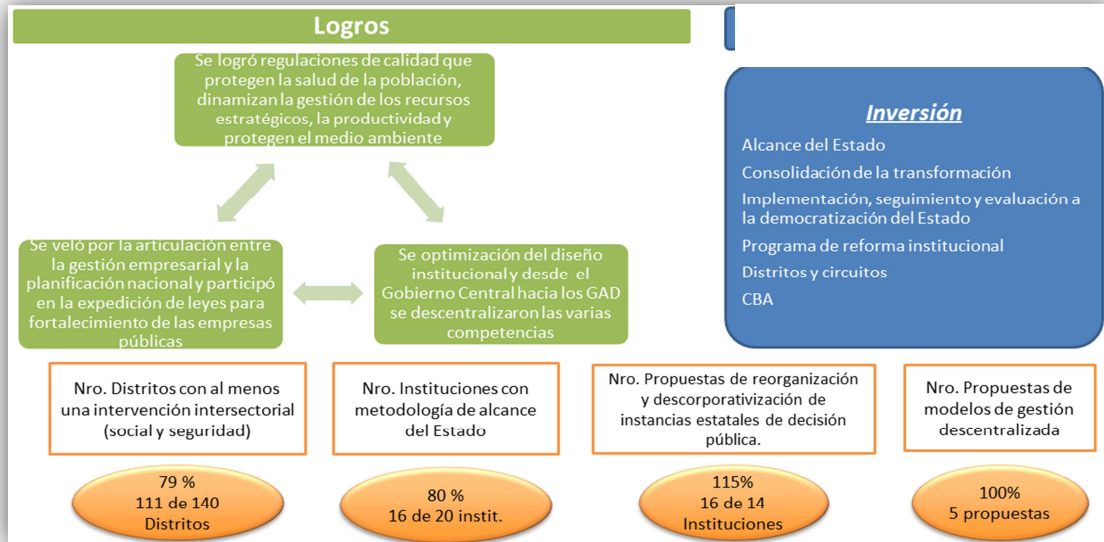


**Fuente:**Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017

**Elaboración:**Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

**OEI 3: Incrementar la consolidación del Estado democrático para el buen vivir a través de los procesos de desconcentración y de descentralización así como la eficacia institucional fortaleciendo la facultad generadora estatal y consolidando al nuevo modelo de regulación social**

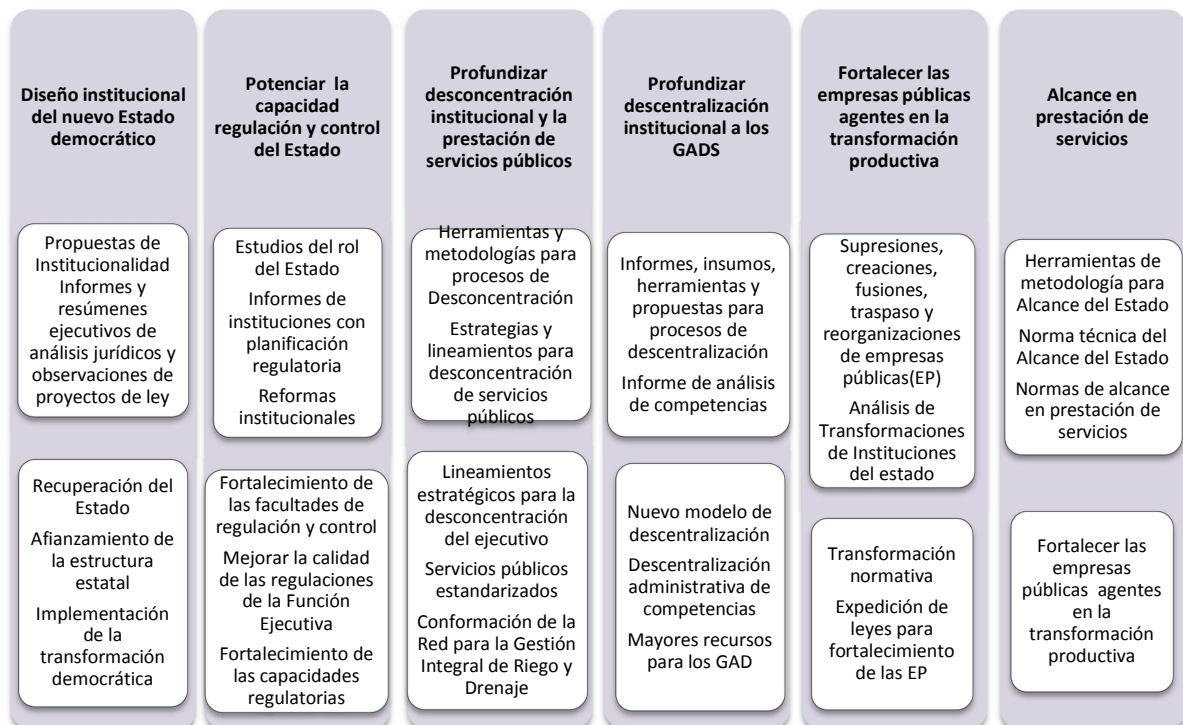
**Ilustración 15: Síntesis evaluación OE3 2014-2017**



**Fuente:** Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017

**Elaboración:** Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

**Ilustración 16: Productos Plurianuales OE3 2014-2017**

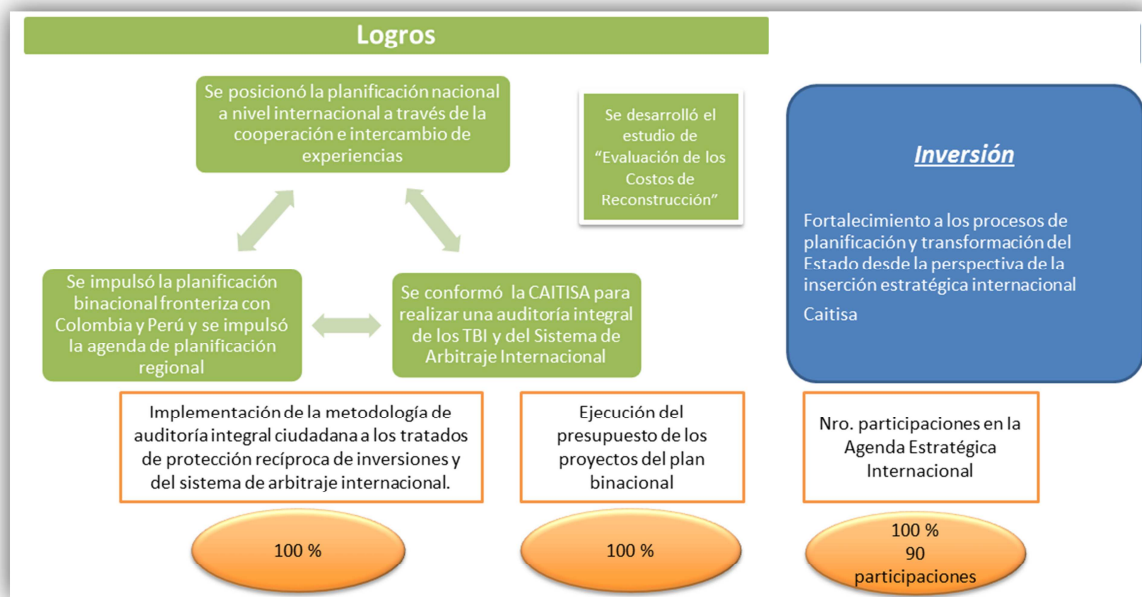


**Fuente:** Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017

**Elaboración:** Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

**OEI 4: Incrementar el nivel de posicionamiento en lo internacional del modelo ecuatoriano de planificación nacional y territorial participativo, partiendo del ámbito binacional.**

