



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**La Universidad Católica de de Loja**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**PLAN ESTRATÉGICO DEL COMITÉ ECUATORIANO DE DESARROLLO  
ECONÓMICO Y TERRITORIAL “CEDET” 2009 - 2014**

Tesis de Grado previa a la  
obtención del título de Ingeniero  
en Administración de Empresas

**Autor :** María Clara Espinoza Vintimilla

**Director:** Econ. Daysi Karina García

**Centro universitario:** Quito

2010

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS**

Econ. Daysi Karina García

DOCENTE DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante: María Clara Espinoza Vintimilla, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, septiembre del 2010.

f).

## DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo María Clara Espinoza Vintimilla declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

MARIA CLARA ESPINOZA VINTIMILLA

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi padre quien con su esfuerzo y sacrificio me apoyó incansablemente para poder conseguir mi título y que con su ejemplo es mi inspiración y fortaleza para ser mejor cada día.

## **AGRADECIMIENTO**

Ante todo, agradezco a Dios por darme oportunidades maravillosas en la vida y por darme a mis padres quienes son el mejor ejemplo que un hijo puede tener y han sido el pilar fundamental en mi vida.

Agradezco a mi esposo por el apoyo y comprensión en tantos días que tuve que dejar todo por mis estudios.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, en especial a la Econ. Daysi García, Directora de Tesis, por su apoyo en la consecución de mi título profesional.

A los distinguidos miembros del CEDET: Econ. Rafael Vega, Ing. Sergio Ochoa, Ing. Diego Serrano y Econ. Carlos Peña, por toda la ayuda e información brindada para realizar este trabajo.

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS.....	ii
DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
<b>CAPITULO 1</b>	
LA PLANIFICACIÓN.....	2
1.1 ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN.....	2
1.2 CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN.....	3
1.3 EL PLAN.....	4
1.4 CLASIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.....	4
1.5 LA PLANEACIÓN TRADICIONAL.....	4
1.6 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	5
1.7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL.....	6
1.8 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA.....	8
<b>CAPITULO 2</b>	
JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL COMITÉ ECUATORIANO DE DESARROLLO ECONOMICO Y TERRITORIAL (CEDET) 2009- 2014.....	12
2.1 ¿POR QUÉ EL DESARROLLO LOCAL Y TERRITORIAL?.....	12
2.2 ¿POR QUÉ LAS AGENCIAS DE DESARROLLO TERRITORIAL?.....	14
2.3 ¿POR QUÉ EL CEDET?.....	19

### **CAPITULO 3**

<b>PLAN PLURIANUAL INSTITUCIONAL CEDET 2010 – 2013.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 ESTRUCTURA DEL PLAN PLURIANUAL INSTITUCIONAL.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 DIAGNÓSTICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PPI DE LA INSTITUCIÓN.....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 COMPONENTES DEL PLAN PLURIANUAL INSTITUCIONAL.....</b>	<b>30</b>
<b>3.4.1 MISIÓN.....</b>	<b>30</b>
<b>3.4.2 VISIÓN.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4.3 VALORES INSTITUCIONALES .....</b>	<b>31</b>
<b>3.4.4 FODA - ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4.5 MATRIZ FODA.....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.6 ACCIONES ESTRATÉGICAS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.7 ACCIONES ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.8 PROGRAMAS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.9 PROPUESTA DE VALOR.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.10 TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>40</b>
<b>3.4.10.1 MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>40</b>
<b>3.4.10.2 INDICADORES Y METAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>43</b>
<b>3.5 PLAN OPERATIVO ANUAL DEL CEDET.....</b>	<b>43</b>
<b>3.5.1 OBJETIVOS, INDICADORES, METAS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA EL 2010.....</b>	<b>43</b>
<b>3.5.2 PROYECTOS, LÍNEAS DE ACCIÓN INMEDIATAS Y PRESUPUESTO 2010.....</b>	<b>44</b>
<b>3.5.3 RELACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – PROYECTOS 2010.....</b>	<b>44</b>
<b>3.5.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y ACTIVIDADES 2010.....</b>	<b>44</b>



<b>3.6 ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS.....</b>	<b>45</b>
<b>3.6.1 MAPA DE PROCESOS.....</b>	<b>45</b>
<b>3.6.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....</b>	<b>45</b>
 <b>CONSIDERACIONES GENERALES</b>	
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>53</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>55</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>59</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**Ante las múltiples necesidades de las diferentes provincias ecuatorianas, algunas de ellas crearon las Agencias de Desarrollo Territorial “ADETs”, quienes son organismos que juntan esfuerzos entre el sector público y privado de cada provincia para conseguir beneficios tanto del gobierno central como de entidades internacionales que quieran ayudar a países en desarrollo.**

**Pero como las ADETs estaban dispersas por el país necesitaban un organismo mayor que las dirija, represente y ponga normas comunes, así nace el Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico y Territorial “CEDET”.**

**De esta manera se puede tener mayor respaldo y representatividad tanto nacional como internacional y también pueden usar los buenos ejemplos de todas las ADETs para mejorar la calidad de vida de todos los ecuatorianos, que es uno de los objetivos del CEDET.**

**Ya que el CEDET es una institución nueva pienso que este trabajo de Plan Estratégico es muy importante ya que para que se cumplan todos los objetivos esperados por las ADETs, las empresas y entidades involucradas se tiene que organizar y priorizar las múltiples necesidades que existen, puesto que en un país en desarrollo como el nuestro se necesitan muchos recursos para salir adelante.**

**Planificar que es lo que se quiere obtener o lograr del CEDET permitirá a sus actores minimizar el riesgo de sus decisiones y que las ADETs puedan planificar también contando con el apoyo seguro del CEDET para lograr un mejor resultado para todos.**

**También a través de la planificación estratégica se pueden buscar a tiempo los recursos, para cumplir las actividades planteadas puesto que al ser el CEDET y las ADETs instituciones sin fines de lucro siempre necesitarán de la ayuda económica del gobierno o de entidades internacionales que financian proyectos para el progreso de países como el nuestro.**

**Esta herramienta mostrará a los funcionarios del CEDET cuál es el siguiente paso a dar cuando acaben un proyecto y una mejor manera de aprovechar el tiempo para no**

preocuparse de qué actividad desarrollar cada vez que se consiga un objetivo puesto que por un buen tiempo tenemos planificado el futuro y también nos deja decidir más sabiamente si aceptar o no otro proyecto puesto que conocemos el tiempo exacto que tenemos para cumplirlo o no.

Al final se puede conocer si las estrategias planteadas para conseguir los objetivos fueron las correctas o hay que buscar nuevas fuentes de financiamiento, más tiempo para desarrollar un proyecto, o más proyectos, etc.

El Plan Estratégico nos permite conocer cuál será la estrategia a seguir por la empresa o institución a la que estudiamos, puesto que es una recopilación de los objetivos planteados, quienes serán los responsables de los mismos y cómo se conseguirán.

El Plan Estratégico que propongo pretende mostrar la manera más sistematizada de conseguir los objetivos que el CEDET desea lograr entre el año 2009 al 2014, con controles permanentes sobre las desviaciones que podamos tener en el camino para corregirlas inmediatamente y alcanzar las metas dentro de los periodos estipulados.

Dentro del primer capítulo se encuentra La Planificación, su concepto y su clasificación. En el segundo capítulo se encuentra la Justificación del Tema en donde se estudia el Desarrollo Local y Territorial, las Agencias de Desarrollo Territorial y por último se explica la necesidad de la existencia y del CEDET y el por qué de su estudio. Por último en el tercer capítulo está el Plan Plurianual Institucional de CEDET en donde se detalla la Misión, Visión, la matriz FODA del CEDET, las acciones estratégicas y lineamientos estratégicos, la propuesta de valor, la Traducción de la Estrategia, el Mapa Estratégico Institucional, los Indicadores y Metas estratégicas y el Plan Operativo Anual del CEDET de donde sale la mayor parte de Anexos en donde se detallan específicamente los objetivos que busca el CEDET, sus acciones para alcanzarlos, los responsables de cada uno, el tiempo necesario, el presupuesto necesario y quién los financiará.

La información obtenida para este trabajo fue proporcionada en su mayor parte de los funcionarios del CEDET y los cuadros anexos construidos con su apoyo en reuniones mantenidas semanalmente con su Director de Proyectos. Adicionalmente el CEDET

**me ha permitido asistir a algunas reuniones en donde me he podido dar cuenta de sus preocupaciones y necesidades, de esta manera he podido conocer mucho sobre esta reconocida institución.**

# CAPÍTULO I

## LA PLANIFICACIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN

No muchos autores hablan sobre el inicio de la planificación ya que más la identifican como parte de la administración, sin embargo sus principios estarían representados en los trabajos de planificación urbana de los griegos.

Domínguez, (n.d, p.2) cita a Cabrillo (2004) quien menciona que en el siglo XVI existe otro ejemplo en Francia con el Economista François du Noyer, quien promovió bajo la base de la planificación organizada y sistemática, la creación de una empresa comercial con el nombre de "Real Compañía Francesa del Santo Sepulcro de Jerusalén".

Sin embargo, la mayor evidencia se encuentra en la fundación de la Unión Republicana Socialista Soviética (1917), la cual a lo largo de toda su existencia centró sus actividades en torno a un Plan Centralizado de Producción Nacional.

En el Ecuador la planificación ha contribuido a la definición del desarrollo nacional y a las estrategias y políticas acerca del mismo y tuvo sus primeras manifestaciones en los años 30.

En 1933 se formuló, con carácter de plan un conjunto de medidas de política económica. Posteriormente en 1935 se creó a nivel de la Presidencia de la República, el Consejo Nacional de Economía, con la función de tratar los problemas de la economía, políticas económicas y la coordinación institucional, el mismo que funcionó sólo por un corto período, hasta que en 1944 se creó la Comisión Técnica de Economía, a la cual se le asignó la función de coordinar las políticas económicas.

En ese año se aprobó el Plan de Fomento Inmediato de la Economía Nacional que fue uno de los esfuerzos técnicos y políticos más serios de a época, como otros ensayos similares en Latinoamérica.

La Constitución Política de 1946 instituyó el Consejo Nacional de Economía. Esta fue una nueva iniciativa para estudiar los problemas económicos y orientar las finanzas del país,

pero tampoco dio resultado y fue necesario esperar hasta 1954 para que la planificación entrara en una fase de mayor concreción y desarrollo.

En este año se creó la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica (JUNAPLA), antes de ésta los ensayos de planificación estaban más dirigidos a los problemas de la coyuntura y a tratar la economía en un concepto liberal, en cambio desde la JUNAPLA, se vinculó más al tratamiento de la estructura y del desarrollo a largo plazo.

La crisis de los primeros años '60 pidieron atención y se formuló el "Plan Inmediato de Desarrollo 1961-63" con medidas de corto plazo.

Con un sentido más profundo de la planificación se creó el "Plan General de Desarrollo Económico y social para el decenio de 1964 – 73", que incluía planes a largo plazo con los que desde entonces se ha tratado de orientar la economía, el sector público y sus políticas.

