



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **AREA ADMINISTRATIVA**

### **TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**“Diseño de un modelo de gestión por procesos para la capacitación de ciudadanos de la Zona Administrativa 4 de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, a través del involucramiento activo, en las diferentes instancias y mecanismos de participación ciudadana, Año 2012”.**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

**Autora: Santana Veliz, Elsa Esperanza**

**Directora: Hurtado Regalado Beatriz Josefina, Ingeniera**

**CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO**

**2014**

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Ingeniera

Beatriz Josefina Hurtado Regalado

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo, de fin de maestría, denominado “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la capacitación de ciudadanos de la Zona Administrativa 4 de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, a través del involucramiento activo, en las diferentes instancias y mecanismos de participación ciudadana, Año 2012” realizado por **Santana Véliz Elsa Esperanza**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 29 de septiembre de 2014.

---

Ing. Beatriz Josefina Hurtado Regalado

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Santana Veliz Elsa Esperanza, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la capacitación de ciudadanos de la Zona Administrativa 4 de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo director (a) Ingeniera Beatriz Hurtado Regalado del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad, a través del involucramiento activo, en las diferentes instancias y mecanismos de participación ciudadana, año 2012 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: "Formar 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).....

Elsa Esperanza Santana Veliz

C.I.: 1310484454

## **DEDICATORIA**

Siento haber cumplido con un logro trazado en mi vida, el cual hoy se ve reflejado en el presente trabajo; que lo dedico a mi familia, y en especial a mi hijo Eduardo Carlos Carrillo Santana, para que vea en su madre ejemplo de superación.

**Ing. Elsa Esperanza Santana Véliz**

Autora de la Tesis

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi agradecimiento sincero a Beatriz Hurtado Regalado tutora del presente trabajo.

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus docentes por el conocimiento brindado en el transcurso de mis años de estudio.

A la Subsecretaría Zonal 4 de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES por su apoyo incondicional para la realización del presente trabajo.

A mi amiga y compañera de este sueño, Lcda. Mercedes Gómez Macías, quien siempre estuvo allí, y, no permitió que desmaye.

**Ing. Elsa Esperanza Santana Veliz**

Autora de la Tesis

## INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS .....	1
RESUMEN.....	3
ABSTRACT .....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	6
1.1. Planteamiento del problema .....	7
1.2. Objetivos:.....	10
1.2.1. Objetivo general.....	10
1.2.2. Objetivos específicos. ....	11
1.3. Hipótesis de trabajo .....	11
1.4. Alcance .....	11
CAPITULO II METODOLOGÍA .....	12
CAPITULO III MARCO TEORICO.....	16
3.1. Teoría de la gestión por procesos.....	17
3.2. La gestión por procesos.....	17
3.3. Principios de la gestión por procesos.....	19
3.4. Los procesos en la organización .....	21
3.5. El mapa de procesos .....	23
3.6. La mejora de procesos.....	25
3.7. Requisitos para mejorar los procesos .....	27
3.8. Fases de la mejora de procesos .....	28
3.9. La mejora continua y la organización.....	30
CAPITULO IV .....	32
4.1. Historicidad de la planificación en el Ecuador .....	33
4.1.1. Inicios de la Planificación estatal en el Ecuador, década del 50.....	33
4.1.2. La planificación estatal en el retorno de la democracia en el Ecuador. ....	34
4.1.3. Ley de modernización, años 90'.....	34
4.1.4. La planificación estatal en la década del 2000.....	35
4.2. Marco legal de la planificación participativa .....	36
4.3. La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES .....	38
4.3.1. Zona de Planificación 4 – Pacífico. ....	39
4.4. Estructura organizacional de la SENPLADES.....	40
4.5. Servicios que ofrece la subsecretaria de la SENPLADES ZONA 4 “PACÍFICO” .....	45
4.6. Descripción de la gestión de la Unidad de Participación Ciudadana de la SENPLADES .....	51
CAPITULO V .....	27

5.1. Antecedentes.....	28
5.2. Diagnóstico de la Dirección de Participación Ciudadana de la Subsecretaría Zonal de la SENPLADES Z4.....	28
5.2.1. Problema.....	29
5.2.2. Justificación.....	31
5.3. Diseño de la gestión por procesos.....	31
5.4. Visión de la Dirección de Participación Ciudadana.....	36
5.5. Misión de la Dirección de Participación Ciudadana.....	36
5.6. Servicios de la Unidad de Participación Ciudadana.....	37
5.7. Objetivos estratégicos de la Zona:.....	38
5.8. Propuesta de Valor.....	41
5.9. Cadena de Valor.....	41
5.10. Mapa de procesos.....	41
5.11. Diagrama de flujo de procesos.....	43
5.12. Inventario de procesos.....	44
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	70
Bibliografía.....	71

## RESUMEN

Los retos de las instituciones públicas, a partir de la Constitución de Ecuador del 2008, es la inclusión de la ciudadanía en los procesos de Desarrollo, propiciar la participación ciudadana de manera ética y responsable.

En este contexto es necesario dar cumplimiento a la nueva vinculación Estado - Sociedad, planteada por la Constitución Ecuatoriana, la participación ciudadana debería verse plasmada en la planificación del territorio, espacios donde se consideren los aportes de los ciudadanos y ciudadanas, grupos de colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afro-ecuatoriana y montubia, y demás formas de organización lícita, en los diversos espacios e instancias para la interlocución entre Estado y sociedad.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES a pesar de contar con subdivisiones técnicas y administrativas no ha logrado desarrollar verdaderas estrategias unificadas para potenciar la participación ciudadana. La Subsecretaria zonal 4, cuenta con la Unidad de Participación Ciudadana, que a pesar de tener logros sobresalientes en el acercamiento y participación de sectores específicos de la sociedad de la Zona 4 no tiene un denominador común que defina sus procesos.

Palabras claves: servicios de calidad, capacitación, participación ciudadana.



## ABSTRACT

The challenges of public institutions, from the Constitution of 2008, is the inclusion of citizens in the processes of development, promote civic participation ethically and responsibly.

In this context it is necessary to comply with the new linkage State - Society, raised by the Ecuadorian Constitution, citizen participation should be reflected in land use planning , spaces where the contributions of citizens, groups, collectives, communes are considered , communities, indigenous peoples and nationalities , Afro- Ecuadorian and montubia , and other forms of organization to tender, in the various spaces and organs for dialogue between state and society.

The SENPLADES despite having technical and administrative subdivisions has failed to develop true unified strategies to enhance citizen participation. 4 Zonal Secretary, has the Citizen Participation Unit, which despite having outstanding achievements in the approach and participation of specific sectors of society in Zone 4 does not have a common denominator to define their processes.

Keywords: quality services, training, citizen participation.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación el cual tiene como objetivo principal analizar la implementación de; “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la capacitación de ciudadanos de la Zona administrativa 4 de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, a través del involucramiento activo, en las diferentes instancias y mecanismos de participación ciudadana, año 2012”, es importante mencionar que los procesos de capacitación que se desarrollan en la Unidad de Participación Ciudadana en la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES Zona 4, se enmarca en el Programa Nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Como se detalla, las experiencias en el ámbito de participación ciudadana desarrolladas en la zona 4 mediante la Unidad de Participación; son interesantes y hasta cierto punto exitosas, si se considera el objetivo para el cual ha sido creado cada espacio de participación; sin embargo en contraposición a esto se puede decir que son experiencias que carecen de lineamientos claros, de secuencia, que no se han sostenido con el tiempo, que han generado insatisfacción en la ciudadanía al no brindar las garantías de una participación efectiva y continuada.

La Subsecretaria Zonal Pacífico ejerce la representación de SENPLADES en las provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas. Dirige y coordina el sistema de planificación regional y los nuevos procesos del Estado desconcentrado y descentralizado, así como la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo.