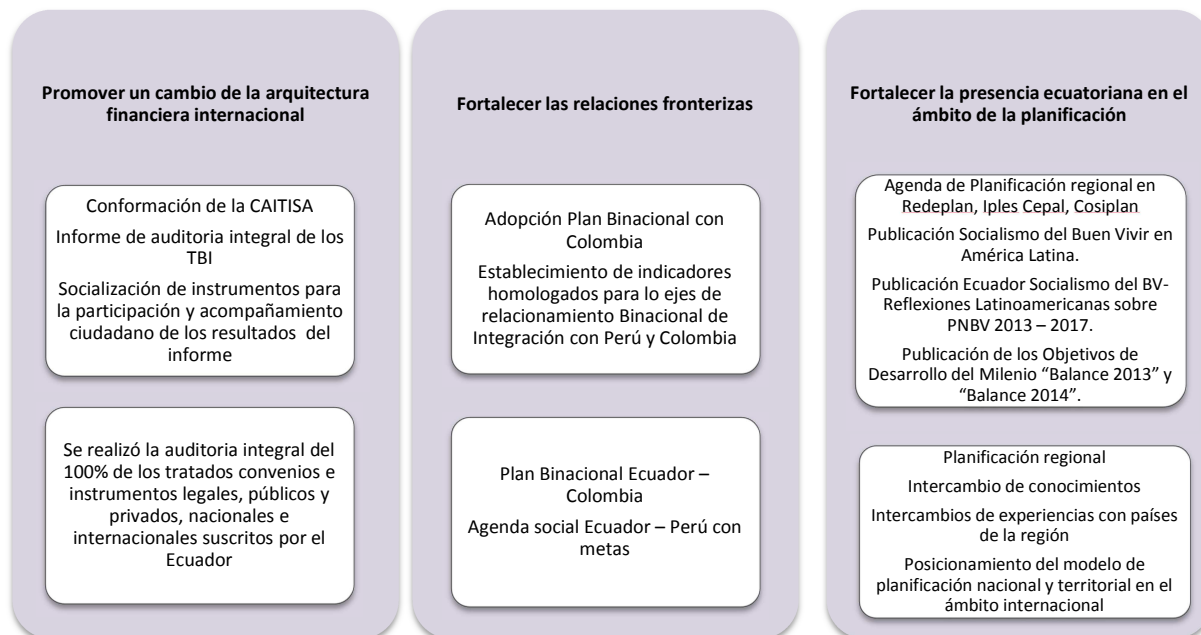
**Ilustración 17: Síntesis evaluación OE4 2014-2017**



**Fuente:** Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017

**Elaboración:** Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

**Ilustración 18: Productos Plurianuales OE4 2014-2017**



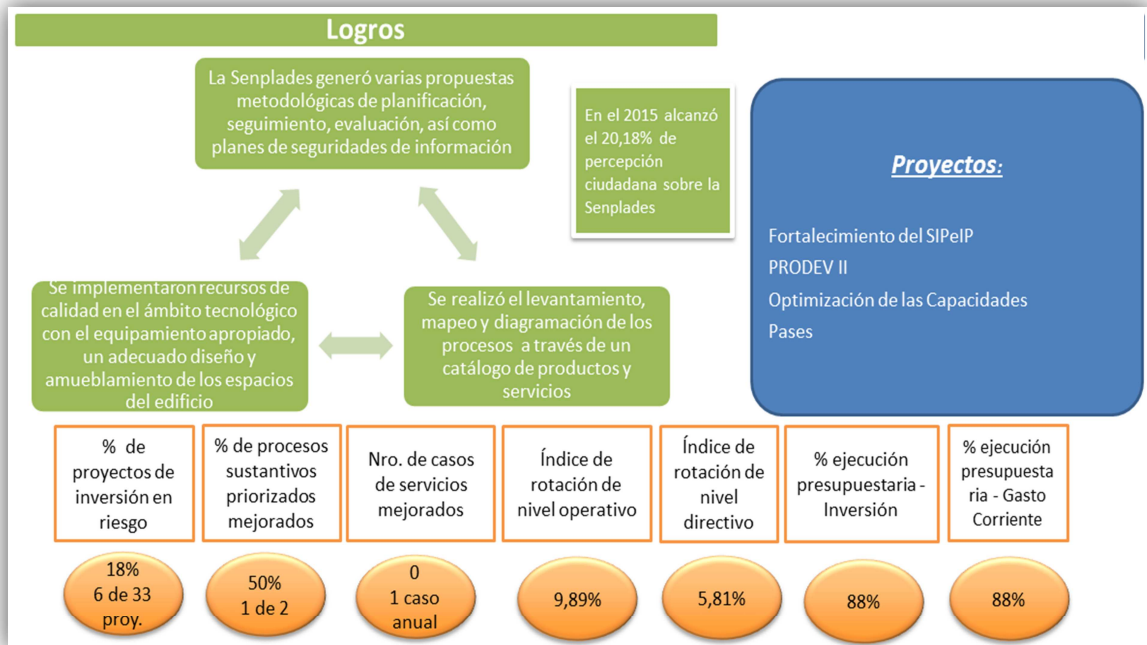
**Fuente:** Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017

**Elaboración:** Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional



## OEI 5: Fortalecer las Capacidades institucionales

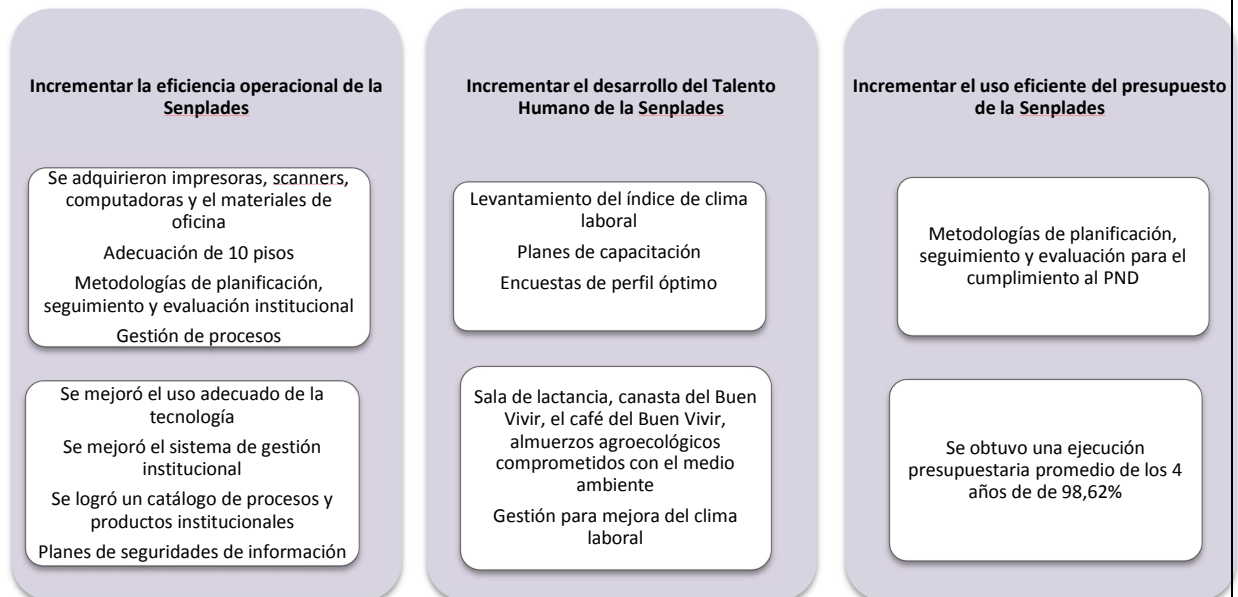
Ilustración 19: Síntesis evaluación OE5 2014-2017



Fuente: Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017

Elaboración: Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

Ilustración 20: Productos Plurianuales OE5 2014-2017



Fuente: Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017

Elaboración: Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

## 2.4.2. Detalle presupuesto plurianual ejecutado periodo 2014-2017

A continuación se detalla el presupuesto de inversión y corriente por cada año de ejecución del PEI 2014-2017.