En 1982-1983 vino una gran crisis por el cierre del financiamiento externo por el alza desmesurada de las tasas de interés, a lo que se sumó un fuerte invierno con el paso del fenómeno del niño. Esto presionó a que llegara un cambio en los objetivos y las políticas del gobierno y vinieron nuevas elecciones, retornándose a la democracia.

Entonces el CONADE presentó los "Lineamientos Generales para el Desarrollo 1984-1988" y luego el plan trianual 1985-1988.

A inicios de los noventa nace el CONAM (Consejo Nacional de Modernización), con el fin de reducir el sector público mediante la privatización de varias instituciones.

En el 2007 el Ecuador vive un proceso de cambio en su planificación a través de una reestructuración de la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) y eliminado el CONAM y el SODEM (Secretaría Nacional de los Objetivos del Milenio).

## **1.2 CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN**

Helden (n.d, p.1) hace referencia a la planificación desde el punto de vista de diferentes pioneros de la administración:

- Terry, George

"La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales."

- Idalberto, Chiavenato

"La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa."

- Ewing, David

"La planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían".

## **1.3 EL PLAN**

Costa (n.d, p.3) sostuvo que "El plan es un producto de la planificación, es un resultado inmediato, es el evento intermedio entre el proceso de planificación y el proceso de implementación del mismo. El propósito de los planes se encuentra en: La previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos. Los planes deben responder al qué (objeto), cómo (medios), cuándo (secuencia), dónde (local) y por quién (ejecutante o persona)".

El plan es lo que un momento una persona selecciona para alcanzar su objetivo.

## **1.4 CLASIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

Existen 2 tipos de planificación:

1. La Planificación Operativa o Tradicional que enseña cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario.
2. La Planificación Estratégica que esta diseñada para cumplir las metas de toda la organización.



## **1.5 LA PLANEACIÓN TRADICIONAL**

Según pasa el tiempo el hombre ha creado distintas formas de planificar. La planificación tradicional es una serie de pasos y reglas que deben seguirse de forma técnica y objetiva y no toma en cuenta los elementos del entorno. Produce un texto bastante amplio y es difícil de manejar.

La planificación tradicional es unidimensional y toma en cuenta principalmente los recursos financieros, no toma en cuenta la diversidad de actores, es rígida y estática. Aquí solo hay dirigentes y dirigidos.

La planificación tradicional se basa en la “predicción” de lo que va a suceder.

## **1.6 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Bustos, E. (2003, p.11) cita a Igor Asnoff (1980) quien identifica la aparición de la Planificación Estratégica en la década de 1960, pero para otros autores la Planificación Estratégica como sistema de gerencia nace en los años 70 como resultado de la evolución del concepto de planificación.

Bustos, E. (2003, p.11) también cita a Taylor quien aseguraba que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, el cómo y el cuándo ejecutar las tareas y el empleado las hacía.

Con el desarrollo el tiempo de los procesos se acorta por la competencia y con la planificación estratégica se define los objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir según las oportunidades o amenazas del entorno.

Vdleiva (n.d., p.1) menciona a Sallenave (1991), quien afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La planeación estratégica es flexible, busca el bien común, se fija en los recursos económicos pero también en los recursos de poder y en los conocimientos por esto es una planificación multidimensional.

Este tipo de planeación es más que un proceso de previsión por tanto se deben establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, para alcanzar lo planeado. Esta no toma en cuenta el problema, sino su entorno; siendo la forma actualmente más idónea para planificar. Esta planeación se basa en la “previsión” de distintas soluciones a problemas por enfrentar.

La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.

“El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años”.<sup>1</sup>

Generalmente el plan estratégico es creado y archivado por la alta gerencia y no refleja la realidad de la organización, pero para que este tenga éxito tiene que incidir en las decisiones diarias y suministrar criterios para evaluar dichas decisiones.

## **1.7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL**

La Planificación Estratégica Situacional (PES) es una de las herramientas más modernas para la Planificación Estratégica. Está dirigida fundamentalmente para la planificación estratégica de políticas públicas, es decir, no para organismos cuyo centro de juego sea el mercado sino la ciudadanía y el bien común.

Yulimar, (2009, p.3) cita a Carlos Matus quien señala que una misma realidad puede ser vista desde muchas situaciones diferentes para los distintos actores. Esto hace que la situación sea objetivamente diferente para cada fuerza social y también el escenario sea diferente, por cuanto en la relación situación-escenario están presentes fuerzas distintas que en su extremo son potenciales aliadas o antagonistas de las fuerzas insertas en la situación apreciada por cada actor. Tal es el concepto de situación que Matus propone, que se convierta en el objeto de una teoría más general de la planificación, especialmente válida para la planificación político-social.

---

<sup>1</sup> Plan Estratégico. [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)

La PES sirve para la creación de Agendas Políticas. La PES se basa en un análisis situacional en donde intervienen todos los actores del juego social, enfocándose en problemas actuales o potenciales y no en sectores o materias.

Por su parte el procedimiento de Marco Lógico, permite hacer una adecuada planificación porque toma en cuenta los supuestos críticos que desde la realidad condicionan a las políticas públicas; y plantea estrategias, tácticas y acciones orientadas a objetivos delimitados por Indicadores de Gestión, Validación y Evaluación Mesurables.

Las dos visiones cambian el concepto de Planificación de Políticas Públicas, alejándolo de visiones que solo se aplican al ámbito privado y al mercado.

Según Ruth Saavedra (2003, p.77), autora, entre otros, del libro “Planificación del Desarrollo”, que principalmente trata sobre la planificación en Colombia, el PES se fundamenta en el juego semicontrolado al servicio de la práctica racional de la acción humana.

Aborda la gobernabilidad del ser humano. El gobernante puede decidir sobre lo que controla, pero no puede asegurar resultados porque eso depende de una parte del mundo que no controla.

Volviendo a lo que dice Carlos Matus, él hace algunas consideraciones:

- La primera es que plan significa “cálculo que precede y preside a la acción”. Precede porque está antes y preside porque orienta.
- La segunda es que en el PES el plan vale poco porque la realidad cambia mucho y lo que sirve es la capacidad de la institución para producir la mayor cantidad de planes a medida que la realidad cambia.
- La tercera es que el plan y la improvisación no se oponen. La improvisación complementa al plan ya que nadie puede hacer un plan con toda precisión y preveviendo todos los detalles. Lo importante es que la improvisación no domine al plan.

- La cuarta es que el PES trabaja con momentos y no con etapas como trabaja la planificación tradicional porque en las etapas no se puede ir desde la etapa 2 a la 1, pero si se puede estar en dos momentos simultáneamente. Los momentos se pueden dar en cualquier orden.

El PES tiene 4 momentos:

- Momento uno o Explicativo: Explica la Realidad, En dónde estoy.
- Momento dos Normativo Prescriptivo: Normativo porque está cargado de valores e ideologías. Prescriptivo porque dice cómo debe ser la realidad.
- Momento tres: Ahora que sé la realidad me pregunto si lo quiero hacer, por que creo que debo hacerlo, lo puedo hacer. Identificar obstáculos.
- Momento cuatro: Es el de la acción.

A continuación se puede ver un cuadro en donde se distingue de mejor manera las principales diferencias entre la Planificación Tradicional y la Planificación Estratégica Situacional:

<b>PLANIFICACIÓN TRADICIONAL (operativa o normativa)</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL</b>
1. DETERMINISTA (PREDICCIONES CIERTAS)	1. INDETERMINISTA (PREVISIONES INSEGURAS)
2. OBJETIVISTA (DIAGNÓSTICO)	2. SUBJETIVISTA (APRECIACIÓN SITUACIONAL)
3. PREDICCIONES ÚNICAS	3. VARIAS APUESTAS EN ESCENARIOS
4. PLAN POR SECTORES	4. PLAN POR PROBLEMAS
5. CERTEZA TOTAL	5. INCERTIDUMBRE Y SORPRESAS
6. CÁLCULO TÉCNICO	6. CÁLCULO TECNOPOLÍTICO
7. LOS SUJETOS SON AGENTES	7. LOS SUJETOS SON ACTORES
8. SISTEMA CERRADO (METAS ÚNICAS)	8. SISTEMA ABIERTO (VARIAS POSIBILIDADES)
9. TEORÍA DEL CONTROL DE UN SISTEMA	9. TEORÍA DE PARTICIPACIÓN EN UN JUEGO

Fuente: Martín, P. (n.d, p.9) obtenido de: [http://www.ucm.es/info/eurotheo/materiales/hismat/pedro\\_martin.doc](http://www.ucm.es/info/eurotheo/materiales/hismat/pedro_martin.doc)

## **1.8 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA**

Actualmente son las ciudades, más que los países, las que relacionan a la sociedad civil con el Estado. En un contexto de una grave crisis de representación principalmente política algunas entidades han planteado otra forma de planificar incorporando a todos los actores interesados y creando una cultura de participación entre las diversas instituciones, entidades sociales y agentes económicos; a esta forma de planificar se le denomina planificación estratégica participativa.

El proceso de descentralización es una necesidad para la modernización y esto conlleva transferir mayor poder y transferencia a los gobiernos locales. Para esto se necesita que los mismos cumplan con eficiencia su rol y que cuenten con credibilidad social y esta depende del grado de respuesta a los problemas de la comunidad.

Los valores de la democracia radican en que ésta sea participativa y esto incluye apoyar la descentralización como mecanismo para mejorar el uso y la mejor distribución de la inversión pública.

La planificación estratégica participativa es la mejor respuesta para crear un espacio democrático a nivel local y para lograr un cambio de actitud de los dirigentes y sus dirigidos, pues si todos son involucrados todos ayudarán a que se mejoren los procesos.

No puede entenderse esta planificación sin un proceso político, ya que descentralizar significa transferir el poder, democratizar las decisiones y entender que cada comunidad debe asumir responsabilidades para manejar sus problemas.

Para ello se necesita crear un nuevo estilo de gobierno que genere espacios de consulta y concertación con sus comunidades y las involucre de forma corresponsable en la toma de decisiones que los afecta o beneficia.

La planificación participativa tiene que conducir a un desarrollo sustentable que implique alcanzar metas económicas, sociales, políticas y ambientales, dirigidas a una mejor calidad de vida de la población.

Esto se alcanza impulsando cambios estructurales que potencien la capacidad local y nacional para satisfacer las necesidades básicas de la población que vive en una situación de pobreza para que tenga un entorno de vida seguro evitando la degradación ambiental.

Darquea, G. (1996, p.14). cita a la (CNUAH / HABITAT) "Cada sociedad debe desarrollar su propia respuesta a sus problemas: administraciones locales democráticas y participativas y organizaciones comunitarias fuertes, aparecen no sólo como un objetivo del desarrollo sostenible sino también como medios para conseguirlo".

# **CAPITULO II**

## **JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL COMITÉ ECUATORIANO DE DESARROLLO ECONÓMICO Y TERRITORIAL (CEDET) 2009-2014**

### **2.1 ¿POR QUÉ EL DESARROLLO LOCAL Y TERRITORIAL?**

El Desarrollo Económico Local y Territorial es según Albuquerque, (2001, p.12) “Un proceso de transformación de la economía y la sociedad de un determinado territorio orientado a superar las dificultades y exigencias del cambio estructural en el actual contexto de creciente competitividad y globalización económica, así como de mayor valorización de la sostenibilidad ambiental, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población de ese territorio”.