La misión expuesta de cada una de las Direcciones y Unidades de Gestión territorial de la Subsecretaria de Planificación Zonal 4, constan en el Estatuto Orgánico Funcional de la SENPLADES (2010) y los servicios especificados responden a las funciones, atribuciones y responsabilidades manifiestas en mencionado Estatuto. En cada uno de los procesos detallados que existen en la actualidad en la Subsecretaría Zonal, es notable evidenciar que no habían sido identificado como tal ni analizado su importancia en la consecución de los objetivos, visión y misión de la institución y por ende contribuir al cumplimiento del Objetivo N.- 1 del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Planteamiento del problema**

La Constitución del Ecuador en el año 2008, reconoce la participación ciudadana en diferentes espacios para la elaboración, control, seguimiento y evaluación de las Políticas Públicas. (Asamblea Constituyente 2008).

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, establece como primer objetivo “Consolidar el Estado Democrático y la construcción del Poder Popular”, lo que significa que la participación ciudadana es uno de los elementos constitutivos de la vida democrática, supone la activa inclusión de las diversas expresiones ciudadanas en la vida pública. (Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017 , 2013)

En este contexto es necesario dar cumplimiento a la nueva vinculación Estado - Sociedad, planteada por la Constitución Ecuatoriana, la participación ciudadana debería verse plasmada en la planificación del territorio, espacios donde se consideren los aportes de los ciudadanos y ciudadanas, grupos de colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afro-ecuatoriana y montubia, y demás formas de organización lícita, en los diversos espacios e instancias creados para la interlocución entre Estado y sociedad.

Los procesos de inclusión de la ciudadanía para decidir en la vida pública mediante los diferentes espacios y formas de participación, requieren de una convicción profunda y una adecuada metodología que generen beneficios para todos.

Para la planificación y desarrollo de la Política Pública Nacional, el Estado Ecuatoriano cuenta con la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo- SENPLADES, que a su vez es un organismo que ejecuta acciones de rectoría en todos los estamentos gubernamentales y/o estatales para la consecución de un estado ordenado a nivel administrativo, político y de participación social.

Las técnicas y estrategias de participación ciudadana, que se implementen desde la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES deben asegurar que todas y todos los ecuatorianos tengamos la misma oportunidad de aportar y recibir información precisa, objetiva, actual y pertinente.

En los actuales momentos en que se experimentan cambios profundos en la administración del territorio a través de la implementación de la democratización del Estado, es

significativo y necesario impulsar procesos más sostenidos de participación ciudadana, pues pese a que el tema es abordado desde la Constitución de la República, la Ley de Participación Ciudadana, e instrumentos como el Código de Ordenamiento Territorial y el Código de Planificación y Finanzas Públicas; no existe el instrumento idóneo de cómo operativizar el tema, no existe el reglamento a la ley, adicionalmente hay diversos mecanismos de participación ciudadana los cuales no han sido normados.

Por otra parte, el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social del Ecuador realiza esfuerzos aislados que no han logrado mayor impacto en promover las instancias de participación ciudadana en el ciclo de la política pública.

De igual manera, la SENPLADES a pesar de contar con subdivisiones técnicas y administrativas no ha logrado desarrollar verdaderas estrategias unificadas para potenciar la participación ciudadana. En lo referente a la Subsecretaría zonal 4 “Pacífico”, cuenta con la Unidad de Participación Ciudadana, que a pesar de tener logros sobresalientes en el acercamiento y participación de sectores específicos de la sociedad de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas no tiene un denominador común que defina sus procesos.

Bajo la situación expuesta en los párrafos anteriores, es imperativo preguntarse ¿la participación ciudadana cumple la función como eje transversal de la gestión pública en la subsecretaría zonal 4? ¿La institucionalidad de la SENPLADES zona 4 está preparada para implementar la participación ciudadana? ¿Existe una clara definición de los procesos de participación ciudadana?, ¿Existen procesos sostenidos y secuenciales de capacitación a la ciudadanía para que se involucre en las políticas públicas? No se encuentran respuestas certeras a las preguntas planteadas, de ahí la necesidad de elaborar un manual de procesos y procedimientos que permitan definir con claridad las acciones correspondientes e inherentes a la consecución de un verdadero modelo de gestión por procesos en materia de capacitación, tendiente a potenciar, mejorar y fortalecer la participación ciudadana

La Unidad de Participación Ciudadana de la zona 4 cumple los lineamientos establecidos en el Estatuto de la SENPLADES (2010), responde a procesos y pre establecidos a nivel central, no se cuenta con líneas de acción, misión y visión contextualizadas, que respondan a la demanda de la ciudadanía de la zona.

De ahí el reto de diseñar un modelo de gestión por procesos para la capacitación de ciudadanas y ciudadanos como un aporte para mejorar los resultados de la Unidad de Participación Ciudadana y por ende el accionar de la zonal 4.

La construcción del nuevo modelo de Estado en Ecuador, con estructuras zonales, distritales y circuitales; como unidades administrativas de planificación del territorio, busca mejorar la articulación entre los Gobiernos Autónomos Descentralizados en sus tres niveles y las entidades del Ejecutivo en el territorio. Con este objeto se establecieron las zonas administrativas de planificación, los distritos y circuitos. En este contexto surge la necesidad de dar seguimiento y control a la gestión pública para alcanzar las metas expuestas en el Plan Nacional para el Buen Vivir, lo cual no es solo un compromiso del Gobierno Central, sino de todos los niveles del gobierno.

En lo que compete a la Planificación Nacional del Territorio, la Constitución del Ecuador (2008), en el artículo 279 establece lo siguiente:

*“El sistema nacional descentralizado de planificación participativa organizará la planificación para el desarrollo. El sistema se conformará por un Consejo Nacional de Planificación, que integrará a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tendrá una secretaría técnica, que lo coordinará. Este consejo tendrá por objetivo dictar los lineamientos y las políticas que orienten al sistema y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo, y será presidido por la Presidenta o Presidente de la República”. : (Asamblea Constituyente 2008)*

Es así que la participación ciudadana debe ponerse en práctica en todos los niveles de Gobierno y en las Instituciones Desconcentradas del Ejecutivo en el Territorio. En obediencia a este mandato constitucional, la SENPLADES ha impulsado procesos de participación ciudadana y de igual manera los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona 4 han impulsado la conformación de sus Consejos de Planificación. Sin embargo no existe claridad de las competencias en el marco de la participación ciudadana, ni a quién le corresponde dar respuestas a la demanda de la ciudadanía.

En el tema de Planificación Participativa para el Desarrollo, cabe resaltar que la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, tiene Calidad de Secretaría técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación participativa (SNDPP), y sus funciones con su respaldo legal en:

- La Constitución de la República del Ecuador (art. 279).
- Código Orgánico de Organización, Autonomía y Descentralización (COOTAD) art. 298, 299

- Código de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP) art. 26, 40 y 50.

Es por ello que como Secretaría técnica del Secretaría Nacional de Planificación y Políticas Públicas y por sus atribuciones generales de Coordinadora de la Planificación Nacional; cumpla su cometido a través de un modelo de gestión por procesos para la Unidad de Participación Ciudadana que impulse el ejercicio pleno de la ciudadanía en la elaboración participativa de la planificación del territorio.

Por otra parte, es necesario hacer efectiva la participación ciudadana y los mandatos presentes en la Ley de Participación Ciudadana; es importante instrumentalizar la ley, fijar un norte, una dirección que permita tener un denominador común de los procesos de participación.

Además debemos reconocer que asistimos a un nuevo modelo de desarrollo del Ecuador, lo cual demanda niveles avanzados de participación ciudadana, una participación involucrada, comprometida, protagónica y responsable que contribuya a la sostenibilidad de los procesos de desarrollo en el territorio.

El presente trabajo de investigación se justifica, ya que el Ecuador requiere de una participación ciudadana a la par de los procesos de desarrollo. Pretende una aproximación entre lo establecido por la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y un modelo de Gestión por procesos para la capacitación ciudadana, que si bien es cierto no se constituirá en un instrumento sustituto al Reglamento que en su momento sea elaborado y expedido por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social - CPCCS, pero sin embargo puede constituirse en un insumo para la elaboración del mismo.