**Tabla 4: Detalle del presupuesto 2014**

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA SENPLADES 2014			
PROGRAMA	PROYECTO	CODIFICADO	DEVENGADO
20 Administración central	Sin Proyecto	33.918.320,79	33.451.127,46
31 Administración de proyectos	Implementación integral de distritos y circuitos administrativos de planificación del buen vivir	1.138.944,25	1.101.145,46
	Inversión pública para la transformación de la matriz productiva del Ecuador	720.847,18	699.657,24
	Generación de insumos para la actualización de la planificación nacional en el marco del buen vivir	858.990,10	764.664,08
	Asistencia técnica al sector público en temas de política pública nacional-intersectorial	809.742,17	804.357,21
	Optimización de capacidades institucionales de la Senplades	3.875.529,05	3.503.264,31
	Generación de alertas coyunturales y estructurales a la implementación de la política	1.339.417,64	1.276.392,59
	Implementación evaluación y seguimiento a la democratización del estado	1.562.862,92	1.548.553,20
	Instrumentos y metodologías para la profundización programática de la planificación nacional-sectorial y territorial	1.466.938,75	1.355.407,36
<b>TOTAL</b>		<b>45.691.592,85</b>	<b>44.504.568,91</b>

**Fuente:** Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017

**Elaboración:** Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

**Tabla 5: Detalle del presupuesto 2015**

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA SENPLADES 2015			
PROGRAMA	PROYECTO	CODIFICADO	DEVENGADO
01 Administración central	Sin Proyecto	20,542,904.73	19,517,200.93
20 Administración central	Sin Proyecto	1,660.93	1,660.93
55 Planificación territorial prospectiva	Sin Proyecto	297.00	297.00
88 Presencia del Ecuador en el contexto internacional	Sin Proyecto	1,480.00	1,480.00
01 Administración central	Optimización de las capacidades institucionales de la Senplades	3,121,761.88	2,938,816.13
31 Administración de proyectos	Implementación integral de distritos y circuitos administrativos de planificación del buen vivir	11,797.85	11,797.85
	Inversión pública para la transformación de la matriz productiva del Ecuador	23,846.23	23,845.48
	Generación de insumos para la actualización de la planificación nacional en el marco del buen vivir	28,560.00	-
	Asistencia técnica al sector público en temas de política pública nacional-intersectorial	6,653.99	6,653.98
	Optimización de capacidades institucionales de la Senplades	131,248.19	112,096.54
	Generación de alertas coyunturales y estructurales a la implementación de la política	113.33	113.33
	Implementación evaluación y seguimiento a la democratización del estado	25,757.33	24,119.48
	Instrumentos y metodologías para la profundización programática de la planificación nacional-sectorial y territorial	85,397.45	83,073.48
	Alcance del estado en la prestación de servicios y provisión de bienes públicos	1,161,860.17	1,054,085.50
	Agenda regulatoria para la transformación productiva	207,145.83	203,340.40
55 Planificación territorial prospectiva	Fortalecimiento del sistema nacional de información- S.N.I. Fase II	1,296,078.71	1,238,285.87
	Generación de insumos para la actualización de la planificación nacional en el marco del buen vivir	3,474,738.57	3,161,683.95
	Fortalecimiento del sistema de planificación nacional mediante la automatización de los procesos sustantivos de Senplades	57,606.41	53,755.26
74 Cambio estructural de la matriz productiva nacional	Agenda regulatoria para la transformación productiva	199,772.31	190,394.35
<b>TOTAL</b>		<b>30,378,680.91</b>	<b>28,622,700.46</b>

**Fuente:** Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017

**Elaboración:** Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

Tabla 6: Detalle del presupuesto 2016

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA SENPLADES 2016			
PROGRAMA	PROYECTO	CODIFICADO	DEVENGADO
01 Administración central	Sin Proyecto	10,660,568.84	10,200,691.63
55 Planificación territorial prospectiva	Sin Proyecto	3,531,894.41	3,520,392.79
57 Transformación del estado y relaciones de poder	Sin Proyecto	1,714,483.82	1,702,250.45
88 Presencia del Ecuador en el contexto internacional	Sin Proyecto	266,746.46	256,638.33
01 Administración central	Optimización de las capacidades institucionales de la Senplades	1,615,215.35	1,419,998.82
55 Planificación territorial prospectiva	Fortalecimiento del sistema nacional de información- S.N.I. Fase II	511,267.39	476,527.98
	Generación de insumos para la actualización de la planificación nacional en el marco del buen vivir	2,560,732.28	2,289,342.99
	Fortalecimiento del sistema de planificación nacional mediante la automatización de los procesos sustantivos de Senplades	71,542.65	58,593.18
57 Transformación del estado y relaciones de poder	Alcance del estado en la prestación de servicios y provisión de bienes públicos	14,578.08	14,504.87
	Consolidación de la transformación democrática del estado	854,347.89	784,435.24
58 Desarrollo y fortalecimiento de la preinversión del sector público	Generar estudios para la dotación de agua potable y riego	149,340.00	-
	Generar estudios para el sector estratégico	340,036.78	117,838.06
	Gestión administrativa del programa	19,040.00	19,040.00
	Estudios de factibilidad impactos ambientales e ingeniería definitivos para la rehabilitación y mejor	705,438.82	705,438.82
	Estudios de factibilidad impactos ambientales e ingeniería definitivos para la rectificación y mejor	524,714.00	524,714.00
	Estudios del proyecto multipropósito Rio Verde	1,901,823.11	557,336.77
	Diseños definitivos de las obras de intercepción y tratamiento de las aguas residuales para Quito y parroquias rurales	6,272,937.14	6,014,777.86
	Estudios de prefactibilidad factibilidad y diseños definitivos para la gestión integral y aprovechamiento	987,114.03	987,114.03
	Estudio de prefactibilidad y factibilidad para el aprovechamiento de lácteos derivados y subproducto	679,891.22	679,891.22
	Estudio de prefactibilidad del tren de carga eléctrico del Ecuador	145,920.00	145,920.00
<b>TOTAL</b>		<b>33,527,632.27</b>	<b>30,475,447.04</b>