Albuquerque también menciona que “El desarrollo económico local se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región”.

La descentralización de América Latina no ha sido satisfactoria y esto ha creado que el desarrollo de los distintos países sea territorialmente concentrado e inequitativo, lo que no permite aprovechar los potenciales de todas las regiones. Por lo tanto la descentralización es muy importante para el desarrollo más igualitario de un país.

Para esto es necesaria la innovación tecnológica en métodos de gestión y de las innovaciones sociales e institucionales. Tomando como innovación tecnológica a nuevos productos, maquinaria, etc.

Dentro de los métodos de gestión se refiere a las mejoras en los métodos de organización de la producción o en los procesos de trabajo y las innovaciones sociales e institucionales, se refiere a la formación de capital social, cooperación empresarial y concertación entre el sector público y privado, que es lo que buscan las Agencias de Desarrollo Económico Territorial - ADETs.

Pero la innovación no debe ser algo exclusivo de grandes empresas, sino se deben buscar mecanismos para que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) también tengan acceso a través de políticas logradas a través de organismos de su localidad.



También hay que tomar en cuenta que para estudiar el desarrollo territorial no es suficiente un análisis sectorial ya que toda actividad productiva combina insumos de varios sectores siendo entonces una actividad multisectorial, es por esto que el Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico Territorial - CEDET busca combinar la información de todas sus Agencias de Desarrollo Económico Territorial - ADETs.

La clave del desarrollo económico local se basa en la capacidad para aprovechar las oportunidades como cercanía a puertos, existencia de grandes empresas, proveedores locales, etc.

Es importante también señalar que la planeación del desarrollo territorial es vital para el medio ambiente, puesto que se ha reconocido que el mejor método para estudiar los aspectos ambientales es considerarlos en un enfoque integral de planeamiento para evitarse mucho de los llamados impactos ambientales negativos al desarrollo.

Se debe tomar en cuenta que el desarrollo territorial da mucha importancia a las PYMES puesto que generalmente estas se encuentran mayormente distribuidas en el territorio de un país y no solo en grandes ciudades y esto ayuda a una mejor repartición del empleo y por ende de la riqueza.

Normalmente las PYMES no tienen una planeación establecida entonces la existencia de información empresarial y tecnológica mejora su eficiencia productiva y su competitividad, pero generalmente las PYMES tienen escasa información empresarial, bajo nivel de capacitación, baja tasa de innovación tecnológica, escasa calidad y diferenciación del producto, pocas exportaciones, bajo grado de asociación y cooperación empresarial, etc.

Pero el fomento productivo y la innovación no son tareas del sector público “La función principal de las autoridades públicas, desde los diferentes niveles territoriales del gobierno, es la de ser catalizadores y animadores de los acuerdos de cooperación público-privada para el desarrollo local”. Albuquerque, (2001, p.14)

En resumen el desarrollo territorial tiene como objetivo una mejor eficacia y eficiencia en la política económica y social con un mayor apoyo no económico sino de innovación a todo el territorio de un país.

El desarrollo local no se limita a las fronteras de una ciudad o provincia por tanto hay que promover la cooperación entre municipios y autoridades de las diferentes regiones para que todos se favorezcan.

Cada territorio tiene sus propios recursos y para que aumente el bienestar local hay que general economías de escala utilizando estos recursos e introduciendo innovaciones.

La constitución de un territorio en un sistema local productivo permite que las PYMES puedan especializarse en partes de un proceso productivo y formar economías de escala reduciendo los costos de transacción, entonces se generan rendimientos crecientes incrementando el crecimiento económico territorial o por otro lado promoviendo la competencia local entre empresas, estas se vuelven innovadoras lo que les permite competir también con empresas de fuera de su localidad, es decir, los sistemas productivos locales se componen de redes internas en que se dan relaciones de cooperación y competencia entre las empresas que las impulsa a superarse.

## **2.2 ¿POR QUÉ LAS AGENCIAS DE DESARROLLO TERRITORIAL?**

Las agencias de desarrollo territorial (ADETS) en el mundo han evolucionado desde 1991 con algunos rasgos comunes y diferentes.

Las ADETs de entre 1991 a 1996 se caracterizaron por un fuerte compromiso para la reducción de pobreza en las áreas rurales, juntando formación de capacidades, asistencia técnica a la población para su inclusión en los circuitos económicos, y crédito (al principio con preponderancia de microcrédito), dando como resultado el incremento en nuevos empleos, nuevos negocios y cooperativas, impulso de proyectos, etc.

De 1998 al 2004 las ADETs se caracterizaron porque las tareas anteriormente mencionadas se las realiza pero de una manera no aislada sino con una planificación local e incluso nacional para crear iniciativas económicas sostenibles y duraderas y con una participación mas importante de la mujer en la economía.

La “*Tercera Generación ADEL*” está en construcción en Lebanon, Uruguay, Sri Lanka, en correspondencia con la nueva Iniciativa ART.

En este caso los objetivos son facilitar un desarrollo sustentable, duradero, armónico y equilibrado de acuerdo con planes estratégicos compartidos, a través el favorecimiento de partenariados públicos/privados, y valorizando los recursos humanos, sociales, económicos y ambientales, con el objetivo final de superar la marginalidad económica, la exclusión social y la fragilidad cultural.

En cualquier caso las ADETs son importantes puesto que como muestran en su evolución buscan cambiar la desigual repartición de la riqueza mediante apoyo a los sectores vulnerables creado oportunidades para todos, protección del medio ambiente, empoderamiento de las capacidades de las mujeres en la participación del desarrollo económico, promoción de la economía social y solidaria; y con el paso de los años se ha conseguido que más actores se unan al proceso entre sector público y privado para que este proceso sea más sustentable.

Las ADETS son importantes para la planificación del desarrollo de un país puesto que son los actores locales quienes tienen el conocimiento de las características del área, representan la dinámica social, institucional y económica y pueden determinar cuáles son las prioridades dentro de su territorio, por lo tanto deben ser los primeros en ser involucrados.

Entonces el desarrollo local es primordial ya que según Lazarte, A. (2000, p.3) “es un espacio más concreto de participación social en el proceso, como una unidad de análisis, planificación y acción, capaz de relevar y activar un conjunto de potencialidades no apreciadas por el planificador tradicional y de atender un igual número de demandas insatisfechas a través de mecanismos apropiados al contexto y escala de las mismas, aportando de esta manera dentro un esfuerzo sinérgico al desarrollo de la región y el país”.

La administración central puede ser muy organizada pero de ninguna manera eficiente debido a la carencia de conocimiento de las necesidades individuales de cada región.

Los objetivos de una ADET son cinco según Lazarte, (2000, p.5):

a. “Creación y fortalecimiento de empresas productivas autosostenibles (en forma individual o asociativa), capaces de crear fuentes de trabajo permanentes y de colocar sus productos o servicios en el mercado. Estas empresas valorarán el potencial del área en todos los

sectores económicos, según prioridades que van a ser identificadas área por área, dependiendo de las vocaciones, de las potencialidades del área, de las necesidades de la población y de las posibilidades que ofrece el mercado.

b. Creación de una capacidad para la identificación de las posibilidades de desarrollo productivo y la generación de proyectos, con el concurso coordinado de los actores locales y de los referentes nacionales, que pueda constituir un interlocutor válido para atraer y catalizar inversiones externas para el desarrollo. En este marco, la ADEL podrá estipular convenios con diferentes organismos nacionales e internacionales para dar seguimiento a proyectos de desarrollo, en modalidades que serán evaluadas convenientemente por cada ADEL.

c. Apoyo a la planificación local sectorial, en coordinación con las actividades de las instituciones públicas a nivel central, regional y local.

d. Facilitar el encuentro entre la demanda y la oferta de trabajo.

e. Autosuficiencia desde un punto de vista económico, a través de la generación de ingreso mediante la venta de servicios y otros mecanismos financieros ad-hoc”.

Las ADETs son entidades público privadas, sin fines de lucro que se constituyen mediante un Acuerdo Ministerial extendido por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y competitividad (MICIP).

Las áreas de impacto de una ADET se definirán por la división político-administrativa de un país para garantizar su sostenibilidad político-institucional y dependerá de criterios de homogeneidad físico-geográficos y socio-culturales para garantizar su sostenibilidad económica financiera y social.

Para cumplir con sus objetivos las ADET tienen que cumplir con ciertas actividades que se pueden dividir en 3 áreas estratégicas según Lazarte, A. (2000, p.6) y son:

1. Actividad básica (círculo interior)
2. Servicios para la actividad básica (círculo medio)
3. Mejoramiento del Entorno Económico -Actividad evolutiva- (círculo externo)

**GRÁFICO 1**  
**ACTIVIDADES QUE DEBEN CUMPLIR LAS ADETS DIVIDIDAS EN AREAS**  
**ESTRATÉGICAS**



Fuente: Lazarte, A. (2000, p.6) Las Agencias de Desarrollo Local: "Promoviendo la Empresarialidad en el Marco del Desarrollo Humano Sostenible" El caso de Centro América

- Actividad Básica: dentro de esta existen dos puntos:
  - Animación Económica: a través de:
    - Diagnóstico y estudios de inversión sobre las potencialidades y oportunidades locales.
    - Creación de un sistema informativo de orientación a la actividad productiva.
    - Creación de un banco de proyectos productivos
    - Promover un clima favorable para la creación de empresas.

- Promoción de Empresa:
  - Formulación de proyectos de empresas de impacto para el área.
  - Apoyo técnico para planes propuestos por la población.
  - Apoyo financiero a través de promoción de créditos o movilización de fondos de otras instituciones
  - Asistencia técnica para la creación de empresas para personas con dificultades de acceso al mercado laboral.
  
- Servicios a la Actividad Básica:
  - Apoyo al desarrollo productivo:
    - Formulación de proyectos e identificación de fuentes de financiamiento.
    - Promoción de servicios y actividades de apoyo para la comercialización.
    - Promoción de intercambios y desarrollos tecnológicos.
    - Apoyo a la constitución y fortalecimiento de organizaciones empresariales a nivel local.
  
  - Dinamización del mercado laboral:
    - Encuentro de la demanda y oferta laboral local y externa.
    - Apoyo a la formación de recursos humanos calificados
  
- Mejoramiento del Entorno Económico:
  - Entorno Político:
    - Apoyar los procesos de planificación económica a nivel local.
    - Promover la inversión pública sectorial dentro de su territorio.
    - Apoyar iniciativas que mejoren el marco legal de la promoción del desarrollo económico a nivel local.

## 2.3 ¿POR QUÉ EL CEDET?

El Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico Territorial – CEDET - es una alianza público privada para superar la exclusión social e inequidad y construir un Ecuador competitivo con capacidad para actuar en entornos productivos globalizados.

El CEDET es una corporación privada apolítica y sin fines de lucro que articula a las Agencias de Desarrollo Económico y Territorial – ADETs del Ecuador.