## **1.2. Objetivos:**

### **1.2.1. Objetivo general.**

- ✓ Proponer un modelo de gestión por procesos para la capacitación de ciudadanos de la Zona Administrativa 4, a través del involucramiento activo, en las diferentes instancias y mecanismos de participación ciudadana.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los servicios de capacitación.
  
- ✓ Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de la capacitación que presta la Secretaria Nacional de Planificación y desarrollo – SENPLADES, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con el objetivo Nro. 1 Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular del Plan Nacional del Buen Vivir.

### **1.3. Hipótesis de trabajo**

- Existe un modelo de gestión por procesos para la capacitación de ciudadanos de la Zona Administrativa 4 de SENPLADES.
  
- El diagnóstico de la situación actual de Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, no establece claramente las causas que estarían mermando la calidad de los servicios de capacitación.
  
- Existe una propuesta de mejora de la calidad de la capacitación que presta la Secretaria Nacional de Planificación y desarrollo – SENPLADES, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con el Objetivo Nro. 1 del PNBV.

### **1.4. Alcance**

El presente trabajo de investigación analiza los procesos de capacitación que se desarrollan en la Unidad de Participación Ciudadana en la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES Zona 4 y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

La propuesta se realiza atendiendo al contexto de la zona 4 Manabí-Santo Domingo de los Tsáchilas, sin embargo podrá ser adaptada y de beneficio para las otras zonas del país.



## **CAPITULO II METODOLOGÍA**

La metodología que orientará la presente propuesta de investigación es la siguiente:

❖ **Identificación y secuencia de los procesos.**

En este apartado se identificarán los procesos más significativos dentro de la Unidad de Participación Ciudadana de la Subsecretaría de Planificación y Desarrollo SENPLADES zona 4, encaminados a la obtención de resultados. Será necesario realizar un diagnóstico que permita determinar qué tipo de procesos son los más adecuados o puedan ser mejorados, con la finalidad de contribuir a un modelo de gestión para la capacitación de ciudadanos en la SENPLADES.

Identificados los procesos será necesario definir una estructura que permita la fluidez e interrelación que existe entre los mismos, y establecer los procedimientos que permitirán profundizar en el objeto de estudio de la presente investigación.

❖ **Descripción de los procesos actuales.**

La descripción de los procesos actuales se lo hará mediante la revisión bibliográfica del Estatuto de la SENPLADES, en el cual se presenta el mapa de procesos, que permite identificar y conocer su estructura, y analizarla al interior de la institución pero con una mirada externa, es decir conocer las transformaciones que podrían aplicarse para mejorar el modelo.

La descripción de un proceso es importante ya que contribuye a que las actividades se desarrollen con eficacia y efectividad. Estas pueden ser explicitadas mediante un diagrama y una ficha de proceso. Con el diagrama se representan actividades de manera gráfica y con la ficha se presenta la información que recaba los datos importantes para el seguimiento y control de las actividades definidas en el primero.

### ❖ **Seguimiento y mejora de los procesos identificados.**

Una vez identificados los procesos, el seguimiento permitirá saber si se están obteniendo los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras, previstas. También hay que aclarar que no todos los procesos pueden ser medidos cuantitativamente y por eso la Gestión basada en procesos es flexible y permite medir procesos de forma cualitativa, en este contexto se emplearán las técnicas cualitativas (entrevistas) que servirán para obtener información de personas expertas en la temática, esto con relación a lograr los objetivos propuestos.

Los datos recogidos serán analizados y explicados en función de las variables planteadas en el sentido de poder determinar cuáles son las razones para que no se haya cumplido con efectividad, además se hizo hacer una observación tratando de entender a profundidad la naturaleza de esta realidad y su relación con otros hechos, de la misma manera se recurrirá a la técnica de análisis de contenidos, aspectos cuantitativos, para poder determinar si el fenómeno es medible y replicable utilizando un lenguaje apropiado con precisión matemática, para posteriormente estructurar el análisis estadístico.

Los análisis de contenidos fueron útiles para obtener información que no estuvo directamente expresada en el mensaje, entendiéndose aquello como el procesamiento de la información que se realizó para adquirir conocimientos sobre el objeto de estudio, es decir a través de aplicaciones objetivas y sistemáticas de reglas de categorización en datos que pudieron ser analizados y cuantificados para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa sobre el uso de los procesos, es decir sobre el rendimiento de cada uno de los componentes.

Propuesta de mejora de los procesos.- la información obtenida del seguimiento y edición de los procesos deben ser analizados para conocer la evolución de los procesos, con el fin de saber si estos alcanzan los resultados planificados y donde existen oportunidades de mejora, es decir buscar la mejor alternativa para dar solución al problema motivo de investigación.

## **CAPITULO III MARCO TEORICO**

### **GESTION POR PROCESOS**

### **3.1. Teoría de la gestión por procesos**

El nuevo sistema político del Ecuador a partir de la Constitución del 2008, demanda organizaciones con capacidad de adaptarse a las exigencias del contexto sociopolítico del país. Es por lo tanto imperativo y emergente que las instituciones públicas inserten cambios en su gestión a fin de responder con servicios de calidad a las demandas de la sociedad.

Las instituciones públicas en el contexto ecuatoriano actual, se constituyen en la imagen del proceso de modernización y de gobernanza, están orientadas a fortalecer las políticas públicas expresadas en el Plan Nacional de Desarrollo y a responder con eficacia y efectividad a las crecientes demandas sociales. Sin embargo, aún es deficitario lograr acuerdos y consensos con los actores sociales, más aún en el nuevo rol de la ciudadanía ecuatoriana, expresado en la Constitución y en la Ley de Participación ciudadana y el cual es considerado como el quinto poder del Estado.

Vincular a la ciudadanía a las políticas públicas, no es tarea fácil, de ahí que se necesita la aplicación de un modelo de gestión que aporte a una participación ciudadana efectiva, con actores consientes que son sujetos de derechos y al mismo tiempo con una gran responsabilidad social.

En materia de gestión, en el Ecuador se evidencian cambios importantes, la gestión por resultados aplicada a las instituciones públicas del Ecuador, es la herramienta que permite medir los resultados de la gestión y se constituye a la vez en un mecanismo de rendición de cuentas; sin embargo aún existe debilidad en la identificación y sostenibilidad de los procesos que contribuyen a los resultados de la gestión, identificar los procesos, de ahí la importancia de profundizar en la gestión por procesos en las instituciones públicas, más aún cuando estas tienen servicios dirigidos a la ciudadanía, la cual se constituye en el principal cliente de la institución.

### **3.2. La gestión por procesos**

El modelo de Gestión por procesos, es el entendimiento, visibilidad y control de los procesos de negocio de una organización. Un proceso de negocio representa una serie discreta de actividades o pasos de tareas que pueden incluir, personas, aplicativos, eventos de negocio y organizaciones. (Artículo Gestión de Procesos de Negocio)

El objetivo del Modelo de Gestión por Proceso es mejorar el desempeño de la Organización a través del diseño de procesos que se deben documentar de forma continua.

La importancia radica en que la información y documentación del proceso contribuyen a determinar dónde este debe ser reforzado o mejorado, aunque esto no es suficiente para que quien gerencia la empresa o institución tome control sobre todo el proceso.

En el artículo “Gestión de Procesos de Negocio”, se presentan diversos motivos que mueven la gestión de los Procesos dentro de una organización, entre estos se encuentran: (Artículo Gestión de Procesos de Negocio)

- Extensión del programa institucional de calidad.
- Cumplimiento de legislaciones vigentes.
- Crear nuevos y mejores procesos (mejoramiento continuo).
- Entender qué se está haciendo bien o mal a través de la comprensión de los procesos.
- Documentar los procesos para la subcontratación
- Automatización y organización de los procesos.
- Crear y mantener la cadena de valor.