Fuente: Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017

Elaboración: Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

**Tabla 7: Detalle del presupuesto 2017**

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA SENPLADES 2017			
PROGRAMA	PROYECTO	CODIFICADO	DEVENGADO
01 Administración central	Sin Proyecto	10,031,510.38	6,753,780.94
55 Planificación territorial prospectiva	Sin Proyecto	6,526,914.15	4,353,489.82
57 Transformación del estado y relaciones de poder	Sin Proyecto	824,829.68	639,829.28
88 Presencia del Ecuador en el contexto internacional	Sin Proyecto	200,655.31	120,316.65
01 Administración central	Optimización de las capacidades institucionales de la Senplades	39,155.89	39,155.89
31 Administración de proyectos	Implementación integral de distritos y circuitos administrativos de planificación del buen vivir	1,008.00	1,008.00
	Inversión pública para la transformación de la matriz productiva del Ecuador	1,140.65	1,140.65
	Asistencia técnica al sector público en temas de política pública nacional-intersectorial	3,932.93	3,932.93
	Optimización de capacidades institucionales de la Senplades	3,875,529.05	3,503,264.31
	Generación de alertas coyunturales y estructurales a la implementación de la política	1,121.82	1,121.82
	Instrumentos y metodologías para la profundización programática de la planificación nacional-sectorial y territorial	658.36	658.36
55 Planificación territorial prospectiva	Fortalecimiento del sistema nacional de información- S.N.I. Fase II	308,586.25	177,495.51
	Generación de insumos para la actualización de la planificación nacional en el marco del buen vivir	1,404,724.35	715,098.67
	Fortalecimiento del sistema de planificación nacional mediante la automatización de los procesos sustantivos de Senplades	1,268,416.56	59,341.96
57 Transformación del estado y relaciones de poder	Alcance del estado en la prestación de servicios y provisión de bienes públicos	212.29	212.29
	Consolidación de la transformación democrática del estado	9,059.65	9,059.65
58 Desarrollo y fortalecimiento de la preinversión del sector público	Generar estudios para la dotación de agua potable y riego	149,260.77	62,390.24
	Generar estudios para el sector estratégico	78,558.71	78,558.71
	Gestión administrativa del programa	39,306.74	9,053.41
	Estudios del proyecto multipropósito Río Verde	1,342,346.52	1,342,346.52
	Diseños definitivos de las obras de intercepción y tratamiento de las aguas residuales para Quito y parroquias rurales	1,095,799.51	1,095,799.29
	Estudios del proyecto multipropósito Olmedo	1,404,583.13	1,298,262.67
74 Cambio estructural de la matriz productiva nacional	Agenda regulatoria para la transformación productiva	169.28	169.28
<b>TOTAL</b>		<b>28,607,479.98</b>	<b>20,265,486.85</b>

**Fuente:** Evaluación del Plan Estratégico 2014-2017

**Elaboración:** Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

### **2.4.3. Recomendaciones de la evaluación plurianual al PEI 2014-2017**

- Las estrategias establecidas en el PEI 2014-2017 se implementaron mediante proyectos de inversión, permitiendo institucionalizar los productos que llevaron al cumplimiento de los objetivos institucionales y lograr la institucionalización del conocimiento para la continuidad de los procesos.
- Las evaluaciones periódicas permitieron una retroalimentación continua del cumplimiento efectivo de las metas de los indicadores, levantando alertas oportunas para definición de estrategias claras que ayudaron alcanzar el logro de los objetivos establecidos para los cuatro años del PEI.

### **2.4.4. Conclusiones de la evaluación plurianual al PEI 2014-2017**

- Los proyectos de inversión permiten la implementación de las estrategias establecidas en el PEI, y deben ser levantados con elementos fuertes que permitan institucionalizar los productos que se logren a través de ellos, capitalizando la inversión realizada.
- El compromiso de las autoridades para la ejecución de las acciones operativas y estratégicas que fortalezcan el cumplimiento de la estrategia.

## **2.5. Análisis Situacional FODA**

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

### **Oportunidades**

- El cambio de gobierno, la redefinición de las prioridades de política y planificación del gobierno implica un escenario de reorganización institucional en el que se pueden desarrollar nuevos aportes.
- La elaboración del nuevo PND llevará a la actualización de los instrumentos de planificación de las instituciones públicas lo que permitirá fortalecer la articulación y los vínculos con las mismas, así como la actualización de las herramientas e implementación de mejores prácticas

- Potencializar el posicionamiento técnico e imagen de Senplades, tanto nacional como internacional, para afianzar su rectoría en planificación e inversión y consolidarse como una institución estratégica y articuladora.
- La articulación de los procesos y sistemas de Senplades con los procesos y sistemas de otras instituciones permiten optimizar el ciclo de la planificación.
- Alta demanda de capacitación por parte de las entidades externas.
- Existe un marco legal estable para consolidar el accionar de la institución
- Fomento de la integración mediante la planificación binacional.
- Corresponsabilidad y apoyo por parte de los gremios para lograr requerimientos establecidos para los GAD.
- La información que genera Senplades es considerada para la toma de decisiones técnicas y políticas.
- Aplicación y contratación de servicios tecnológicos más eficientes (Cloud).

#### **Amenazas**

- Cierre de instituciones del sector público y el traspaso de atribuciones, competencias, obligaciones y procesos a Senplades sin directrices definidas.
- Duplicación de funciones de varias instituciones del ejecutivo como las gobernaciones, Senplades y la Secretaría de Gestión de la Política llevan al desgaste de la imagen institucional, así como de las instituciones locales.
- Avance limitado o nulo de los procesos de desconcentración, así como también de descentralización.
- Inestabilidad política puede causar rupturas con los líderes de gobierno y frenar el desarrollo de actividades institucionales
- El decreto de austeridad y los ajustes presupuestarios gubernamentales limitan o no permiten la realización de las actividades planificadas en todas la unidades operativas institucionales
- La falta de directrices definidas y alta rotación de personal, así como la mala asesoría, la diversidad de criterios, falta de información, capacitación, compromiso y la falta de retroalimentación oportuna no permiten cumplir los objetivos planteados.
- Compleja coyuntura política con los GAD liderados por sectores opositores al gobierno.
- Dependencia de la voluntad política de otras instituciones y tiempos de las contrapartes binacionales para el cumplimiento de los compromisos establecidos en gabinetes.
- Riesgo externo (personas, organizaciones) que puedan violentar la información institucional.

- Desconocimiento de la ciudadanía e instituciones privadas del accionar de la secretaría.
- Debido a la coyuntura política pueden existir presiones políticas en la definición de varios procesos internos de la institución.
- La generación de expectativa en la población por la realización de proyectos como los de vivienda y los que conlleva el plan toda una vida, así como la conclusión de las obras que quedaron pendientes del anterior gobierno.
- Procesos jurídicos impuestos contra Senplades por parte de varios proveedores.

### **Fortalezas**

- Los funcionarios tienen sólidos conocimientos técnicos, cuentan con la experiencia necesaria para solventar las necesidades institucionales, tienen un alto nivel ético.
- Posicionamiento y articulación en el territorio, gracias a la gestión de las Subsecretaría Zonales de Planificación.
- La institución tiene un alto posicionamiento e imagen fuerte.
- Trabajo en equipo consolidado y actitud de servicio hacia el cliente externo por parte de los funcionarios
- Marco normativo definido para la coordinación y articulación con las diferentes instituciones públicas y GAD
- Buen ambiente y clima laboral al interior de cada unidad operativa, reconocimiento a los mandos medios.
- Los procesos de apoyo se encuentran definidos, son efectivos y están institucionalizados
- Mayor porcentaje de personal con nombramientos permanentes lo que fortalece y mantiene los procesos establecidos así como la memoria institucional.
- Facilidad de servicios para los servidores de la institución, como transporte y alimentación
- Interés de la autoridad para posicionar a la institución en espacios internacionales.
- Espacio físico propio suficiente para mejorar el ambiente laboral.
- El proceso de inducción de talento humano es bueno para los nuevos funcionarios

### **Debilidades**

- El estatuto vigente no fue construido de manera participativa, por lo que existe ambigüedad y duplicidad de atribuciones.
- Falta de motivación del personal y reconocimiento para el personal, originando una falta de sentido de pertenencia de la institución

- Falta de recurso humano en algunas unidades.
- Delegación centralizada de la gestión institucional y falta de conocimiento de la realidad de gestión en el territorio.
- Falta de preparación institucional ante la ocurrencias de catástrofes naturales.
- No se ha generado un plan de capacitación acorde a las necesidades técnicas de cada área y de los temas específicos que maneja Senplades.
- Alta rotación de personal
- Falta de coordinación técnica entre las unidades de planificación e inversión, que afectan a los procesos institucionales internos y externos.
- Existen procesos de reclasificación de puestos, pero nunca llegan a recategorizar a los funcionarios.
- Cambios de autoridades con criterios diferentes, afectan a la gestión de la institución evitando el cumplimiento de la visión institucional y desgastando los equipos de trabajo.
- No existen planes de carrera o promoción para el personal de nombramiento.
- Las Subsecretarías Zonales tienen roles solo operativos, no se valora la capacidad técnica del personal en territorio, lo que los desmotiva.
- Las herramientas de la institución están desactualizadas y limitadas.
- La conexión de internet y recursos tecnológicos limita la utilización de información geográfica
- Mala distribución del espacio físico.
- Falta de actualización de la normativa interna vigente, de manera oportuna y eficiente. (Acuerdos ministeriales)
- No se cuenta con un manual de procesos
- No existen actividades de integración del personal y no se evidencia el involucramiento y compromiso de las máximas autoridades en las actividades.
- Falta de un sistema automatizado para talento humano
- No se transmite las directrices claras desde las autoridades (N1 y N2) hasta los niveles operativos.
- No se pagan las horas extras laboradas, en base a la planificación de cada unidad.
- Falta de los procesos inherentes de acuerdo a las atribuciones de las subsecretarías zonales.
- No existe beneficios para los funcionarios de acuerdo a la normativa de derechos vigente.