Las ADETs que son parte del CEDET son:

- ACUDIR Agencia Cuenca para el Desarrollo e Integración Regional.
- CODECOB Corporación de Desarrollo Económico Competitivo (Bolívar).
- CRECER Corporación Regional Económica Empresarial Riobamba.
- PROIMBABURA Corporación de Desarrollo Territorial Proimbabura.
- ADE LOJA Agencia de Desarrollo Empresarial de Loja.
- ADPM Agencia de Desarrollo Provincial de Manabí.
- QUITO PICHINCHA COMPETITIVO.
- CORPOAMBATO Corporación Civil para el Desarrollo Económico Local de Ambato y Tungurahua.

El CEDET promueve:

- El desarrollo económico de los territorios
- La atracción de inversiones
- El mejoramiento de la competitividad

En la ciudad de Cuenca el 17 de julio del 2008 se reunieron los representantes de las principales Agencias de Desarrollo Económico y Territorial del Ecuador para un Taller de Revisión Estratégica del CEDET.

En este taller se confirmó que el CEDET es útil para apoyar las actividades de las ADETs porque puede apoyarles a través de acciones o actividades que contribuyan a:

- (i) El fortalecimiento de las Agencias o ADETs;

- (ii) La formulación y/o ejecución de políticas públicas que favorezcan el desarrollo económico local (DEL); y
- (iii) La suma de fortalezas de las ADETs para la consecución de objetivos que serían más difíciles de lograr por una o más de las ADETs actuando de manera independiente.

Para lograr estos puntos se identificaron las siguientes acciones y actividades concretas que se pueden implementar de manera inmediata:

#### **“PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ADETs**

- ✓ Intercambio de experiencias, que incluye:
  - Difundir entre todas las ADETs los convenios que una o más (o el CEDET) tenga suscritos con diversas instituciones incluidas: CORPORACION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES - CORPEI, Corporación Andina de Fomento - CAF, Ministerio de Industrias y Productividad - MIPRO, Concejo Nacional de Productividad y Competitividad CNPC, etc.
  - Sistematizar y difundir buenas prácticas, que pudiera incluir la edición de publicaciones que contengan indicadores de gestión y desempeño de las ADETs.
  - Continuar y fortalecer las relaciones con la Red ART y con el CED de Colombia.
- ✓ Desarrollo de estrategias de sostenibilidad de las ADETs, que incluye, principalmente, la elaboración y ejecución de Planes de Negocios de cada ADET, dentro de los cuales se enfatizó la importancia de que se incluyan medios de autogestión que les confieran sostenibilidad financiera en el tiempo.
- ✓ Definición de los alcances y responsabilidades mutuas de, por un lado, las ADETs y, del otro lado, el CEDET, a efectos de que quede claramente establecido hasta dónde llegan las responsabilidades del CEDET hacia las ADETs y viceversa, tanto para las



ADETs actualmente miembros del CEDET como para instituciones que se pudiesen incorporar a futuro.

## **PARA LOGRAR INCIDENCIA EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL**

- ✓ Convocar diálogos económicos público-privados, que pueden incluir
  - Encuentros locales de las instituciones que conforman cada ADET
  - Encuentros nacionales de las instituciones que conforman el CEDET
  - Acercamientos a mesas y otros foros de diálogo organizados por Ministerios u otros organismos públicos.
- ✓ Desarrollar un plan sistemático de acercamiento con autoridades claves, tanto a nivel local como a nivel nacional.

## **PARA SUMAR LAS FORTALEZAS DE LAS ADETs**

- ✓ Formalizar acuerdos existentes con instituciones tales como la CAF, CORPEI, CNPC, MIC, y buscar nuevos acuerdos.
- ✓ Desarrollar una plataforma informática común para todas las ADETs y compartida por todas ellas.
- ✓ Establecer una red de planificación común, de manera que los planes estratégicos y operativos de las ADETs sean coherentes los unos con los otros.
- ✓ Identificar actividades en las cuales la acción común entre las ADETs es potencialmente más efectiva que la acción independiente de una o más de ellas. Por ejemplo: servicios de monitoreo, planes territoriales de manejo de basura, capacitación y formación de actores locales, etc.

- ✓ Crear capacidades en los territorios a través de actividades de capacitación y formación de actores locales.
- ✓ Buscar y establecer alianzas internacionales.
- ✓ Estructurar el plan de sostenibilidad, en términos financieros y otros, del CEDET.
- ✓ Identificar oportunidades para actividades de o intervenciones por las ADETs que generan el Gobierno Nacional, los gobiernos locales o la Cooperación Internacional".  
Zalles. (2008, p.5)

# **CAPITULO III**

## PLAN PLURIANUAL INSTITUCIONAL CEDET 2010 – 2013

### 3.1 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

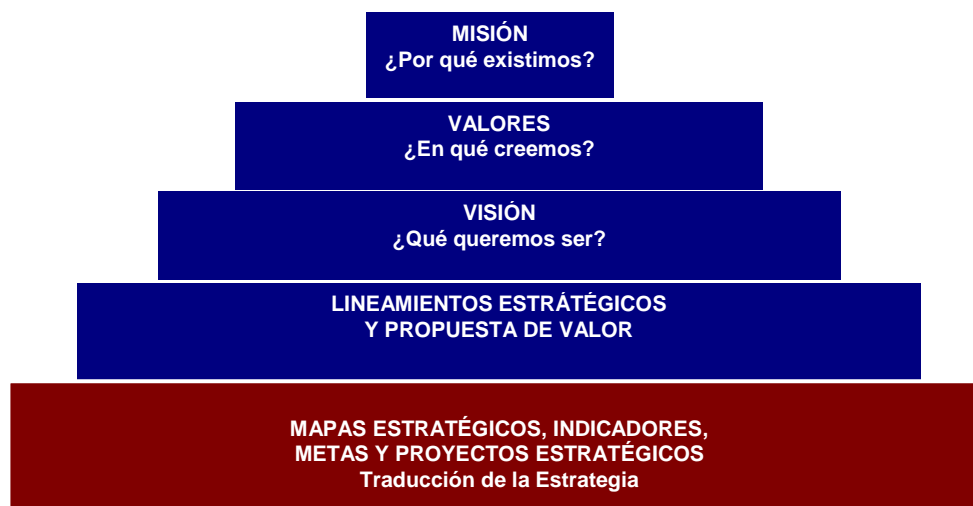
El cronograma de implementación del plan plurianual del CEDET 2010-2013 se realizó en sujeción a la siguiente planificación:

ACTIVIDAD	2009					2010		...EN ADELANTE HASTA DIC 2013
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	
1. DISEÑO DEL PLAN PLURIANUAL	X							
2. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y ELABORACIÓN DE MATRICES		X	X	X				
3. GENERACIÓN DEL POA Y PLAN PLURIANUAL					X			
4. REVISIÓN DEL POA POR PARTE DEL CEDET						X		
5. APROBACIÓN DEL PLAN PLURIANUAL POR PARTE DEL DIRECTORIO DEL CEDET							X	
5. SEGUIMIENTO							X	X

### 3.2 ESTRUCTURA DEL PLAN PLURIANUAL INSTITUCIONAL

El planeamiento estratégico es el camino a través del cual la institución revisa su razón de ser, define cuál va a ser su visión de futuro, cuáles deben ser sus principales objetivos, convirtiéndose en el marco de referencia para la toma de decisiones y la ejecución de planes y actividades. ¿En qué sector se encuentra posicionada actualmente la organización? ¿Qué está sucediendo en el entorno?, ¿Qué es lo que debería estar haciendo la institución? Estas son las grandes cuestiones que el plan estratégico viene a responder a partir de sus componentes.

El Plan Plurianual Institucional del CEDET está compuesto por los siguientes elementos:



Elaboración: Ing. Diego Serrano – Director de proyectos del CEDET

### 3.3 DIAGNÓSTICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PPI DE LA INSTITUCIÓN

Para poder construir el PPI del CEDET, la metodología aplicada demanda la realización de un diagnóstico básico de la realidad de la institución. Para esto se sugiere efectuar preguntas a los funcionarios y funcionarias de la organización para efectuar el diagnóstico.

PREGUNTAS	Resumen
<b>1. Definición de la Misión de la Organización</b>	
¿Cuál es nuestra actividad? ¿Qué es lo que hacemos?	Fomentar el desarrollo de la microempresa, transferencia de tecnología, nuevos sistemas de comunicación. Capacitar.

	<p>Fomentar la inversión.</p> <p>Articular actividades de ADET, gobernabilidad de territorios, dar las pautas a las ADET.</p> <p>Articulación público privada a través de las ADET, promoción del desarrollo económico territorial, atracción de inversiones.</p> <p>Incidir en decisiones públicas y privadas relacionadas a las actividades de pequeño productores.</p> <p>Juntar las debilidades y fortalezas para igualar a las ADET y que todas sean productivas.</p> <p>Instancia de apoyo y ayuda a las ADET para que se mantengan y se fortalezcan.</p> <p>Puente en el nivel nacional, cooperación, gobiernos locales, llevar lo central a lo local, recursos, cooperación, herramientas.</p> <p>Analogía con dispensario médico, diagnostica y cura.</p> <p>Figura de Ministerio de las ADET para coordinar actividades con ADET y ejecutar acciones.</p> <p>Aprendizaje fuera del territorio nacional.</p> <p>Empujar acciones con ADET manteniendo su independencia y autonomía.</p> <p>Facilitador de políticas, herramientas, para fortalecer a las ADET, ser el puente para crecer en conjunto.</p> <p>Crear el liderazgo en las ADET para que se sientan apoyadas y exista colaboración mutua.</p> <p>Motor de una red de actores con mucha potencia nacional sustentada en la potencia local de cada territorio.</p>
<p>¿Por qué es esto importante?</p>	<p>Inequitativo desarrollo de las provincias.</p> <p>Hacer de la ADET lo que queremos que realmente sea, el instrumento de articulación público privada.</p> <p>La política y comunicación del Estado siempre ha sido centralizada.</p> <p>Medir resultados de todo el conjunto.</p> <p>Carencia de estadísticas.</p> <p>Responder a las expectativas del las ADET.</p> <p>El CEDET responde a las ADET no a la inversa.</p> <p>Presta servicios a las ADET.</p>

<p>¿A qué ha contribuido el CEDET en este tiempo de vida?</p>	<p>Credibilidad incrementada porque ha surgido del conjunto de ADET.  Confianza de la cooperación.  Mejoría en las ADET que han aprovechado los esfuerzos del CEDET.  Desarrollo de capacidades de las ADET.  Comunicación entre las ADET, diálogo permanente.  Se ha generado un ámbito de competencia entre ADET y por ende entre gobiernos seccionales.  Ámbito de confianza.  Se han visibilizado actores locales.  Trabajo en conjunto.  Potenciar aprendizaje entre ADET.  Diálogo y cooperación entre pares.  Facilitador de dialogo y acción entre organizaciones centralizadas con los territorios.  Ser parte de redes internacionales de Agencias de Desarrollo.</p>
<p>¿Cuál es la Misión de la Organización?</p>	<p>Construir desde los territorios un país competitivo, favorable para el aumento de empleo, la producción y la inversión como herramientas fundamentales para el mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos. El CEDET es una alianza público privada para superar la exclusión social e inequidad y construir un Ecuador competitivo con capacidad para actuar en entornos productivos globalizados.</p> <p>Destacar la misión del CEDET para con las ADET.  Destacar la presencia e importancia de actores locales.  Internacionalización de las ADET  Sostenibilidad, responsabilidad.</p> <p><b>MISIÓN PROPUESTA:</b></p> <p><b>Es una alianza público privada que construye desde los territorios un país competitivo, responsable y con capacidad para actuar en entornos productivos globalizados; favorable para el aumento de empleo, producción e inversión, como herramientas fundamentales para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos con equidad e inclusión social.</b></p>
<p><b>2. Definición de la Visión de la Organización</b></p>	