En el modelo de gestión por procesos, es necesario visualizar con claridad la necesidad del cliente externo y del cliente interno, saber qué es lo que quieren y en función de sus demandas, identificar, establecer diseñar y ejecutar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

Para lograr el factor de éxito en el modelo de gestión por procesos, es importante que las personas que forman parte de la institución, conozcan los procesos, de tal manera que se alineen a estos y a los grandes objetivos de la institución. Conocer los procesos, abre la oportunidad de valorar las actividades individuales en el marco de estrategia mayor, y que exista la predisposición del equipo para trabajar en torno a metas comunes. ( Norma ISO 9001:2000 )

Para comprender la Gestión por procesos, es necesario referirse a varios temas, tales como: principios de la gestión de la calidad, los procesos en la organización, mapa de procesos y la mejora de procesos. Estos temas se presentan al detalle en el estudio "La Gestión por Procesos" del Ministerio de Fomento de España (2005).

### **3.3. Principios de la gestión por procesos**

Se han identificado ocho Principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la Dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos ocho principios constituyen la base de las normas de Sistema de Gestión de Calidad de la familia ISO 9000. Estos principios son: (Ministerio de Fomento de España "Modelos para implementar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte y carreteras")

#### **1. Enfoque al cliente.**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

#### **2. Liderazgo.**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

#### **3. Compromiso del personal.**

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

#### **4. Enfoque a procesos.**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

#### **5. Enfoque a la gestión.**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.



**Mejora continua.**

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

**Toma de decisiones basada en hechos.**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. (Manual de reingeniería de procesos.)

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso. (Manual de reingeniería de procesos.)

Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en: (Ministerio de Fomento de España "Modelos para implementar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte y carreteras")

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
- La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor).
- El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

### **3.4. Los procesos en la organización**

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos. (Ministerio de Fomento de España "Modelos para implementar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte y carreteras")

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental.

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, tráfico, administración, etc. Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones. Como un pastel, se puede organizar por capas pero se ha de servir por porciones.

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

En este contexto es fundamental la figura del propietario, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La organización debe conocer quién es el responsable de cada uno de los procesos. El responsable asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.

En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización.

La organización “horizontal” se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La Dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) para alcanzar los resultados globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final).

La organización “vertical” se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente. La Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

### **3.5. El mapa de procesos**

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos: (Ministerio de Fomento de España "Modelos para implementar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte y carreteras")

#### **1. Procesos clave.**

Tienen contacto directo con el cliente, los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).

#### **2. Procesos estratégicos.**

Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).

#### **3. Procesos de soporte.**

Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar

el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...).

Después de seleccionar los factores críticos para el éxito-FCE, se deberán identificar todas aquellas actividades que afecten o puedan afectar a la declaración de propósito. El siguiente paso es conocer cuáles son los procesos que resultan ser claves para la consecución de la declaración de propósito. Para ello se suele utilizar una matriz o tabla que tiene como objetivo priorizar los procesos que se desarrollan en la organización según su impacto real o potencial sobre la declaración de propósito. Esta herramienta permite identificar a esos “pocos procesos” que son “críticos” en la empresa.

Hay que tener en cuenta que una actividad o proceso puede tener consecuencias en muchos resultados y, al mismo tiempo, que un resultado puede estar influido por muchas actividades.

Los procesos clave inciden de un modo directo en la prestación del servicio/satisfacción del cliente externo de la organización y, por tanto, están directamente relacionados con la misión de la organización (los objetivos de negocio) y, en general, consumen gran parte de los recursos de la misma. Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la recepción del producto/servicio por el cliente.

Por otra parte, en la mayoría de los casos se puede afirmar que todos los procesos que influyen directamente en la satisfacción del cliente, también lo hacen en los resultados económicos, al depender estos últimos de la respuesta de los clientes hacia los servicios de la organización.

La relación de procesos clave deberá ser revisada y mejorada periódicamente y siempre que la organización cambie alguno de los procesos de la misma. En cada momento deberá asegurarse que los procesos clave son aquellos que más contribuyen a lograr la misión de la organización.

Una vez se han identificado todos los procesos de la organización (mapa de procesos), el paso siguiente es definir y documentar cada proceso. Esto puede hacerse con los siguientes pasos:

1. preparando procedimientos escritos

2. representándolos gráficamente (por ejemplo, mediante diagrama de flujo)
3. mediante información, check list, datos, etc.

La documentación de los procesos debe respetar tres criterios:

- minimizar el papeleo,
- facilitar la comprensión, y
- permitir el trabajo en equipo.

En breve, la definición ha de hacer posible que el proceso sea gestionado y mejorable. Para ello, el proceso debe:

1. tener la finalidad del proceso bien definida,
2. tener bien identificados proveedores y clientes,
3. tener objetivos cuantitativos y cualitativos,
4. tener un responsable del proceso (propietario),
5. tener definidos los límites concretos (inicio y final bien definidos),
6. tener asignados recursos para el proceso,
7. tener algún sistema de medida,
8. que el proceso opere bajo control,
9. que el proceso esté documentado, y
10. que el proceso tenga interrelaciones definidas

### **3.6. La mejora de procesos**

En resumen, los pasos a seguir para adoptar un enfoque basado en procesos son: (Guía para una gestión basada en procesos)

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Determinar los factores clave para la organización.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
6. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

ISO 9001 orienta sobre los aspectos del sistema de gerencia de calidad que es importante documentar y sobre cómo deben documentarse, pero el hecho de documentar un proceso no excluye que, con el tiempo, puedan incorporarse mejoras o encontrar otras formas más adecuadas para realizar las actividades. Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.), o se constata que el proceso no se adapta a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

1. simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades,...),
2. normalizar la forma de realizar las actividades,
3. mejorar la eficiencia en el uso de los recursos,
4. reducir el tiempo de ciclo,
5. análisis del valor, y
6. alianzas (con proveedores,...).

Vivimos en una época de cambios constantes en la que haber llegado a puerto tan sólo asegura el punto de partida de la siguiente jornada. La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los clientes (mejor cumplimiento de sus requisitos), para la organización (mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia) y para las personas (aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado).

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.

- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

### **3.7. Requisitos para mejorar los procesos**

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes. (Ministerio de Fomento de España "Modelos para implementar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte y carreteras").

Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso.

Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo.

Algunos de los requisitos para la mejora de procesos se describen a continuación: (Manual de Reingeniería de procesos)

- Apoyo de la Dirección.  
Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.
- Compromiso a largo plazo.  
Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y... esto lleva tiempo.
- Metodología disciplinada y unificada



Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado" y "hacerlo a su manera", pero... ¿qué ocurriría si todos hicieran lo mismo pero cada persona actuara de forma distinta? ¿No es verdad que difícilmente se alcanzarían resultados satisfactorios? Por ello, es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible.

- Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (propietario).
- Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación.

Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.

- Centrarse en los procesos y éstos en los clientes.

Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y, por tanto, estos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona.

### **3.8. Fases de la mejora de procesos**

Cuatro son las fases necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos. (Ministerio de Fomento de España "Modelos para implementar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte y carreteras")

#### **Primera Fase: Planificar**

1. Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.
2. Comprender los requisitos del cliente como primer paso para la mejora de calidad.

3. Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad. Es necesario estar seguro de que los datos en todo momento reflejan la situación actual y que son coherentes con los requisitos
4. Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso, en si el resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar. En particular, conviene determinar los beneficios que la aplicación del “benchmarking” puede aportar, en cuanto al conocimiento de prácticas adecuadas para obtener las mejoras de rendimiento necesarias.
5. Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia, identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.

#### **Segunda Fase: Ejecutar**

6. Llevar a cabo los planes de mejora, detallando el diseño propuesto para la solución de cada problema.

#### **Tercera Fase: Comprobar**

7. Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño y sus hipótesis son correctos.
8. Comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.

#### **Cuarta Fase: Actuar**

9. Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos (comprobando de esta forma si cada acción produce la mejora esperada, especialmente en lo relativo a la satisfacción del cliente).
10. Si las pruebas confirman la hipótesis corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo ciclo, volviendo a la fase de planificación (fijando nuevos objetivos, mejorando la formación del personal, modificando la asignación de recursos, etc.).