### **2.5.1. Matrices EFE y EFI de relacionamiento interno y externo.**

La matriz de evaluación factores externos, EFE es aquella que permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, política-legal, tecnológica, territorial, las mismas que responden al análisis de las siguientes preguntas (Rodríguez & Solórzano, 2014):



- ~ ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas reales en que se desarrolla la institución?
- ~ ¿Cuál es la importancia relativa de cada oportunidad y cada amenaza?

La matriz de evaluación factores internos EFI es aquella que permite resumir y evaluar la información de la capacidad operativa, administrativa (planificación, institucional, organización, dirección), capacidad y financiera, las mismas que responden al análisis de las siguientes preguntas:

- ~ ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades reales en que se desarrolla la institución?
- ~ ¿Cuál es la importancia relativa de cada fortaleza y cada debilidad?

De esta manera, se procede a la construcción de las matrices EFE y EFI, tomando en cuenta la siguiente tabla de calificación, que permite ponderar cada factor que se esté analizando.

**Tabla 8: Matriz de calificación**

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

**Fuente:** Tesis de grado, “Maestría en Planificación y Dirección Estratégica”

La información detallada en las matrices EFE y EFI de la Senplades, fue desarrollada sobre la base de la información del FODA levantada en cada una de las unidades administrativas.

Tabla 9: Matriz EFI

Fortalezas - Debilidades				
Nr	Factor	Pesc	Calificació	Valor
<b>Fortalezas</b>				
F1	Los funcionarios tienen sólidos conocimientos técnicos, cuentan con la experiencia necesaria para solventar las necesidades institucionales, tienen un alto nivel ético.	5,00%	4	0,20
F2	Posicionamiento y articulación en el territorio, gracias a la gestión de las Subsecretarías Zonales de Planificación.	5,00%	4	0,20
F3	La institución tiene un alto posicionamiento e imagen fuerte.	4,00%	4	0,16
F4	Trabajo en equipo consolidado y actitud de servicio hacia el cliente externo por parte de los funcionarios	4,00%	4	0,16
F5	Marco normativo definido para la coordinación y articulación con las diferentes instituciones públicas y GAD	4,00%	4	0,16
F6	Buen ambiente y clima laboral al interior de cada unidad operativa, reconocimiento a los mandos medios.	4,00%	4	0,16
F7	Los procesos de apoyo se encuentran definidos, son efectivos y están institucionalizados	4,00%	3	0,12
F8	Mayor porcentaje de personal con nombramientos permanentes.	2,50%	4	0,10
F9	Facilidad de servicios para los funcionarios, como transporte y alimentación	2,50%	3	0,08
F10	Interés de la autoridad para posicionar a la institución en espacios internacionales.	2,50%	3	0,08
F11	Espacio físico propio suficiente para mejorar el ambiente laboral.	1,25%	3	0,04
F12	El proceso de inducción de talento humano es bueno para los nuevo funcionarios	1,25%	3	0,04
<b>Fortalezas - Debilidades</b>				
Nr	Factor	Pesc	Calificació	Valor
<b>Debilidades</b>				
D1	El estatuto vigente no fue construido de manera participativa, por lo que existe ambigüedad y duplicidad de atribuciones.	5,00%	2	0,10
D2	Falta de motivación del personal y reconocimiento para el personal, originando una falta de sentido de pertenencia de la institución	4,00%	2	0,08
D3	Falta de recurso humano en algunas unidades.	4,00%	2	0,08
D4	Delegación centralizada de la gestión institucional y falta de conocimiento de la realidad de gestión en el territorio.	4,00%	2	0,08
D5	Falta de preparación institucional ante la ocurrencias de castástrofes naturales.	4,00%	2	0,08
D6	No existe un plan de capacitación acorde a las necesidades técnicas de cada área y de los temas específicos que maneja Senplades.	3,00%	2	0,06
D7	Alta rotación del personal directivo	3,00%	2	0,06
D8	Falta de coordinación técnica entre las unidades de planificación e inversión, que afectan a los procesos agregadores de valor	3,00%	2	0,06
D9	Falta procesos de reclasificación de puestos y no llegan a recategorizar a los funcionarios.	3,00%	2	0,06
D10	Cambios de autoridades con criterios diferentes, afectan a la gestión de la institución que desgasta a los equipos de trabajo.	3,00%	2	0,06
D11	No existen planes de carrera o promoción para el personal de nombramiento.	3,00%	2	0,06
D12	No se valora la capacidad técnica del personal en territorio.	3,00%	2	0,06
D13	Las herramientas y guías metodológicas están desactualizadas y son limitadas.	3,00%	2	0,06
D14	La conexión de internet y recursos tecnológicos limita la utilización de información geográfica	3,00%	2	0,06
D15	Mala distribución del espacio físico.	2,00%	2	0,04
D16	Falta de actualización de la normativa interna vigente, de manera oportuna y eficiente. (Acuerdos ministeriales)	3,00%	1	0,03
D17	No se cuenta con un manual de procesos	2,00%	2	0,04
D18	No existen actividades de integración del personal y no se evidencia el involucramiento y compromiso de las máximas autoridades en las actividades.	1,00%	2	0,02
D19	Falta de un sistema automatizado para talento humano	1,00%	2	0,02
D20	No se transmite las directrices claras desde las autoridades (N1 y N2) hasta los niveles operativos, .	1,00%	2	0,02
D21	No se pagan las horas extras laboradas, en base a la planificación de cada unidad.	2,00%	2	0,04
<b>TOTAL</b>		<b>100,00%</b>		<b>2,66</b>

Fuente: Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

Elaboración: Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

Dentro de los factores internos de la institución se destacan dos fortalezas que son:

- ✓ Poseer un equipo humano con sólidos conocimientos técnicos y experiencia
- ✓ Posicionamiento y articulación en el territorio, debido a la gestión de las Subsecretarías Zonales de Planificación,

Estas fortalezas destacan debido a su calificación y ponderación. El promedio de los factores internos es de 2,66, lo que es superior a la media de 2,50 siendo positivo y reflejando una percepción positiva a lo interno de la institución.

Sin embargo, una de las debilidades que resalta es el hecho de que el Estatuto Orgánico Institucional vigente no fue construido de manera participativa, y tiene ambigüedad y duplicidad de atribuciones.