<p>¿Qué objetivos se tuvo al crear el CEDET?</p>	<p>Integrar a las ADET. Intercambio de experiencias. Plataforma de diálogo público privado permanente.</p>
<p>¿Cómo vemos a la organización en 5 años? ¿Qué titular de prensa quisiéramos que aparezca sobre nuestro Comité?</p>	<p>Organización sólida que trabaje en pro de los beneficiarios de territorios del Ecuador. Movilizando recursos a nivel internacional. Líder en desarrollo económico y producción. El CEDET modelo de desarrollo económico a través de las ADET.</p>
<p>¿Cuáles son los principales desafíos que puede enfrentar la organización en los próximos años?</p>	<p>La existencia de un Comité paralelo. Mantener los resultados obtenidos sin pensar en el tipo de gobierno nacional o provincial de turno. Avance tecnológico. Sostenibilidad. Generar un instrumento que permita tener sostenibilidad sin depender de gobiernos. Lograr incidencia política. Que no se vincule a la política partidista. Luchar contra la cultura local. Se demuestre en resultados concretos lo que se expone como misión. Confianza por parte de las ADET.</p>
<p>¿Cómo esperamos que nos vean las partes interesadas en el futuro?</p>	<p>ADET: El CEDET es una instancia que agrega valor. COOPERACIÓN: El CEDET como socio confiable con capacidad de representatividad local. GOBIERNO NACIONAL: El CEDET es un aliado en la implementación de políticas nacionales y la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo. GOBIERNOS LOCALES: El CEDET es un aliado que ayuda en la formación de capacidades locales incluso en las mismas ADET. UNIVERSIDADES: El CEDET como aliado estratégico en la generación de conocimiento. LAS CÁMARAS: El CEDET como aliado para fomentar el dialogo publico privado. OTRAS ONG: El CEDET como líder natural en temas de desarrollo económico y como socio para implementar proyectos en los territorios. SOCIEDAD EN GENERAL: El CEDET como referente en temas de desarrollo económico local.</p>



<p>¿Cuál es la visión actual de la organización?</p>	<p>“Un Ecuador competitivo de sus territorios, que promueve el desarrollo económico y social, que impulse la capacidad empresarial de los ciudadanos en un ambiente de cooperación público – privado permanente que vincule a todos los actores sociales en la construcción de espacios favorables para el aumento del empleo, la producción y la inversión.”</p> <p><b>PROPUESTA VISIÓN 2013:</b></p> <p><b>Ser líder del diálogo público privado en los territorios que, potenciando los activos locales, promueva el desarrollo económico y social e impulse la capacidad empresarial de los ciudadanos, de tal forma que contribuya en la construcción de un Ecuador competitivo y responsable.</b></p>
<p><b>3. Identificación de los Valores Organizacionales</b></p>	
<p>¿Qué es lo que más le importa a la Institución?</p>	<p>Servicio. Calidad de gestión. Conocimiento. Herramientas tecnológicas. Capacidad de llegar a todos. Capacidad de incidencia en la toma de decisiones. Atención a los socios. Comunicación. Liderazgo. Motivación. Pasión por el trabajo.</p>
<p>¿Cómo trata la institución a sus colaboradores?</p>	<p>Respeto. Cordialidad. Motivación. Estimulo. Inspiración. Equidad. Reconocimiento. Confianza. Actualización constante de conocimientos.</p>

<p>¿Qué principios necesita la Organización, que hoy no los tiene? ¿Por qué?</p>	<p>Compromiso, ya que se trata de una institución nueva. Solidaridad. Conocimiento y comprensión del trabajo de cada uno. Trabajo en equipo. Adecuada delegación de funciones. Creatividad. Incluir valor agregado siempre. Liderazgo. Incidir en el trabajo y multiplicar el efecto. Comunicación. Adecuado trabajo en equipo. Hablar el mismo lenguaje y que haya involucramiento.</p>
--	--

Elaboración: Funcionarios del CEDET y el Autor.

### 3.4 COMPONENTES DEL PLAN PLURIANUAL INSTITUCIONAL

#### 3.4.1 MISIÓN

Es la misión del CEDET la que expone su razón de ser, describiendo su principal actividad y dejando claro que la distingue de cualquier otra organización. En ella se describe qué es lo que se le ofrece a las ADET, la cooperación, beneficiarios, el Estado y la sociedad en general.

#### **MISIÓN CEDET:**

**“Es una alianza público privada que construye desde los territorios un país competitivo, responsable y con capacidad para actuar en entornos productivos globalizados; favorable para el aumento de empleo, producción e inversión, como herramientas fundamentales para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos con equidad e inclusión social”.**

Misión sugerida en Taller de Planificación Estratégica del 18 de enero del 2010 por funcionarios del CEDET

### 3.4.2 VISIÓN

Constituye la declaración que guiará al CEDET en el contexto interno y externo cambiante en el que se mueve. La visión refleja lo que deberá ser la organización en los próximos años, donde deberá estar, representa la imagen futura de la institución. Es por esto que la visión para el CEDET contiene un mensaje claro y directo para sus colaboradores, para quienes ésta se debe constituir en su inspiración y motivador cotidiano.

#### **VISIÓN 2013 CEDET:**

**“Líder del diálogo público privado en los territorios que, potenciando los activos locales, promueva el desarrollo económico y social e impulse la capacidad empresarial de los ciudadanos, de tal forma que contribuya en la construcción de un Ecuador competitivo y responsable”.**

Visión sugerida en Taller de Planificación Estratégica del 18 de enero del 2010 por funcionarios del CEDET

### 3.4.3 VALORES INSTITUCIONALES

Son el conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal y organizacional que deben enmarcar y determinar los comportamientos de los integrantes de la comunidad del CEDET, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás. Es así como los valores identificados, con los que se crea en últimas la cultura organizacional de la institución, deberán estar presentes en todo momento, reflejándose en las acciones diarias de quienes lo conforman.

VALORES	DESCRIPCIÓN
ÉTICA	Actuar con honestidad, probidad y transparencia demostrando integridad.
COMPROMISO	Responder a las necesidades del CEDET en forma incondicional.

<b>ACTITUD DE SERVICIO</b>	Demostrar amabilidad e interés por los requerimientos de los beneficiarios, cooperantes, Estado.
<b>PROFESIONALISMO</b>	Ser competente y eficiente en el desempeño de las funciones.
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	Ser consciente de la realidad del país y comprometido con el desarrollo nacional.
<b>PROACTIVIDAD</b>	Actuar con oportunidad e iniciativa en busca de mejores resultados.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Trabajo conjunto de todos los miembros para alcanzar objetivos comunes.

Elaboración: Funcionarios del CEDET y el Autor.

Conductas asociadas a cada valor que reflejan la vivencia de los mismos:

<b>VALOR</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>ETICA</b>	Actuar sin favoritismos en las decisiones.
	Denunciar todo acto de corrupción.
	Respetar la confidencialidad de la información interna y externa.
	No ceder ante situaciones ilegales.
	Cumplir las normas de conducta institucional.
	Desempeñar de forma sincera y transparente sus actividades.
<b>VALOR</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>COMPROMISO</b>	Asumir retos sin condicionamiento.
	Demostrar predisposición en todo momento.
	Aportar con soluciones.
	Asumir la causa del CEDET como propia.
	Demostrar solidaridad con el equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos.
	Exceder las expectativas del CEDET.

<b>VALOR</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>ACTITUD DE SERVICIO</b>	Mostrar simpatía por el beneficiario, cooperante, donante.
	Sentir satisfacción por el servicio brindado.
	Estar siempre disponible para el beneficiario, donante, cooperante, Estado.
	Identificarse con las múltiples necesidades.
	Demstrar buena educación y amabilidad con el cooperante, beneficiario.
	Ser paciente, tolerante y receptivo.
	Dar solución oportuna a los diversos requerimientos.
<b>VALOR</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>PROFESIONALISMO</b>	Compartir el conocimiento con los demás.
	Ser organizado y cumplir con las obligaciones.
	Actuar con seguridad y conocimiento de los procesos.
	Actualizar los conocimientos continuamente.
	Realizar los análisis con profundidad.
	Participar activamente en la toma de decisiones.
	Respetar las opiniones de los demás.
	Apertura al cambio.
<b>VALOR</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	Hacer que el desarrollo llegue a todos los rincones del Ecuador.
	Identificarse con los requerimientos de los beneficiarios nacionales.

	Denunciar la corrupción en procesos de contratación pública o privada.
	Velar por la igualdad de oportunidades de los proveedores.
	Rendir cuentas a los donantes, beneficiarios y a la sociedad en general.
	Velar por el ahorro de los recursos del CEDET con conciencia ambiental.
<b>VALOR</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>PROACTIVIDAD</b>	Cumplir con las tareas asignadas en el menor plazo posible.
	Aportar con ideas innovadoras y ser creativos.
	Ser emprendedores en los proyectos del CEDET.
	Anticiparse a los hechos analizando las causas para dar soluciones oportunas.
	Aplicar el conocimiento y la experiencia adquirida.
<b>VALOR</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Compartir experiencias con las ADET.
	Unir esfuerzos con todos los actores involucrados en la gestión del desarrollo económico local.
	Actitud proactiva en la solución de conflictos.

Elaboración: Funcionarios del CEDET y el Autor.

#### 3.4.4 FODA - ANÁLISIS SITUACIONAL

Es muy importante que dentro del proceso de Planeación Estratégica, la institución entienda en qué entorno se desenvuelve. Para esto es necesario realizar un análisis de la situación actual de su macro-entorno, micro-entorno, y análisis interno. El producto de este análisis es la identificación de Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades.

**FORTALEZAS:**

- F1. Personal competente y responsable.
- F2. Capacidad instalada para generar propuestas encaminadas a la consecución de recursos extranjeros o nacionales para proyectos de desarrollo.
- F3. Experiencia previa de las ADET en el Ecuador
- F4. Nivel de representatividad en el territorio nacional.
- F5. Ser el nexo entre el sector público y privado para el impulso del desarrollo económico.
- F6. Contar con el apoyo de USAID a través de Red Productiva y Programa ART.
- F7. Contar con experiencia en la operación de fondos públicos.
- F8. Contar con capacidad para alinearse a las políticas nacionales y locales.
- F9. Participar de Redes Internacionales de Desarrollo Económico Territorial.
- F10. Contar con adecuadas herramientas tecnológicas.

**OPORTUNIDADES:**

- O1. Capacitación nacional e internacional al personal del CEDET
- O2. Intercambio de experiencias locales y con otros países
- O3. Convertirse en un referente de desarrollo local para los actores locales.
- O4. Demanda de una institución calificada que provea los servicios del CEDET.
- O5. Posibilidad de captación de fondos de organismos internacionales que se encuentren interesadas en apoyar la iniciativa.