### **3.9. La mejora continua y la organización**

Una organización es una unidad viva (conjunto de personas proveedoras) que pretende sobrevivir en un determinado entorno. Para ello, a partir del análisis del mismo, lleva a cabo una serie de actividades (procesos) dirigidas a añadir valor a recursos propios y ajenos, transformándolos así en recursos requeridos por otras organizaciones (conjunto de personas cliente). La voluntad y capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes y la voluntad y capacidad de añadir valor, son las bases conceptuales a partir de las cuales la mejora continua se convierte en una forma de hacer las cosas, en un estilo. (Manual de reingeniería de procesos.)

Es necesario que las personas conozcan la situación de partida previa a sus esfuerzos y luego dispongan de los resultados de sus esfuerzos y los logros conseguidos (por ejemplo, el nivel de reclamaciones existentes en función de los servicios realizados y el correspondiente porcentaje de reducción de reclamaciones conseguido).

El hecho de que todo el personal conozca la evolución de los indicadores de calidad o los objetivos y el que se ponga de manifiesto el buen o mal funcionamiento de las actividades que afectan a la calidad en la organización es lo que debe mover a las personas a que trabajen en un determinado sentido.

La organización debe tener definidos sus objetivos y su política de la calidad y contar con el apoyo de los empleados, comprometidos todos con el fin de dar el mejor servicio posible en todo momento y de aumentar la eficiencia y los beneficios económicos para la organización. Cada empleado debe saber en qué medida afectará la gestión de la calidad a su trabajo y debe existir un consenso general en que la implantación del sistema es por el interés de la organización y en que aportará ventajas a todas sus áreas.

La Dirección debe fomentar el trabajo en equipo y una cultura empresarial basada en los resultados, la responsabilidad y el compromiso de sus empleados. Debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen. Cuando la Dirección asume realmente el liderazgo de la gestión de la calidad y se convierte en la impulsora del proceso de mejora continua en su organización, debe hacerlo involucrando de manera estable a todo el personal (basarse en voluntarios que se reúnen fuera del horario de trabajo, no ayuda a poner de relieve que el tema tiene gran importancia).

Es necesario que cada empleado conozca exactamente lo que se espera de él y cómo será evaluada su contribución a los objetivos de la organización. Las personas se han de implicar en la detección de errores y en la elaboración de estrategias de mejora. La Dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados.

Reconocer significa comunicarles y hacerles saber que la organización aprecia y valora su labor y su esfuerzo. El reconocimiento es una poderosa fuerza que puede aportar a los empleados:

- Ganas de pertenecer a la organización.
- Sentimiento de grupo.
- Ganas de trabajar y de esforzarse.
- Autoestima personal y de grupo

## **CAPITULO IV**

### **SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN-SENPLADES**

#### **4.1. Historicidad de la planificación en el Ecuador**

La planificación estatal en el Ecuador tuvo sus inicios en la década de los 50', desde la fecha hasta la actualidad ha sufrido variaciones, mismas que responden a un contexto político y económico determinado. Hay épocas y situaciones que han marcado el modelo de planificación en el Ecuador. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES )

##### **4.1.1. Inicios de la Planificación estatal en el Ecuador, década del 50.**

Se inició con la ***Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica (Junapla)***, creada mediante Decreto Ley de Emergencia número 19, del 28 de mayo de 1954, en tercer período presidencial de Velasco Ibarra. La Junta Nacional de Planificación se basó en un modelo de planificación de Francia, sustentado en la necesidad de la reconstrucción después de la segunda guerra mundial. Es el apogeo del denominado Estado de Bienestar y con lo cual el Ecuador se constituyó en un pionero de la planificación en América Latina.

La Junapla realizó una serie de investigaciones encaminadas al conocimiento de la estructura espacial o territorial del país y su incidencia en el proceso de desarrollo. A partir de estos estudios, se estableció una propuesta de regionalización para el país.

En la década de los 50 se realiza el primer censo de población y vivienda y se nomina como institución responsable al Banco Central del Ecuador, de la investigación sobre la realidad nacional, a la que contribuye también la Comisión para América Latina y el Caribe la CEPAL

Con la JUNAPLA, con la participación de las dependencias del Gobierno y las entidades competentes, se inició la planeación general de la economía ecuatoriana. El resultado de ese esfuerzo fue este Plan que combinaba una programación detallada de los primeros cinco años (1964 – 1968) y el Plan Decenal de Desarrollo de 1964 y 1973.

El énfasis de los primeros cinco años de Plan era el restaurar el vigor de los estímulos de crecimiento y, en ese sentido, ponía tanta atención en la diversificación de las exportaciones como en la sustitución de importaciones. Al mismo tiempo, marcaba la prioridad de las acciones necesarias para resolver los puntos de estrangulamiento del sistema: infraestructura económica, producción agrícola, cuya evolución adversa anticipaba, e

infraestructura social, especialmente educación. La planificación era de carácter normativo que marcaba una presencia del Estado en la economía.

#### **4.1.2. La planificación estatal en el retorno de la democracia en el Ecuador.**

En 1979, El gobierno del presidente Jaime Roldós para darle más impulso al proceso de planificación, cambia la JUNAPLA por el **Consejo Nacional de Desarrollo CONADE**, entidad que sería presidida por el vicepresidente de la república. El CONADE contaba con entidades adscritas, como, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Fondo Nacional de Pre inversión, y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

El Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE), fue el organismo encargado de la planificación de actividades del gobierno y de la elaboración de proyectos y programas puntuales para lograr el ordenamiento del territorio. Con ello se buscaba una articulación espacial en el país para lograr el desarrollo regional basado en una integración física, económica política y cultural. Así, se elaboró el Plan de Desarrollo para el período 1978-1984.

En esta época fue el inicio de las políticas neoliberales (deuda externa y políticas de disminución del gasto público, privatización y modernización del Estado). La política fue el libre mercado y disminuir el rol del Estado.

#### **4.1.3. Ley de modernización, años 90'.**

En 1994 inició sus actividades el **consejo nacional de MODERNIZACIÓN DEL ESTADO (CONAM)**, en aplicación de la Ley de Modernización expedida en 1993, este surge como órgano adscrito a la Presidencia de la República, para promover la modernización del Estado, la descentralización, desinversiones, privatizaciones, concesiones y reforma del Estado. Su rol fue la modernización, privatización y reducción del Estado. En 1998, en lugar del CONADE, se creó la Oficina de Planificación (ODEPLAN).

La Oficina de Planificación (ODEPLAN) desarrolló actividades para consolidar el proceso de planificación participativa y descentralizada, conforme las normativas establecidas en la Constitución.

Esta institución estuvo bajo la responsabilidad del segundo mandatario, con el objetivo de profundizar en la participación más activa de los gobiernos seccionales autónomos y de las organizaciones sociales en el proceso de planificación.

#### **4.1.4. La planificación estatal en la década del 2000.**

El Estado ecuatoriano, en el año 2000 se comprometió con otros países miembros de las Naciones Unidas, a poner en marcha el cumplimiento de los 8 objetivos y 18 metas del milenio, que deberán ser alcanzadas hasta el año 2015, que buscan, en suma, fortalecer a la comunidad internacional para combatir la pobreza; el hambre; la falta de acceso a la educación básica; la inequidad de género; la mortalidad materna e infantil; combatir enfermedades como el VIH/SIDA; y evitar la degradación ambiental.

Con tal propósito se creó la **Secretaría Nacional de los Objetivos del Milenio (SODEM)**, con Decreto Ejecutivo No. 294 del 1 de julio del 2005, adscrita a la Presidencia de la República, con autonomía administrativa y financiera. Una de las principales acciones que cumplió esta entidad, fue poner en marcha del Aseguramiento Universal de Salud, sin embargo, mediante el mismo decreto ejecutivo No.103 del 8 de febrero del 2007, el Programa de Aseguramiento Universal de Salud, PROAUS, pasó a ser dependencia del Ministerio de Salud Pública.

En el 2004, mediante Decreto Ejecutivo No. 1372, se creó la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES y mediante Decreto Ejecutivo No.103 del 8 de febrero de 2007, se fusionó el Consejo Nacional de Modernización del Estado, CONAM; y la Secretaría Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, SODEM.