Tabla 10: Matriz EFE

Oportunidades - Amenazas				
Nr	Factor	Peso	Calificació	Valor
<b>Oportunidades</b>				
O1	Existe un escenario redefinición prioridades políticas que permiten posicionamiento institucional en la inclusión de aportes técnicos en temas de política pública.	6,50%	4	0,26
O2	El PND 2017 -2021; permitirá consolidar la rectoría en Planificación ante las instituciones de Estado.	6,50%	4	0,26
O3	Existe información en las instituciones del Estado que permiten articularse con los Sistemas de información SENPLADES para fortalecer el ciclo de planificación.	5,00%	3	0,15
O4	Alta demanda de capacitación en temas de competencia de SENPLADES por parte de las entidades externas	4,50%	3	0,14
O5	Existe un marco legal estable para consolidar el accionar de la institución	4,00%	4	0,16
O6	Fomento de la integración mediante la planificación binacional.	3,00%	4	0,12
O7	Corresponsabilidad y apoyo por parte de los gremios para lograr requerimientos establecidos para los GAD	3,00%	4	0,12
O8	El posicionamiento de información generada por Senplades es considerada para la toma de decisiones técnicas y políticas.	3,00%	3	0,09
O9	Existencia de aplicaciones de servicios tecnológicos más eficientes (Cloud).	2,00%	3	0,06
<b>Amenazas</b>				
A1	Falta de directrices claras en el proceso de cierre de instituciones del sector público por el traspaso de atribuciones, competencias, obligaciones y procesos a Senplades.	6,50%	2	0,13
A2	Existe descoordinación del ejecutivo en el territorio como las gobernaciones, Senplades y la Secretaría de Gestión de la Política llevan al desgaste de la imagen institucional.	6,50%	2	0,13
A3	Avance limitado de los procesos de desconcentración, así como también de descentralización.	6,50%	2	0,13
A4	Inestabilidad política puede causar rupturas con los líderes de gobierno y frenar el desarrollo de actividades institucionales	6,50%	2	0,13
A5	La austeridad y los ajustes presupuestarios gubernamentales limitan o no permiten la realización de las actividades planificadas en todas las unidades operativas institucionales	5,00%	2	0,10
A6	Falta de capacidad de direccionamiento técnico y falta de institucionalización de los procesos en los órganos rectores (MINFIN - MINTRABAJO - SNAP)	2,00%	2	0,04
A7	Falta de compromiso por parte del personal técnico de los GAD e instituciones del ejecutivo para cumplir lo solicitado por Senplades.	4,50%	2	0,09
A8	Existe compleja coyuntura política con los GAD liderados por sectores opositores al gobierno.	4,50%	2	0,09
A9	Falta de voluntad política de contrapartes binacionales (instituciones) para el cumplimiento de los compromisos establecidos en gabinetes.	4,50%	2	0,09
A10	Existen personas, organizaciones, que cuentan con medios tecnológicos capaces de transgredir los sistemas de información institucional.	3,00%	2	0,06
A11	Desconocimiento de la ciudadanía e instituciones privadas del quehacer de la Senplades.	4,50%	1	0,05
A12	Existe presión política por sobre criterios técnicos para la definición de arreglos institucionales.	4,00%	1	0,04
A13	Existe alta expectativa en la ciudadanía; por la ejecución de proyectos ofrecidos por el presidente, y por la terminación de las obras que quedaron pendientes del anterior gobierno.	4,50%	1	0,05
<b>TOTAL</b>		100,00%		2,48

Fuente: Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

Elaboración: Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional

En cuanto a los factores externos, donde se detallan las oportunidades y amenazas que tiene la institución, se observa que existen cuatro amenazas que destacan, dos de ellas se enmarcan dentro de la reestructuración del aparato político y de gobierno que tuvo lugar, como efecto de las elecciones del pasado abril. Las otras dos amenazas se enfocan en la descoordinación del ejecutivo existente en el territorio y el avance limitado de los procesos de desconcentración y descentralización en el país. El promedio de la matriz EFE es de 2,48, lo que indicaría que es necesario trabajar las amenazas para convertirlas en factores positivos para la institución.

Dentro de las oportunidades se puede citar que las elecciones pasadas permiten un escenario propicio para redefinición de prioridades políticas que permitan un posicionamiento institucional más fuerte. Y la construcción y aprobación del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 permitirá consolidar la rectoría en Planificación ante las instituciones del Estado.

Las estrategias institucionales diseñadas en este nuevo plan se enfocan en aprovechar las fortalezas más fuertes que resultaron del análisis EFI, citadas anteriormente, articulándolas con las oportunidades relevantes identificadas en el análisis EFE.

De igual manera, se diseñan estrategias que permitan enfrentar proactivamente las debilidades identificadas y de mayor incidencia en el que hacer institucional, de ahí la importancia de estos dos análisis, pues permiten focalizar las acciones de la institución, buscando capitalizar los recursos de la misma alcanzando los objetivos establecidos.

### 3. Elementos Orientadores de la institución

Los elementos orientadores se refieren a la visión, misión, valores, y objetivos estratégicos institucionales; estos últimos son el resultado del direccionamiento estratégico (visión de la autoridad), análisis institucional, evaluación de período anterior (PEI 2014 – 2017) y los Objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo actual.



El direccionamiento estratégico se lo canalizó mediante un taller al que asistieron las autoridades institucionales, y en el que se trataron los siguientes elementos:

- Contexto político del país y el gobierno
- Prioridades estratégicas y aspectos institucionales
- Logros y retos de cada subsecretaría

- Relación estratégica de Senplades con el INEC y el CNC

Sobre la base de este acercamiento al pensamiento estratégico de las autoridades de Senplades, en conjunto con el contexto actual del país y el mundo, a continuación se describen los elementos orientadores para el próximo periodo de cuatro años.

### **3.1. Misión**

Administrar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa que contribuya al crecimiento económico y desarrollo sostenible del país, en el mediano y largo plazo, consolidando la planificación prospectiva, la institucionalidad estatal y el ciclo de las políticas públicas.

### **3.2. Visión**

Al 2021 ser el referente regional de planificación para el desarrollo con enfoque de derechos a lo largo del ciclo de vida.

### **3.3. Valores institucionales**

Los valores institucionales son:

- ✓ Respeto
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Compromiso
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Honestidad

Estos valores se encuentran publicados en la última reforma realizada al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la institución, aprobada mediante el Acuerdo Nro. SNPD-044-2016 del 26 de octubre de 2016 y publicado en el Registro Oficial el 16 de noviembre de 2016.

#### 4. Objetivos estratégicos institucionales

A continuación se detallan los objetivos estratégicos institucionales creados como producto del proceso de planificación estratégica.



Incrementar la efectividad en el ciclo de la política pública para fortalecer los procesos de Planificación Nacional y Territorial, de Seguimiento y Evaluación, fomentando la participación ciudadana con enfoque de derechos.



Incrementar la gestión del conocimiento para la implementación de las intervenciones emblemáticas del Gobierno Nacional a través de la mejora continua del Sistema Nacional de Información.



Incrementar la orientación, priorización y articulación de la inversión pública para incidir en las políticas socioeconómicas del país buscando el desarrollo endógeno, incluyente, equitativo y sostenible.



Incrementar la calidad regulatoria y optimizar la gestión gubernamental, la desconcentración y la descentralización, que aseguren el acceso y la cobertura de servicios públicos eficientes.



Incrementar la eficiencia en la gestión institucional.