- O6. Ser un centro de atracción de inversiones.
- O7. Posibilidad de incidir y vincular a una amplia gama de grupos de interés local.

**DEBILIDADES:**

- D1. Desconocimiento de la función del CEDET por parte de algunos sectores.
- D2. Las ADET no han contribuido con el posicionamiento del CEDET.
- D3. Carencia de una política y plan de comunicación del CEDET y entre las ADET.
- D4. Falta de recursos para inversión.
- D5. Espacio físico limitado.
- D6. Falta de legítimo aporte de algunas ADETs a su región. No se marca diferencia.
- D7. Falta de sistematización.

**AMENAZAS:**

- A1. Desconocimiento del rol de las instituciones públicas locales.
- A2. Política centralista del Gobierno Nacional en cuanto a la ejecución de proyectos de desarrollo.
- A3. Falta de incentivos a las ADET para pertenecer el CEDET.
- A4. Alta dependencia de un solo donante USAID.
- A5. Tendencia de trasladar la cooperación internacional a otras regiones más necesitadas.
- A6. Resistencia al cambio por parte de las ADET.



A7. Probable creación de una entidad similar al CEDET.

A8. Riesgo de ser influido por la política partidista.

### **3.4.5 MATRIZ FODA**

La Matriz FODA permite ver de manera gráfica elementos internos y externos que influyen en la institución y que permitirán el cumplimiento o no de los objetivos.

### **ANEXO 1**

### **3.4.6 ACCIONES ESTRATÉGICAS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Se hace fundamental para el CEDET la identificación de los principales pilares o direccionadores estratégicos dentro de los cuales se enmarcarán sus principales objetivos y retos para los próximos años.

La definición de estos Lineamientos Estratégicos le permitirá al CEDET concentrarse, focalizarse, para poder llegar al destino final que se ha propuesto en su Visión.

La identificación de estos principales Lineamientos Estratégicos se fundamenta en el análisis previo realizado para la identificación de las oportunidades y amenazas a las que se ve enfrentado el CEDET, así como luego de la identificación de sus fortalezas y debilidades internas. Este análisis FODA se ha realizado teniendo en cuenta la situación del entorno externo e interno de la Institución.

Las acciones estratégicas surgen como resultado del cruce en la Matriz FODA. El agrupamiento por temas de las acciones estratégicas permite identificar los Lineamientos Estratégicos.

### **3.4.7 ACCIONES ESTRATÉGICAS:**

#### **POTENCIAR EL TALENTO HUMANO**

F1-O1: Capacitar permanentemente al personal del CEDET.

#### **FINANCIAR PROYECTOS DE DESARROLLO TERRITORIAL**

F2-D2: Unir la necesidad de un proyecto con el ánimo de financiarlo.

### **PROMOCIONAR EL CEDET**

O4-D1: Informar a la población y especialmente a las empresas de los beneficios que les puede brindar el CEDET.

### **CONVERTIRSE EN UN CENTRO DE CAPACITACIÓN**

O3-A3: Apoyar al desarrollo territorial y a mejorar la competitividad de las empresas ofreciendo capacitación a sus empleados.

O3-A4: Mejorar la calidad de los productos nacionales a través de mayor capacitación de recurso humano.

### **DESARROLLAR Y APLICAR EL PLAN ESTRATÉGICO**

A2-D4-D5: Obtener fondos internacionales para mejorar el espacio físico y lo que se necesite para cumplir con el Plan Estratégico.

### **LOGRAR EXCELENCIA OPERATIVA**

F10-D7: Ocupar las herramientas tecnológicas disponibles para sistematizar los procesos.

### **POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN**

O3-O4-D1: Promocionarse ante todos los sectores para ser más confiables ante los que nos conocen y dejarse conocer por los que no sabían de nosotros.

### **INNOVACIÓN DE SERVICIOS Y COBERTURA**

F10-D3: Aprovechar las herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación con las ADETS.

### **RELACIONAMIENTO CON GRUPOS DE INTERÉS**

F9-O3: Participar con redes internacionales de desarrollo económico para convertirse en modelo de desarrollo para los actores locales.

### COMUNICACIÓN EXTERNA EFECTIVA

O2-D3: Utilizar el intercambio de experiencias con otros países para mejorar la comunicación con las ADETS locales.

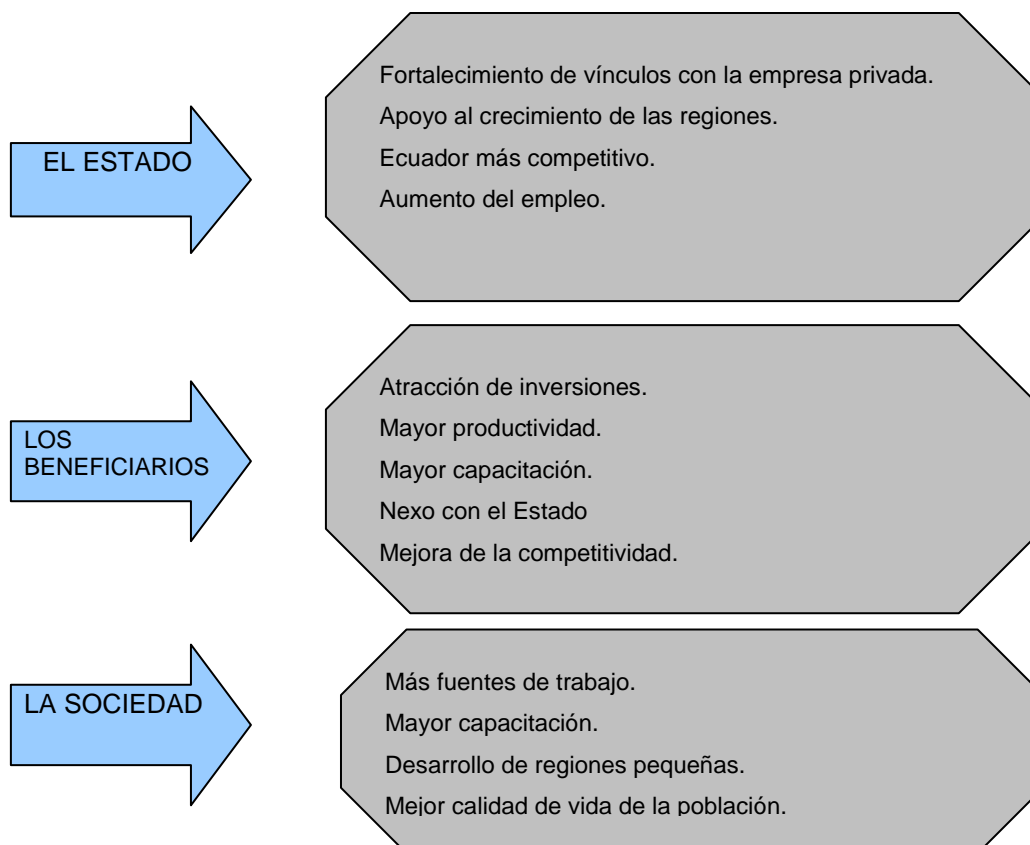
### 3.4.8 PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Los Lineamientos Estratégicos definidos en el punto anterior por la Institución dan origen a los Programas Estratégicos, los cuales están encaminados a ejecutar cada uno de los lineamientos. Así, la metodología permite que cada uno de los Lineamientos sea trabajado por un Programa Estratégico.

### 3.4.9 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor sería lo que el CEDET aporta a sus partes interesadas, que serían el Estado, los beneficiarios, los donantes, la sociedad en general.

La propuesta de valor es necesaria para identificar los procesos internos del CEDET, establecer los indicadores y la infraestructura necesaria para la estrategia.



### **3.4.10 TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

#### **3.4.10.1 MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

El Mapa Estratégico del CEDET es un diagrama que contiene dentro de las perspectivas de su actividad a los objetivos estratégicos entrelazados por relaciones causa-efecto. El diagrama representa un enfoque sistémico de cómo crea valor la institución desde sus activos intangibles.

Los objetivos estratégicos son declaraciones de logros que pretende el CEDET alcanzar en el largo plazo y que representan verdaderos retos para la institución.

El Mapa Estratégico se encuentra articulado en 3 perspectivas estratégicas cuya secuencia tiene una lógica causa-efecto. Las perspectivas de resultado buscan entregar la Propuesta de Valor de la siguiente manera:

- Procesos Internos: que muestra en donde el CEDET debe mejorar internamente para alcanzar sus objetivos.
- Aprendizaje y crecimiento de todos los miembros del CEDET.
- Recursos: que muestra como alcanzar la sostenibilidad económica en el tiempo.

Para poder obtener resultados de éxito, es necesario ejecutar de manera excelente los procesos internos. El mapa muestra cuatro grupos importantes de procesos en donde la institución debe enfocar sus esfuerzos de mejoramiento:

- Excelencia Operativa
- Relacionamiento con donantes
- Innovación de Servicios y Cobertura
- Comunicación e Imagen Institucional.

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento contiene a los tres activos intangibles: Capital Humano, Capital de Información y Capital Organizacional,

lo cuales al estar alineados a la Estrategia constituyen realmente la fuente de creación de valor en la organización.

La perspectiva de recursos establece los objetivos necesarios para garantizar la estabilidad económica de la institución y la administración de fondos para una gestión de éxito.

# MAPA ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

**MISION**  
*Es una alianza público privada que construye desde los territorios un país competitivo, responsable y con capacidad para actuar en entornos productivos globalizados; favorable para el aumento de empleo, producción e inversión, como herramientas fundamentales para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos con equidad e inclusión social.*

**VISION**  
*Líder del diálogo público privado en los territorios que, potenciando los activos locales, promueva el desarrollo económico y social e impulse la capacidad empresarial de los ciudadanos, de tal forma que contribuya en la construcción de un Ecuador competitivo y responsable.*

**PROCESOS INTERNOS**

- Asegurar la Mejora Continua de las herramientas tecnológicas del CEDET
- Mejorar continuamente la Normativa Vigente y Vigilar su Cumplimiento
- Lograr Evaluación y Control rigurosos de los Procedimientos de Contratación
- Alcanzar cobertura nacional de los servicios del CEDET.
- Desarrollar acciones complementarias que fortalezcan el CEDET.
- Lograr una Comunicación Directa y eficaz con las ADETs y el resto de actores.

**APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

- Alcanzar un desarrollo integral de los Funcionarios del CEDET.
- Lograr la excelencia en el desarrollo e implementación de las herramientas informáticas
- Establecer una Cultura Organizacional basada en los Valores
- Implementar y Socializar la Estrategia a todo nivel

**RECURSOS**

- Administrar los Recursos de manera oportuna y eficiente
- Generar Recursos por Autogestión
- Contar con nuevas instalaciones para el CEDET

Elaboración: el Autor.

Fuente: Ing. Diego Serrano – Director de proyectos del CEDET

### **3.4.10.2 INDICADORES Y METAS ESTRATÉGICAS**

Los objetivos estratégicos del CEDET tienen que ser medidos para controlar que no existan desviaciones y la forma de hacerlo es mediante los Indicadores Estratégicos. Para cada objetivo se define por lo menos un indicador para que los directivos puedan controlar el cumplimiento de los objetivos.