Es a partir del 2008 con la vigencia la Nueva Constitución del Ecuador, que la planificación estatal cobra mayor importancia. “El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente (Constitución del Ecuador, 2008).



## 4.2. Marco legal de la planificación participativa

Los artículos 61 , 95 y 102 de la Constitución de la República consagran el derecho a la participación en los asuntos de interés público, para lo cual las ciudadanas y ciudadanos, incluidos aquellos domiciliados en el exterior , en forma individual y colectiva, participarán de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, en el control popular de las instituciones del Estado, la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano.

En el capítulo segundo, del **REGIMEN DE DESARROLLO** se establece la Planificación Participativa para el Desarrollo; así e artículo 279 señala “El sistema nacional descentralizado de planificación participativa organizará la planificación para el desarrollo. El sistema se conformará por un Consejo Nacional de Planificación, que integrará a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tendrá una secretaria técnica, que los coordinará. Este consejo tendrá por objetivo dictar los lineamientos y las políticas que orienten al sistema y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo, y será presidido por la Presidenta o Presidente de la República”.

Según señala el artículo 48 de la Ley de Participación Ciudadana, el Consejo Nacional de Planificación, a través de su Secretaría Técnica convocará a la Asamblea Ciudadana Plurinacional e Intercultural para el Buen Vivir, 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.

Actualmente, el Sistema de Planificación está a cargo de la SENPLADES, que es un organismo técnico dependiente de la Presidencia de la República que, según estipula la Constitución ecuatoriana, establece objetivos nacionales permanentes en materia orgánica y social; fija las metas de desarrollo que se deben alcanzar a corto, mediano y largo plazo; y orienta la inversión con carácter obligatorio para el sector público y privado. La SENPLADES ha funcionado como la Secretaría Técnica, responsable de convocar a la Asamblea Ciudadana, la cual se conformó en el mes de abril de 2013, para participar e el proceso de formulación, probación y seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional del Buen Vivir .

Según se estipula en el artículo 280 de la Constitución de la República del Ecuador, “El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que 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”.

Es a partir de la Constitución del 2008, que se presenta un nuevo contexto para la Planificación Nacional, se establece el proceso de cultura de diálogo nacional, el trabajo en consenso con los actores sociales, para fortalecer y crear democracia, y que desde la ciudadanía se contribuya para alcanzar el desarrollo humano y sustentable.

Para el Gobierno actual, la planificación es fundamental para organizar la función pública y rescatar su eficiencia y legitimidad, y para orientar la actividad privada hacia los objetivos nacionales. En los tres períodos consecutivos de Gobierno, liderado por el Economista Rafael Correa Delgado, se ha elaborado la planificación del territorio a través de la SENPLADES: el Plan Nacional 2007-2010, 2009-2013, 2013-2017 y la Estrategia Nacional hasta el 2022.

La visión integral de la planificación solo se logrará con la coordinación entre el gobierno central, los diferentes niveles de gobierno y la ciudadanía organizada.

Además, impulsa la discusión de temas sustanciales para el cambio de modelo de desarrollo: Educación Superior, Ciencia y Tecnología, Seguridad Social, Reforma Democrática del Estado, Reorganización Territorial, Sistema Nacional de Planificación.

Si bien existen varios procesos y herramientas de planificación en la década del 2000, es a partir del 2007 que se busca recuperar la planificación del desarrollo como una función prioritaria del Estado, y que esta sea elaborada e implementada de manera participativa, es en este período que se considera a la planificación un como un pilar fundamental para el cambio y la organización de la función pública, es definitiva, una planificación que permita:

- Construir una sociedad del buen vivir
- La redistribución equitativa de la riqueza,
- La eficiencia del servicio público,

- Desarrollo de capacidades humanas, y;
- La convivencia armónica con el ambiente

### **4.3. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES**

Es la institución responsable de la planificación del desarrollo nacional, de modo participativo, incluyente y coordinado, para alcanzar el Buen Vivir de todas y todos.

Su hoja de ruta es el Plan Nacional para el Buen Vivir, cuyo objetivo es eliminar la desigualdad e inequidad en el país (Vargas 2012).

Como lo especifica el artículo 1 del Estatuto de la SENPLADES, esta es la institución responsable del diseño, implementación, integración y dirección del Sistema Nacional de Planificación en todos sus niveles y le corresponde impulsar el desarrollo integral del país sobre la base de los principios de integración, participación, descentralización, desconcentración, transparencia y eficiencia; para lo cual promoverá el desarrollo social, cultural, económico, productivo y ambiental sobre la articulación de sus acciones con los órganos del Estado y de la sociedad civil, a nivel nacional, zonal y local.

Nace en el año 2004, en el período presidencial del Ing. Lucio Gutiérrez y mediante Decreto Ejecutivo No. 1372 y en el 2007, periodo presidencial del Eco. Rafael Correa mediante Decreto Ejecutivo No.103 se fusionó el Consejo Nacional de Modernización del Estado, CONAM; y la Secretaría Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, SODEM.

Para una mejor planificación del territorio y atender las demandas sociales a través de diagnósticos territorializados, levantados con los actores locales; se establecen las zonas de planificación con sus respectivos distritos y circuitos. Las zonas están conformadas por provincias, los distritos por uno o más cantones y los circuitos por una o más parroquias, de acuerdo a las características del territorio y la densidad poblacional.

“La conformación de las zonas de planificación que se impulsa desde el Ejecutivo es un medio para acelerar y profundizar el proceso de desconcentración de la administración

pública central y llevar la política pública a las localidades de una manera organizada y coordinada. (Vargas et al; 2012). Es acercar el Estado al territorio.

Las zonas de planificación son:

- Zona de planificación 1 “Norte”, conformada por las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos
- Zona de planificación 2 “Centro Norte”; conformada por las provincias de Pichincha, Napo y Orellana.
- Zona de planificación 3 “Centro”, conformada por las provincias de Pastaza, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo
- Zona de planificación 4 “Pacífico”, conformada por las provincias de Manabí y Santo Domingo.
- Zona de planificación 5 “Litoral”, conformada por las provincias Guayas (1), Los Ríos, Santa Elena, Bolívar y Galápagos.
- Zona de planificación 6 “Austro”, conformada por las provincias Azuay, Cañar y Morona Santiago.
- Zona de planificación 7 “Sur”, conformada por las provincias El Oro, Loja y Zamora Chinchipe.
- Zona de planificación 8 “Guayaquil”, conformada por los cantones de Guayaquil, Samborondón y Durán.
- Zona de planificación 9 “Quito”, conformada por el distrito metropolitano de Quito.

El interés de estudio, se concentra en la zona de planificación 4-Pacífico.

#### **4.3.1. Zona de Planificación 4 – Pacífico.**

La Subsecretaria Zonal Pacífico ejerce la representación de SENPLADES en las provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas. Dirige y coordina el sistema de planificación regional y los nuevos procesos del Estado desconcentrado y descentralizado, así como la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo.

La Zona 4 está situada en la zona costera del Pacífico con una extensa franja territorial de 22216 km<sup>2</sup>. Constituye el punto estratégico de comunicación entre el litoral y la sierra. Sus principales actividades son: la producción agropecuaria y la industria pesquera.

La SENPLADES zona 4 “Pacífico”, opera en el Centro Cívico Ciudad Alfaro, Edificio Luis Vargas Torres 2do piso Alfaro Montecristi.

La SENPLADES zona 4 coordina acciones con los gobiernos autónomos descentralizados: municipios, consejos provinciales, gobiernos parroquiales rurales y la comunidad, impulsando espacios de planificación participativa que vinculen las necesidades reales de los territorios a las acciones del Gobierno Nacional, de acuerdo a los diagnósticos de cada territorio.

Paralelamente coordina acciones con los diferentes sectores del ejecutivo e implementa herramientas que permitan orientar el presupuesto, la priorización de la inversión pública, la cooperación internacional, articulado a los Objetivos Nacionales de Desarrollo y políticas y líneas estratégicas explicitadas en el Plan Nacional.