#### 4.1. Alineación Objetivos Estratégicos Institucionales a los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO		PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2021
OPNBV	Política	Objetivos Estratégicos Institucionales 2018-2021
Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.	<p>7.1 Consolidar la participación ciudadana en el ciclo de las políticas públicas y en los mecanismos de control social.</p> <p>7.5 Consolidar una gestión estatal y gubernamental eficiente y democrática que opere en sociedad, impulsando las capacidades ciudadanas e integrando las acciones sociales.</p>	1. Incrementar la efectividad en el ciclo de la política pública para fortalecer los procesos de Planificación Nacional y Territorial, de Seguimiento y Evaluación, fomentando la participación ciudadana con enfoque de derechos
Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	7.5 Consolidar una gestión estatal y gubernamental eficiente y democrática que opere en sociedad, impulsando las capacidades ciudadanas e integrando las acciones sociales.	2. Incrementar la gestión del conocimiento para la implementación de las intervenciones emblemáticas del Gobierno Nacional a través de la mejora continua del Sistema Nacional de Información.
Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario y afianzar la dolarización.	4.5 Profundizar la progresividad, calidad y oportunidad del gasto público optimizando la asignación de recursos y en el contexto de un manejo sostenible del financiamiento público.	3. Incrementar la orientación, priorización y articulación de la inversión pública para incidir en las políticas socioeconómicas del país buscando el desarrollo endógeno, incluyente, equitativo y sostenible.
Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.	<p>7.7 Democratizar la prestación de servicios públicos territorializados, sostenibles y efectivos, de manera equitativa e incluyente, con énfasis en los grupos de atención prioritaria y poblaciones en situación de vulnerabilidad, en corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad.</p> <p>7.8 Fortalecer las capacidades de los gobiernos autónomos descentralizados para el cumplimiento de los objetivos nacionales, la gestión de sus competencias, la sostenibilidad financiera y la prestación de servicios públicos a su cargo, con énfasis en agua y saneamiento.</p>	4. Incrementar la calidad regulatoria y optimizar la gestión gubernamental, la desconcentración y la descentralización, que aseguren el acceso y la cobertura de servicios públicos eficientes.
Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.	<p>7.4 Institucionalizar una administración pública democrática, incluyente y orientada hacia la ciudadanía basada en un servicio público meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas</p> <p>7.5 Consolidar una gestión estatal y gubernamental eficiente y democrática que opere en sociedad, impulsando las capacidades ciudadanas e integrando las acciones sociales.</p>	5. Incrementar la eficiencia en la gestión institucional.



## 5. Diseño de estrategias, programas y proyectos

### 5.1. Estrategias

OEI1

Incrementar la efectividad en el ciclo de la política pública para fortalecer los procesos de Planificación Nacional y Territorial, de Seguimiento y Evaluación, fomentando la participación ciudadana con enfoque de derechos.

E 1.1

- Fortalecer los mecanismos, herramientas conceptuales y metodológicas del ciclo de planificación nacional, para la asistencia técnica a las instituciones que conforman el SNDPP.

E 1.2

- Fortalecer la planificación participativa y el diálogo social a nivel territorial y nacional con enfoque de derechos.

E 1.3

- Mejorar los mecanismos de articulación territorial con los distintos niveles de gobierno permitiendo la adecuada ejecución de la microplanificación y la planificación diferenciada.

E 1.4

- Fortalecer el Sistema de Seguimiento y Evaluación apoyándose en la nueva métrica de las variables económicas y sociales.

E 1.5

- Vincular la planificación nacional con la planificación empresarial pública que contribuya al logro de los objetivos de desarrollo.

OEI2

**Incrementar la gestión del conocimiento para la implementación de las intervenciones emblemáticas del Gobierno Nacional a través de la mejora continua del Sistema Nacional de Información.**

E 2.1

- Fortalecer los registros administrativos con potencial estadístico.

E 2.2

- Mejorar los subsistemas integrados al Sistema Nacional de Información articulando los datos, información estadística y/o geográfica de las instituciones que conforman el SNDPP.

E 2.3

- Fortalecer el registro interconectado de planes sociales como insumo para las intervenciones emblemáticas.

OEI3

**Incrementar la orientación, priorización y articulación de la inversión pública para incidir en las políticas socioeconómicas del país buscando el desarrollo endógeno, incluyente, equitativo y sostenible.**

E 3.1

- Incidir en el crecimiento sistémico y endógeno de la economía nacional a través de la preinversión e inversión pública selectiva y priorizada, en articulación con la banca pública, empresas públicas y GAD, fortaleciendo el rol de la Senplades en los cuerpos colegiados.

E 3.2

- Priorizar la inversión pública con principios de eficiencia y eficacia, complementando y articulando con los criterios y objetivos sectoriales, intersectoriales y territoriales.

E 3.3

- Afianzar la sostenibilidad, eficiencia y eficacia de las finanzas públicas y la calidad del gasto, apoyándose en una adecuada gestión de preinversión.

E 3.4

- Generar el plan de inversión territorializado, socialmente rentable, sostenible y con enfoque de derechos, como medio de garantía para la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo.

**OEI4**

**Incrementar la calidad regulatoria y optimizar la gestión gubernamental, la desconcentración y la descentralización, que aseguren el acceso y la cobertura de servicios públicos eficientes.**

**E 4.1**

- Optimizar la gestión gubernamental fortaleciendo el modelo de propuestas de diseño institucional.

**E 4.2**

- Consolidar la descentralización y desconcentración con capacidades fortalecidas y presencia equitativa en el territorio.

**E 4.3**

- Mejorar la calidad de las regulaciones y simplificación de trámites.

**OEI5**

**Incrementar la eficiencia en la gestión institucional.**

**E 5.1**

- Fortalecer la capacidad técnica institucional con apoyo de la cooperación internacional y el relacionamiento con énfasis vecinal y regional.

**E 5.2**

- Fortalecer la cultura de mejora continua en los procesos de gestión, operación, tecnología institucional y desempeño del talento humano.

**E 5.3**

- Gestionar el uso eficiente del presupuesto institucional.

### 5.2. Programas y Proyectos

OEI 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de "Actualización de Registro Social", USD 10 millones</li> <li>• Proyecto "Generación de insumos para la actualización de la planificación nacional en el marco del Buen Vivir", USD 151.495</li> </ul>
OEI 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto "Catastros Nacional Multifinalitario", USD 165 millones</li> <li>• Proyecto "Fortalecimiento del Sistema Nacional de Información- S.N.I. fase II", USD 49.514</li> </ul>
OEI 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto "Consolidación de la preinversión en el ciclo de la inversión pública para el cumplimiento de los objetivos del plan nacional del Buen Vivir", USD 20.578</li> <li>• Proyecto "Estudios para el proyecto Multifinalitario Puma", USD 355.741</li> <li>• Proyecto "Estudio de prefactibilidad del tren de carga eléctrico del Ecuador", USD 1.359.056</li> <li>• Proyecto "Estudios del proyecto de trasvase rio Daule- Pedro Carbo ", USD 651.305</li> <li>• Proyecto "Programa de desarrollo local en comunidades aledañas a los destacamentos militares del cordón fronterizo norte", USD 63.127</li> </ul>

### 5.3. Mapa Estratégico

Ciudadanía	Incrementar la gestión del conocimiento para la implementación de las intervenciones emblemáticas del Gobierno Nacional a través de la mejora continua del Sistema Nacional de Información.	Incrementar la efectividad en el ciclo de la política pública para fortalecer los procesos de Planificación Nacional y Territorial, de Seguimiento y Evaluación, fomentando la participación ciudadana con enfoque de derechos.	Incrementar la orientación, priorización y articulación de la inversión pública para incidir en las políticas socioeconómicas del país buscando el desarrollo endógeno, incluyente, equitativo y sostenible.	Incrementar la calidad regulatoria y optimizar la gestión gubernamental, la desconcentración y la descentralización, que aseguren el acceso y la cobertura de servicios públicos eficientes.
Procesos	Mejora continua		Gestión por procesos	
Talento Humano	Incrementar la eficiencia en la gestión institucional.			
Finanzas	Como obtener		Como distribuir y usar el presupuesto	

## 6. Ejecución y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional

La Coordinación General de Planificación y Gestión estratégica es la encargada de:

- La implementación, seguimiento y control del plan estratégico institucional
- La gestión y generación de alertas a la ejecución de cada uno de los planes estratégicos, operativos y proyectos institucionales.
- Evaluación ex post

### 6.1. Estrategia de difusión y empoderamiento del Plan Institucional

Un Plan Estratégico Institucional debe ser comunicado eficazmente a todos los integrantes de la organización, pues su ejecución depende de todos y para esto es necesario levantar una estrategia de comunicación que permita que el personal interiorice lo establecido en el plan y se identifique con el mismo.