Cada Indicador Estratégico tiene su fórmula, características de medición y periodicidad.

Para cada Indicador Estratégico se deben crear metas anuales a largo plazo que permitan saber el nivel de desempeño que se quiere alcanzar para cumplir con la estrategia. **ANEXO 2**

### **3.5 PLAN OPERATIVO ANUAL DEL CEDET**

El Plan Operativo Anual del CEDET es un documento en donde se enumeran los Objetivos que se quieren lograr en el año y la forma en lo que esto se conseguirá.

Este plan permite tener una visión más clara de los objetivos y proyectos a realizarse en una forma simultánea evitando la duplicidad de acciones y la optimización de recursos.

#### **3.5.1 OBJETIVOS, INDICADORES, METAS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA EL 2010**

En este cuadro se puede ver a los objetivos clasificados según cada perspectiva: Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y Recursos. Junto a estos una descripción de lo que implica cada objetivo con los Indicadores Estratégicos que contribuirán a medir el cumplimiento del objetivo, su fórmula, su intención, el responsable y la periodicidad el mismo. También se aprecia el proyecto asociado con dicho objetivo.

**ANEXO 3**

### **3.5.2 PROYECTOS, LÍNEAS DE ACCIÓN INMEDIATAS Y PRESUPUESTO 2010**

En este cuadro se puede observar un listado de los Proyectos a realizarse durante el año, junto con su responsable y las actividades a realizarse para cumplir cada objetivo. Estas actividades tendrán delimitadas sus fechas de inicio y terminación. También se aprecian los productos a entregarse después de cada actividad y los recursos físicos o económicos para su cumplimiento. **ANEXO 4**

### **3.5.3 RELACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – PROYECTOS 2010.**

En este cuadro se muestra un listado de los proyectos a realizarse en el 2010 junto con sus actividades pero lo primordial es que a la derecha tenemos el número del objetivo con el que este proyecto tiene relación.

**ANEXO 5**

### **3.5.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y ACTIVIDADES 2010**

En este cuadro se muestra el listado de proyectos a realizarse en el 2010 junto con sus responsables, actividades, fecha de inicio y terminación. Al lado derecho tenemos un cuadro en donde señalamos con una “X” los meses en los cuales el proyecto va a llevarse a cabo.

**ANEXO 6**



### 3.6 ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS

#### 3.6.1 MAPA DE PROCESOS

El Mapa de Procesos es un gráfico en donde se muestra a los funcionarios del CEDET clasificados según el proceso al cual pertenecen:



Elaboración: El Autor

Fuente: Ing. Diego Serrano - Director de Proyectos del CEDET

#### 3.6.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

##### 1. Directorio del CEDET

###### Descripción

Control y supervisión del manejo administrativo del CEDET por parte del Director Ejecutivo.

###### Recursos

Presidente

Vicepresidente

Director Ejecutivo

###### Controles

Asamblea de Socios

###### Entradas y Salidas

<b>ENTRADAS</b>	
<b>Procedencia</b>	<b>Entrada</b>
Asamblea de Socios	Requerimientos de ayuda, mejoras, etc.
Director Ejecutivo	Solicitud de aprobación de trámites
Director Ejecutivo	Aprobar la creación o disolución de las diferentes Adets.
Director Ejecutivo	Normar el uso de los ingresos del CEDET
Director Ejecutivo	Autorizar los contratos que excedan cien salarios básicos unificados.

<b>SALIDAS</b>	
<b>Salida</b>	<b>Destino</b>
Reporte de proyectos y mejoras conseguidas	Asamblea de Socios
Trámites Aprobados	Director Ejecutivo
Adets aprobadas o diluidas.	Director Ejecutivo
Ingresos normados	Director Ejecutivo
Contratos autorizados.	Director Ejecutivo

## 2. Director Ejecutivo

### **Descripción**

Dirección de la gestión técnica, administrativa y representación legal de CEDET, mediante la firma y ejecución de proyectos para el apoyo de las ADETS.

### **Recursos**

Director Ejecutivo

### **Controles**

Directorio del CEDET

### **Entradas y Salidas**

<b>ENTRADAS</b>	
<b>Procedencia</b>	<b>Entrada</b>
Asamblea de Socios	Requerimientos de ayuda, mejoras, etc.
Directorio del CEDET	Solicitud de informe detallado
Presidente del CEDET	Convocar a Asambleas
Empleados del CEDET	Solicitud de aprobación de presupuestos

Adets	Solicitud de apoyo
Directorio del CEDET	Solicitud de balances.

<b>SALIDAS</b>	
<b>Salida</b>	<b>Destino</b>
Reporte de proyectos y mejoras conseguidas	Asamblea de Socios
Informe detallado	Directorio del CEDET
Asambleas Convocadas	Presidente del CEDET
Aprobación de presupuestos	Empleados del CEDET
Apoyo en lo que necesiten	Adets
Balances entregados	Directorio del CEDET

### 3. Área de proyectos

#### **Descripción**

Elaboración, orientación y apoyo al CEDET en los proyectos que organismos externos estén dispuestos a financiar.

#### **Recursos**

Directores de Proyectos

Presupuesto Asignado

#### **Controles**

Director Ejecutivo

Organismo que financia el proyecto

#### **Entradas y Salidas**

<b>ENTRADAS</b>	
<b>Procedencia</b>	<b>Entrada</b>
Cooperantes locales e internacionales	Líneas de Financiamiento. Formatos a usar. Condiciones de la cooperación técnica.
Director Ejecutivo	Requerimientos de reportes de avance de los proyectos.

<b>SALIDAS</b>	
----------------	--

<b>Salida</b>	<b>Destino</b>
Proyectos	Cooperantes locales e internacionales.
Reporte de proyectos.	Director ejecutivo

#### 4. Asistente Administrativa

##### **Descripción**

Dar soporte al Director Ejecutivo en lo que necesite, coordinar su agenda, elaborar comunicaciones, tener el material listo, etc.

##### **Recursos**

Asistente Administrativa

##### **Controles**

Director Ejecutivo

##### **Entradas y Salidas**

<b>ENTRADAS</b>	
<b>Procedencia</b>	<b>Entrada</b>
Director Ejecutivo	Requerimientos de información.
Director Ejecutivo	Requerimiento de materiales.
Director Ejecutivo	Solicitud de soporte.

<b>SALIDAS</b>	
<b>Salida</b>	<b>Destino</b>
Entrega de información	Director ejecutivo
Entrega de materiales	Director ejecutivo
Soporte en lo que se necesite	Director ejecutivo

#### 5. Contabilidad

##### **Descripción**

Llevar la contabilidad del CEDET y ser capaces de proveer cualquier reporte contable que el Directorio, el Director Ejecutivo o los organismos inversionistas necesiten.

##### **Recursos**

Contador

## Controles

Director Ejecutivo

## Entradas y Salidas

<b>ENTRADAS</b>	
<b>Procedencia</b>	<b>Entrada</b>
Director Ejecutivo	Requerimientos de información.
Director Ejecutivo	Requerimiento de balances.
Directorio del CEDET	Solicitud de reportes.
Organismos inversionistas	Solicitud de información.
Auditoría Externa	Examen y requerimiento de información.

<b>SALIDAS</b>	
<b>Salida</b>	<b>Destino</b>
Entrega de información	Director ejecutivo
Entrega de balances	Director ejecutivo
Entrega de reportes	Directorio del CEDET
Entrega de información	Organismos inversionistas.
Información financiera, balances, estados de cuenta, contratos y convenios suscritos, perfiles de proyectos.	Auditoría Externa.

## 6. Comunicación

### Descripción

Manejo de la imagen del CEDET, comunicación a los inversionistas de la labor de CEDET y comunicación a los socios de los proyectos en marcha.

### Recursos

Funcionarios del departamento de comunicación.

### Controles

Director Ejecutivo

Directorio del CEDET

## Entradas y Salidas

<b>ENTRADAS</b>	
<b>Procedencia</b>	<b>Entrada</b>
Director Ejecutivo	Requerimientos de información a ser comunicada.
Director Ejecutivo	Estadísticas sobre la información que tienen las instituciones acerca del CEDET.
Directorio del CEDET	Petición de crecimiento de la imagen del CEDET
Adets	Requerimientos de información

<b>SALIDAS</b>	
<b>Salida</b>	<b>Destino</b>
Entrega de información a ser comunicada	Director ejecutivo
Entrega de estadísticas	Director ejecutivo
Actualización permanente de la página web	Directorio del CEDET
Plan de comunicación y difusión	Adets.

## CONSIDERACIONES GENERALES

### CONCLUSIONES

- Sin planificación una organización no tiene futuro y no se puede planificar sin tomar en cuenta el entorno.
- La planificación de otros países puede servir de modelo pero no se puede tomar su ejemplo de manera exacta.
- La descentralización es imperativa para el progreso equitativo de toda la población y para la mejor distribución de la riqueza.
- El Ecuador es un país rico en recursos naturales pero pobre en tecnología, sin embargo con la coordinación de un organismo superior se pueden superar los obstáculos y obtener productos de calidad para mejorar la calidad de vida sobre todo de las poblaciones más pobres.
- Para lograr una planificación sincronizada se necesita de un organismo regional superior como son las ADETs y a su vez de otro organismo nacional como lo es el CEDET.
- La planificación estratégica es vital para que los objetivos de las ADETs y CEDET se cumplan de manera eficiente.
- Con una planificación estratégica bien estructurada es más fácil para los cooperantes internacionales y para el gobierno central conocer lo que el CEDET quiere alcanzar y por tanto decidir desembolsar recursos en objetivos medibles.
- La realización de esta planificación ha sido si bien mucho más larga del primer proyecto presentado pero una experiencia muy valiosa pues fue realizada permanentemente con la ayuda y asesoramiento del personal del CEDET, en especial del Gerente de Proyectos, quien dedico mucho de su tiempo para

confirmar que los detalles de este trabajo sean además de una tesis de grado, un proyecto de planificación útil para el CEDET.

- La metodología usada ha sido muy útil y fácil de seguir, aunque los cuadros se extendieron creo que es la única forma de reflejar el POA de una manera detallada y que facilite el control de su cumplimiento.
- Es de suma importancia también el haber empatado el POA del CEDET con el presupuesto de RED PRODUCTIVA para el 2010, puesto que con esto se asegura la sostenibilidad y el cumplimiento de todos los proyectos planificados.