#### **4.4. Estructura organizacional de la SENPLADES**

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo requiere contar con una estructura organizacional que le permita cumplir y asumir con eficiencia y eficacia las competencias y atribuciones consideradas en la Constitución, Leyes, Reglamentos, Decretos y Acuerdos vigentes, alineados con el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir, (SENPLADES 2010).

La Misión, Objetivos Estratégicos y Estructura Organizacional, explicitadas en el Estatuto de la institución; se presentan a continuación:

##### **Misión**

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

### **Objetivos estratégicos:**

- a) Coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa;
- b) Promover el fortalecimiento de la gestión de las instituciones adscritas a la SENPLADES y la potenciación de la capacidad técnica y operativa de las mismas, con la finalidad de asegurar la mejor y pronta atención de las necesidades de la comunidad;
- c) Propender a la transformación de las empresas públicas dentro del patrón de especialización de la economía, a fin de llegar a la sustitución selectiva de importaciones para el buen vivir;
- d) Impulsar el desarrollo integral del país sobre la base de los principios de integración, participación, descentralización, desconcentración, transparencia y eficiencia;
- e) Promover la desconcentración y descentralización de la gestión pública, a través de las Subsecretarías Zonales de Planificación para profundizar la construcción de una democracia representativa, participativa y deliberativa;
- f) Coordinar acciones con las distintas Instituciones del Estado para el cumplimiento de las Metas y Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.
- g) Proveer a los actores sociales, información sistematizada, pertinente y confiable sobre aspectos relevantes de la realidad nacional, de estudios e investigaciones que contribuyan a mejorar la formulación de políticas públicas y propuestas del régimen del buen vivir;
- h) Garantizar capacitación, metodologías y herramientas para la participación ciudadana en la elaboración de planes, programas, proyectos y propuestas de reforma institucional, ordenamiento territorial, inversión pública, planificación, seguimiento y evaluación de inversión; e.
- i) Lograr una gestión pública transparente y eficiente que impulse el buen vivir.

### **4.5. Organización de proyectos, programas y servicios.**

El Artículo 1 del Estatuto, la estructura organizacional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES en base a lo establecido en el Decreto Ejecutivo No. 1372, publicado en el Registro Oficial No. 278 de 20 de febrero de 2004 y de acuerdo con la Constitución de la República, se centra en la filosofía del buen vivir y en un enfoque

de gestión gerencial, basados en procesos claros y precisos que permitan conseguir productos que generen valor agregado a la sociedad, con la participación de un equipo de trabajo altamente calificado.

En el artículo 2 del Estatuto de la SENPLADES, se hace alusión a cuatro tipos de procesos definidos dentro de su estructura: los procesos gobernantes, agregadores de valor, desconcentrados, habilitantes de asesoría y de apoyo; a través de los cuales promoverá la consolidación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, Sistema Nacional de Información y el logro de los Objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

**Los procesos gobernantes**, son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo para la consolidación y cumplimiento del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, Sistema Nacional de Información y del Plan Nacional de Desarrollo. Marcan el direccionamiento Estratégico de la Planificación y Desarrollo. El responsable es el Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo, quien tiene el rango de Ministro.

**Los procesos agregadores de valor**, son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

En este tipo de procesos, se encuentran las siguientes modalidades de gestión:

- **Gestión estratégica de la Planificación para el Buen Vivir**, cuyo responsable es el Subsecretario General de Planificación para el Buen Vivir, quien tiene rango de Viceministro
- **Gestión Técnica del Sistema Nacional de Información**, bajo la responsabilidad del Subsecretario de Información, quien tiene el rango de Subsecretario de Estado. Cuenta con las Direcciones de: Innovación Tecnológica de Sistemas de Información, Estadística y Territorial y Métodos, Análisis e Investigación
- **Gestión Técnica de Planificación Nacional, Territorial y Políticas Públicas**, cuyo responsable es el Subsecretario de Planificación y Políticas Públicas, con el rango de Subsecretario de Estado. Cuenta con las direcciones de: Planificación y

Presupuesto, de Planificación y Ordenamiento Territorial, de Políticas Públicas y de Educación Superior.

- **Gestión Técnica de Inversión Pública**, cuyo responsable es el Subsecretario de Inversión Pública, quien tiene rango de Subsecretario de Estado. Corresponden a este nivel de gestión, las direcciones de: Objetivos y Manejo sostenible de la Inversión Pública, Análisis de Proyectos, Director de los Planes de Inversión Pública, Director de Inventario de Proyectos y Gestión de la Información de la Inversión Pública
- **Gestión Técnica de Seguimiento y Evaluación**, bajo la responsabilidad del Subsecretario de Seguimiento y Evaluación, quien ocupa el rango de Subsecretario de Estado.
- **Gestión Estratégica de Democratización del Estado**, el responsable es el Subsecretario General de Democratización del Estado, ocupa el rango de Viceministro.

El cumplimiento de esta función requiere de la Gestión Técnica de Cambio Institucional, cuya responsabilidad está en las manos del Subsecretario de Cambio Institucional. Cuenta además con la Dirección de Rediseño y Desconcentración y la dirección de Innovación de la Gestión Pública.

**Los procesos habilitantes**, se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y de apoyo, responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico, financiero, gestión del talento humano y gestión documental para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.

Dentro de estos procesos, se encuentran los siguientes:

Asesoramiento para la toma de decisiones en los directorios y Empresas Públicas. Su responsable es el Director de Representación en Directorios y Empresas Públicas.

- **Gestión de la Comunicación Social**, su responsable es el Director de Comunicación Social



- **Gestión Estratégica de las Relaciones Internacionales**, con un Coordinador General de Inserción Estratégica Internacional
- **Gestión de Asesoramiento Jurídico**, responsable: Coordinador General de Asesoría Jurídica. Cuenta con una Dirección de Gestión Legal.
- **Gestión de Planificación Institucional, cuya responsabilidad es del** Coordinador General de Planificación Institucional. Cuenta con una Dirección de Planificación e Inversión Institucional y una Dirección de Información, Seguimiento y Evaluación Institucional
- **Gestión de Participación Ciudadana, Interculturalidad y Plurinacionalidad**, cuya responsabilidad es del Coordinador General de Participación Ciudadana, Interculturalidad y Plurinacionalidad.

**De apoyo:**

- **Gerenciamiento Administrativo-Financiero**, su responsable es el Coordinador General Administrativo-Financiero. Cuenta con cuatro direcciones: Administración del Talento Humano, Financiera, Gestión Administrativa y Soporte Tecnológico, de Gestión Documental
- **Los procesos desconcentrados**, son los que permiten gestionar a la institución a nivel zonal, participando en el diseño de políticas, metodologías y herramientas; en el área de su jurisdicción los procesos de información, planificación, inversión pública, reforma del Estado e innovación de la gestión pública, participación ciudadana y seguimiento y evaluación. En el marco de estos procesos se desarrollan los siguientes:

**Proceso gobernante**, implica la gestión Zonal de Planificación; su responsable es el Subsecretario Zonal de Planificación con rango de Subsecretario Regional.

**Procesos agregadores de valor**, cuyo ejercicio se realiza a través de las siguientes direcciones: Dirección de Democratización del Estado, dirección de Planificación, Información y Políticas Públicas, dirección de Inversión Pública, Seguimiento y Evaluación.

**Procesos habilitantes:**

**De asesoría**, dentro de estos procesos se encuentra la Gestión Zonal de Comunicación Social, la Gestión Zonal de Participación Ciudadana, Interculturalidad y Plurinacionalidad y la Gestión Legal Zonal, que se ejerce a través de Unidades de Gestión

**De apoyo**, con una Dirección Zonal Administrativa Financiera

Los procesos desconcentrados muestran con claridad como a través de las subsecretarías zonales se concretan los servicios en el territorio en temas de la planificación participativa para el desarrollo.

#### **Clientes de la SENPLADES.**

Se evidencian dos tipos de clientes; el cliente interno y el cliente externo.

Cliente interno, se trata de las y los funcionarios públicos a quienes se brinda el servicio de información y capacitación constante.