La estrategia llevará como premisa la comunicación de la misión, visión, valores organizacionales, así como los objetivos estratégicos institucionales, y se apoyará en los siguientes mecanismos:

- ✓ Campañas internas de comunicación
  - Habladores: Se refiere a las carteleras internas que se encuentran en los ascensores, en el área de espera de ascensores en cada piso, en planta baja.
  - Campañas de mailing: Comunicaciones internas enviadas a través de correo electrónico a los funcionarios de la institución con mensajes cortos pero efectivos e imágenes persuasivas.
  - Boletín “Conectados”: Envío de información relevante a través del boletín “Conectados” que se envía cada semana por correo electrónico a los funcionarios.
  - Redes Sociales (Twitter y Facebook): Mensajes cortos y sensibles, que se difundan por parte de los funcionarios.
- ✓ Dinámicas cortas y creativas que se realicen al interior de las unidades administrativas, con la participación de todas o la mayor parte del equipo, que permita interiorizar los elementos orientadores del plan estratégico institucional.

### 6.2. Seguimiento y Evaluación de la estrategia

El Seguimiento y la Evaluación, al constituirse como una de las fases del ciclo de planificación, “consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los

resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución”. (Senplades, 2012)

Una de las funciones básicas del Estado consiste en la evaluación de proyectos, planes programas y la generación oportuna de resultados. El desarrollo de un sistema que permita evaluar el logro de metas y objetivos constituye un esfuerzo por generar la articulación de la programación operativa con la planificación estratégica institucional. Por tanto la gestión del seguimiento y evaluación en las instituciones públicas gira en torno a la consecución de los objetivos gubernamentales, de la implementación de sus políticas y el cumplimiento de sus metas.

Los principales objetivos del seguimiento y evaluación institucional recaen en mejorar los procesos internos generando alertas para optimizar la gestión, y que la información que se genere facilite la toma de decisiones.

La estrategia de seguimiento y evaluación institucional tendrá como característica básica la participación de diferentes actores institucionales, que respondiendo a una programación de espacios de coordinación, generen insumos y alertas tempranas para la toma de decisiones en función del logro de objetivos y metas propuestas.

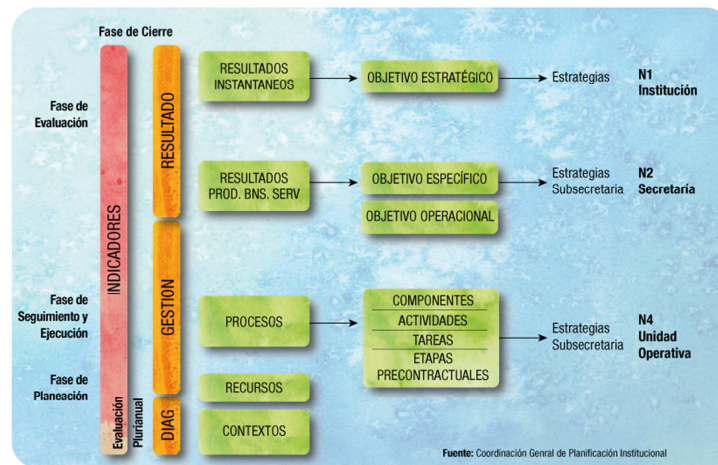
La Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional, perteneciente a la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, tiene dentro de sus competencias la elaboración e implementación de metodologías y herramientas para el seguimiento y evaluación de los instrumentos que se desprenden de la planificación, los que permiten operativizar la estrategia institucional, entre los que se tienen:

- ✓ Programación anual de la política
- ✓ Plan anual y plurianual de inversión
- ✓ Plan operativo anual

En este sentido la dirección cuenta con un personal de experiencia, capacitado y multidisciplinario para cumplir con efectividad esta tarea y poder establecer tempranas alertas de ejecución de los planes, así como retroalimentar el siguiente proceso de planificación estratégica.

Para entender de mejor forma la aplicación del seguimiento y evaluación, se plantea seguir una estructura metodológica que se visualiza en el siguiente gráfico:

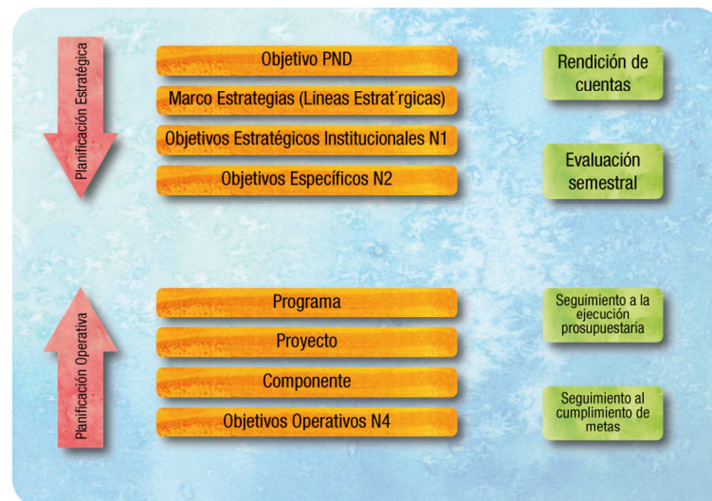
**Ilustración 21:** Estructura metodológica de seguimiento y evaluación



**Fuente:** Coordinación General de Planificación y Gestión Institucional

**Elaboración:** Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional y Dirección de Comunicación Social

**Ilustración 22:** Alineación establecida para la Gestión de Seguimiento y Evaluación Institucional.



**Fuente:** Coordinación General de Planificación y Gestión Institucional

**Elaboración:** Dirección de Planificación y Seguimiento Institucional y Dirección de Comunicación Social

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Central del Ecuador. (Mayo de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 19 de Junio de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/>

El Telégrafo. (24 de Octubre de 2015). El Telégrafo. *La inserción laboral de personas con discapacidad incluyen un buen trato*.

El Universo. (8 de Agosto de 2017). El Universo. *Hasta el 10 se puede decidir cupo para universidades en Ecuador*.

El Universo. (8 de Agosto de 2017). El Universo. *Hasta el 10 se puede decidir cupo para universidades en Ecuador*.

INEC. (2016). *Información Ambiental en la Agricultura 2016*. Quito.

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2017). *Informe de Desarrollo Social 2007-2017*.

Ministerio de Educación. (2017). Quito.

Ministerio de Salud Pública. (2017). Quito.

Reyes Morales, N. (27 de Septiembre de 2017). Quito, Pichincha, Ecuador.

Rodríguez, P., & Solórzano, K. (2014). Tesis de grado: Planificación Estratégica de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades. *Tesis de grado: Planificación Estratégica de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades*. Quito, Pichincha: ESPE.

Senplades. (2012). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: Senplades.

Senplades. (2012). *La Planificación: Un instrumento para consolidar la regionalización*. Quito: Senplades.

Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Quito, Pichincha, Ecuador: Senplades.

Servicio de Rentas Internas. (2017). *Estadística de Recaudación del Pperíodo Agosto*.

Servicio de Rentas Internas. (2017). *Estadística de Recaudación del Pperíodo Septiembre*.

Universidad y Sociedad. (9 de Febrero de 2017). *Universidad y Sociedad*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2017, de Universidad y Sociedad:  
<https://universidadsociedadec.wordpress.com/2017/02/09/conferencia-nacional-la-educacion-superior-en-el-ecuador-investigaciones-para-una-nueva-agenda-de-cambios-necesarios/>