## RECOMENDACIONES

- En una sociedad organizada y que planifica en conjunto se puede aprovechar el conocimiento y las experiencias de los demás, también una provincia puede convertirse en especialista en un producto, uniéndose a varios productores y con este convertirse en grandes competidores a nivel local, nacional e incluso internacional.
- Muchas empresas son competencia dentro de un mismo país pero pueden ser más fuertes si se unen para competir en el exterior o por lo menos buscar mejoras por parte del gobierno dentro del territorio donde trabajan.
- Un tema que es vital para el Desarrollo Territorial es la descentralización y esto es algo que solo se logra para las provincias más débiles a través de un organismo con reconocimiento nacional que busque los recursos necesarios, organice y dirija este proceso, mediante capacitación y buscando consensos. Pero para que esto sea posible cada región debe ser responsable de los recursos que le son entregados para que sean fuente de innovación tecnológica de los pueblos.
- Se necesita un actor que una y haga cumplir las normas de esta sociedad y para todo esto trabaja el CEDET y sus ADETS.
- Se debe apoyar a instituciones como el CEDET que no sean parte de ningún partido político, que cuenten con la confianza del sector público y privado para que obligue al gobierno de turno a mantener planificaciones que beneficien a todos y que sean permanentes sin importar quien dirija el país en ese momento.
- Es importante el CEDET para el fortalecimiento de las ADETs pues de esta manera se pueden conseguir objetivos que no se alcanzarán de manera independiente.
- Es trascendental para el CEDET contar con recursos de cooperantes internacionales para poder llevar a cabo sus proyectos y por tanto es necesario que el Ecuador mantenga una buena imagen internacional.

- Es urgente para el CEDET cumplir con los proyectos de autosostenibilidad planteados y buscar nuevas formas de dar estabilidad económica con fondos seguros y permanentes en el tiempo pues no se puede depender solo de USAID y RED PRODUCTIVA, sino se tienen que buscar nuevos cooperantes internacionales como ART o PNUD y nuevas formas de producir fondos propios.
- Se requiere hacer un seguimiento permanente al POA y al PLAN PLURIANUAL para que se puedan mejorar los procesos, cumplir los proyectos y direccionar el funcionamiento del CEDET hacia su crecimiento, pues si no se hace un seguimiento no se pueden ubicar las desviaciones a tiempo.
- Para hacer frente al POA 2010 el CEDET necesita compromiso por parte de su personal y directivos, tanto para realizar los proyectos con apego al los estándares establecidos como para cumplir con el seguimiento permanente que se necesita. También necesitamos capacitación permanente y comunicación para que todos conozcan lo que tienen que hacer y qué se logrará con lo que cada uno aporte, y si alguien tiene algún inconveniente lo deje saber para que se solucionen los problemas entre todos y se trabaje en equipo.
- Es importante que tanto el CEDET como las ADETs permanentemente estén recordando su fin inicial que es ser útiles a la sociedad en un sentido muy práctico, es decir, que las empresas, ciudadanos y estado sientan claramente su aporte para que sean apoyados en todo momento.
- Es así que sus objetivos tiene que enfocarse siempre a que la sociedad sienta lo importante de su existencia traducidas en propuestas de proyectos, incidencia en el mejoramiento de leyes, mejoramiento de la productividad de los territorios a través de asesoría técnica, capacitación, etc.
- También es importante que el CEDET de impulso total a su plan de comunicación para que nacional como internacionalmente se conozcan sus

funciones y beneficios y se reciba el apoyo que un organismo que trabaja sin fines de lucro, tan solo por el apoyo a la sociedad necesita.

## BIBLIOGRAFÍA

### INFORMACIÓN DE LIBROS

Albuquerque, F. (1997). *Desarrollo Humano Local*. Santiago de Chile: ILPES  
Canzanelli, G. *Las Adel y el Desarrollo Humano*. ILSLEDA Coordinador.  
Darquea, G. (1996). *Planificación Local Participativa: Proceso Metodológico*. Quito:  
Luz de América.

Lazarte, A. (2000). *Las Agencias de Desarrollo Económico Local. "Promoviendo la  
Empresarialidad en el Marco de Desarrollo Humano Sostenible" El caso de Centro  
América*. Turín: OIT (Organización Internacional del Trabajo).

Matus, C. (1997). *El Líder sin Estado Mayor*. La Paz: Fundación Altadir  
Matus, C. (1998). *Gobierno y Planificación*. Conferencia de Alta Dirección. Guayaquil:  
"Pedro Jorge Vera" CCE.

Saavedra, R. Castro, L. Restrepo, O. Rojas, A. (2003). *Planificación del Desarrollo*.  
Bogotá: Universidad De Bogotá Jorge Toledo Lozano

Sierra, E. (1988). *El Estilo de la Planificación en el Ecuador: Antecedentes, Problemas  
y Perspectivas*. Quito: NINA Comunicaciones - CORDES.

Zalles, J. (2008). *Informe del Taller de Revisión Estratégica CEDET. Cuenca*.

### INFORMACIÓN DE INTERNET

Aguilar, F. y Malo, C. (1991). Ecuador Contemporáneo. Obtenida el 7 de julio del 2009,  
de:

[http://books.google.com.ec/books?id=5zFtnmsVGqQC&pg=PA75&lpg=PA75&dq=planificacion+en+el+ecuador+desde+1970&source=bl&ots=CTOjPeuxXD&sig=vGje0A1TRi uD\\_u\\_5KxbYC\\_2U7Rg&hl=es&ei=iPmfSt3\\_HZyd8Qb4h5XrDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=8#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=5zFtnmsVGqQC&pg=PA75&lpg=PA75&dq=planificacion+en+el+ecuador+desde+1970&source=bl&ots=CTOjPeuxXD&sig=vGje0A1TRi uD_u_5KxbYC_2U7Rg&hl=es&ei=iPmfSt3_HZyd8Qb4h5XrDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8#v=onepage&q=&f=false)

Azócar, S. (2009). Planificación: Tradicional vs Estratégica. Obtenida el 4 de julio del  
2009, de <http://portal.redvenezolana.net/foros/planificacion-tradicional-vs-estrategica>

Bustos, E. (2003). Proceso Administrativo. Obtenida el 24 de junio del 2009, de: [http://www.angelfire.com/ak6/proceso\\_escom/unidad\\_2.pdf](http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf)

Costa, S. (n.d.). La Planificación. Obtenida el 22 de junio del 2009, de: <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>

Domínguez, M. (n.d.). La Planificación en el Contexto Administrativo. Obtenida el 01 de julio del 2009, de: <http://geocities.ws/melanissoldb/Planificacion/T1/T1.html>

Helden, M. (n.d.). La Planificación. Obtenida el 03 de julio del 2009, de: <http://www.monografias.com/trabajos66/planificacion/planificacion.shtml>

Martín, P. (n.d.). Materialismo Histórico y Teoría Crítica. Obtenido el 02 de julio del 2009, de: [http://www.ucm.es/info/eurotheo/materiales/hismat/pedro\\_martin.doc](http://www.ucm.es/info/eurotheo/materiales/hismat/pedro_martin.doc)

Medina, L. (2009). La Planificación Estratégica y la Planificación Tradicional. Obtenida el 4 de julio del 2009, de: <http://portal.redvenezolana.net/foros/la-planificacion-estrategica-y-planificacion-tradicional>

Real, A., Jorquera, J. y Montero, L. (n.d.). Planificación Estratégica Situacional y Procedimiento de Marco Lógico. Consultado el 02 de julio del 2009, de: <http://politicaspUBLICASgeneracionk.files.wordpress.com/2007/08/planificacion-estrategica.doc>

Schuschny, A.(2007). Corrientes Principales de la Planificación Estratégica. Obtenida el 02 de julio del 2009, de: <http://www.slideshare.net/schuschny/anexo-1-corrientes-principales-de-la-planificacion-estrategica>

Vdleiva. (n.d.). Plan Estratégico de Recursos humanos. Obtenida el 22 de junio del 2009, de: <http://www.monografias.com/trabajos12/estra/estra.shtml>

Yulimar. (2009). Planificación Estratégica Situacional. Obtenida el 20 de agosto del 2009, de: <http://yulibb24.blogspot.com/2009/08/teoria-de-planificacion-estrategica.html>

El Consejo Nacional de Planificación esta a dos firmas de desaparecer. (2007). Consultado el 10 de julio del 2009, de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el->

[consejo-nacional-de-modernizacion-esta-a-dos-firmas-de-desaparecer-258281-258281.html](http://consejo-nacional-de-modernizacion-esta-a-dos-firmas-de-desaparecer-258281-258281.html)

Instrucciones para la formulación del Plan Operativo Anual 2010. (2009). Consultado el 11 de enero del 2010, Universidad de Oriente Venezuela:

<http://www.sucres.udo.edu.ve/udons/POA2010/recurrente/FormulacionPOA2010/IFFPOA2010.doc>

La Planificación Tradicional y Estratégica. (n.d.). Obtenida el 4 de julio del 2009, de:

<http://portal.educar.org/ydanelys-romero/planificacion-tradicional-la-estrategica>

La Planificación. (n.d.). Consultado el 24 de junio del 2009, Wikipedia:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n>

Misión y Objetivos del CEDET. (n.d.). Obtenido el 10 de enero del 2010, pagina web del CEDET:

<http://www.redet.ec/homeCedet/seccion.php?idSeccion=19>

Plan Estratégico. (n.d.). Consultado el 24 de junio del 2009, Wikipedia:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)

Plan Operativo Anual (POA). (n.d.). Obtenido el 11 de enero del 2010, de:

[http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx)

Planificación del Desarrollo Regional Integrado: Directrices y Estudios de Casos Extraídos de la Experiencia de la OEA. (1984). Consultado el 24 de junio del 2009, Departamento de Desarrollo Regional. Secretaria Ejecutiva para Asuntos Económicos y Sociales. Organización de los Estados Americanos:

<http://www.oas.org/dsd/publications/Unit/oea72s/ch04.htm>

Planificación Estratégica Situacional. (n.d.). Obtenida el 4 de julio del 2009, de:

<http://www.redagora.org.ar/paginas/documentos/biblioteca/Planificacion%20Situacional%20Linares.doc>

Secretaria Nacional de Planificación. (n.d.). Obtenida el 10 de julio del 2009, pagina web de la SENPLADES:

[http://www.senplades.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=105:los-seis-grandes-objetivos-de-la-senplades&catid=28:institucion&Itemid=29](http://www.senplades.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=105:los-seis-grandes-objetivos-de-la-senplades&catid=28:institucion&Itemid=29)

## GLOSARIO

ACUDIR	Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional.
ADE LOJA	Agencia de Desarrollo Empresarial de Loja.
ADEL	Agencia de Desarrollo Económico Local
ADET	Agencias de Desarrollo Económico Territorial
ADPM	Agencia de Desarrollo Provincial de Manabí.
CAF	Corporación Andina de Fomento
CED	Red de Articulación de Organismos de Desarrollo de Colombia
CEDET	Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico Territorial
CNPC	Concejo Nacional de Productividad y Competitividad
CNUAH/HABITAT	Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
CODECOB	Corporación de Desarrollo Económico Competitivo (Bolívar).
CORPEI	Corporación de Exportaciones e Inversiones
CORPOAMBATO	Corporación Civil para el Desarrollo Económico Local de Ambato y Tungurahua.
CRECER	Corporación Regional Económica Empresarial Riobamba.
DEL	Desarrollo Económico Local
JUNAPLA	Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica
MIC	Ministerio de Industrias y Competitividad
MIPRO	Ministerio de Industrias y Productividad
PES	Planificación Estratégica Situacional
PROIMBABURA	Corporación de Desarrollo Territorial Proimbabura.
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RED ART	Red de Articulación de Redes Territoriales y Temáticas
SENPLADES	Secretaría Nacional para la Planificación y el Desarrollo

# ANEXOS