Cliente externo, referido a la ciudadanía a través de sus diversas representaciones; a las instituciones públicas del Ejecutivo y a los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

La ciudadanía participa a través de sus organizaciones sociales, ONG y la academia; aunque también existen casos de ciudadanos y ciudadanas que participan sin el respaldo de una organización.

#### **4.5. Servicios que ofrece la subsecretaría de la SENPLADES ZONA 4 “PACÍFICO”**

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES, es una organización de la administración pública del Ecuador, orientada a prestar un servicio público y su base legal se sustenta en la eficiencia y calidad para prestar estos servicios y satisfacer las demandas de la comunidad, con principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación; como lo establece el artículo 227 de la Constitución.

Los servicios se hacen efectivos a través de las direcciones y unidades de gestión:

### ***Dirección de Inversión pública, seguimiento y evaluación***

Tiene como misión, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la programación desconcentrada de la inversión pública articulada al Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, a través de la aplicación de metodologías y lineamientos, la provisión de asistencia técnica y capacitación al conjunto de entidades públicas en el territorio y gobiernos autónomos descentralizados, con la finalidad de que el logro de los objetivos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo sea eficiente.

Los servicios que ofrece esta dirección están dirigidos fundamentalmente las Instituciones del Ejecutivo y a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, estos son:

- Asistencia técnica y capacitación a los funcionarios de las entidades del sector público para la elaboración de los estudios de los programas y proyectos de inversión pública
- Determinar la prioridad de los programas y proyectos de inversión pública.
- Realizar modificaciones presupuestarias, de los programas y proyectos de inversión pública, de cooperación no reembolsable.
- Seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo en el territorio
- Evaluar el impacto de proyectos de inversión pública. seguimiento a los proyectos financiados con recursos transferidos del Gobierno Central a los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

### ***Dirección de Democratización del Estado***

Tiene como misión “Coordinar, supervisar y evaluar la democratización del Estado, impulsando los procesos de desconcentración y de descentralización a través de un modelo de gestión participativo en el que se articulen los objetivos de desarrollo nacional y local con las políticas públicas generadas en el territorio.

Los servicios que ofrece están orientados fundamentalmente a las Instituciones del Ejecutivo, estas son:

- Aportar a la formulación de los manuales metodológicos y guías de procedimiento, para la implementación de los modelos de gestión sectoriales

- Presentar propuestas de sedes ubicadas de manera equitativa en el territorio, enmarcados en los procesos de desconcentración y descentralización del Ejecutivo y fortalecimiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- Seguimiento al modelo de gestión formulada por las diferentes instituciones del ejecutivo y aplicada en el territorio.
- Seguimiento del estado de ejecución de competencias desconcentradas.
- Seguimiento a la implementación de pilotajes de los modelos de gestión de los ministerios sectoriales y secretarías nacionales.
- Difusión y socialización de los nuevos modelos de gestión por parte de cada sector en el territorio.
- Seguimiento a los acuerdos y compromisos generados en los Gabinetes Zonales.

### ***Dirección de Planificación y políticas Públicas***

Tiene como misión, gestionar el Sistema Nacional de Planificación en el territorio, dirigir, coordinar y supervisar los procesos articulados al Plan Nacional de Desarrollo, impulsar la participación social, gestionar información de calidad y su incorporación al Sistema Nacional de Información y brindar asistencia técnica a instituciones del ejecutivo y a los GAD, contribuyendo a la construcción de la sociedad del Buen Vivir.

Sus servicios están orientados a la sociedad civil organizada, Ministerios Sectoriales y Gobiernos Autónomos Descentralizados

Sus principales servicios son:

- Coordinar el Subsistema territorial de Información articulado al Sistema Nacional de Información
- Gestionar el diagnóstico integral del territorio y de los procesos de Gestión de la Información Sectorial
- Apoyo técnico a la priorización de proyectos de inversión
- Impulsar la Agenda Zonal de Desarrollo
- Diseñar planes de capacitación y asistencia técnica a entidades del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.
- Proponer criterios del territorio que permitan la articulación efectiva de la planificación territorial con la planificación nacional y su presupuesto

### ***Dirección Administrativa Financiera***

Su misión es contribuir al desarrollo administrativo de la Subsecretaría Zonal de Planificación, con una gestión, desconcentrada, ordenada y coherente en las administraciones del talento humano, materiales y económicas, con eficiencia, eficacia y efectividad, aplicando leyes, normas y disposiciones en materia financiera, administrativa y presupuestaria para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los servicios que ofrece están mayormente orientado al cliente interno, entre estos figuran:

- Elaboración del Plan Anual de Contratación
- Registro y control de materiales y suministros
- Inventario de bienes
- Plan de mantenimiento anual de bienes
- Plan de mantenimiento preventivo de vehículos
- Plan de mantenimiento preventivo de hardware y software
- Respaldo de la información
- Contratación de personal
- Capacitación al personal

### ***Unidad de Comunicación***

Tiene como misión, coordinar la difusión de la gestión y logros de la institución en el territorio, a través de los diferentes medios y canales de comunicación multimedia e hipermedia, generando una memoria gráfica, auditiva y visual que sirva de referente para la rendición de cuentas interna y externa.

Los servicios que ofrece esta unidad, son de carácter interno, estos son:

- Plan Estratégico de comunicación e información.
- Estrategias de comunicación que involucren a entidades del régimen dependiente y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, así como a la ciudadanía.
- Plan de promoción y difusión de los logros y acciones institucionales.
- Cartelera informativa de la gestión institucional.
- Boletines de prensa, artículos, avisos, trípticos, folletos, imágenes audiovisuales, memorias, afiches.

- Señalética institucional.
- Producción de videos de la gestión institucional.
- Banco de videos de la gestión institucional.
- Banco de textos de la gestión institucional.
- Archivo fotográfico digital organizado y sistematizado.
- Memoria gráfica, auditiva y visual de la gestión institucional.
- Informes de análisis de información difundida por los medios de comunicación y opinión pública.

### ***Unidad Zonal de Gestión Legal***

La misión establecida en el Estatuto es “Coordinar y desarrollar un trabajo planificado que brinde seguridad jurídica dentro del marco de sus competencias”.

Los productos a alcanzar son:

- Contratación
- Convenios Marco de Cooperación.
- Convenios de Cooperación Interinstitucional.
- Convenios de Asistencia Técnica, siempre y cuando no representen erogación financiera.
- Contratos de servicios ocasionales.
- Contratos de servicios profesionales.
- Contratos de servicios civiles.
- Contratos para adquisición de bienes.
- Contratos para prestación de servicios.
- Contratos de ejecución de obras.
- Contratos de arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.

### ***Unidad de Participación ciudadana, interculturalidad y plurinacionalidad***

Responsable en la zona de “Impulsar procesos de participación que garanticen el derecho de los ciudadanos a intervenir en lo público, aplicando metodologías y herramientas para fortalecer las relaciones entre la ciudadanía y el Estado, fomentar la generación de políticas públicas interculturales para la construcción del Estado Plurinacional, el impulso a las circunscripciones territoriales indígenas, afroecuatorianas y montubias, en el ámbito de su jurisdicción”.

Las funciones que cumple, son las establecidas en el Estatuto para la Coordinación General de Participación Ciudadana, aplicadas a la zona, las cuales están detalladas en el capítulo 2 del presente trabajo.

Entre los principales servicios que ofrece, constan los siguientes:

- Asesoría sobre temas de Participación Ciudadana, interculturalidad y plurinacionalidad a las ciudadanas/os, los Gobiernos Autónomos Descentralizados-GAD e instituciones del ejecutivo.
- Promoción de una cultura institucional de participación ciudadana.
- Elaboración de propuestas y lineamientos para la participación ciudadana con enfoque intercultural, de género y generacional.
- Generar información en torno al PNBV.
- Elaboración y ejecución de propuestas para el fortalecimiento de las capacidades de la ciudadanía.
- Impulsar y fortalecer las instancias de participación ciudadana de la Subsecretaría Zonal 4.

Esta Unidad funciona como eje transversal, actuando en los procesos que llevan adelante las direcciones de la Subsecretaría de Planificación de la Zona 4.

La misión expuesta de cada una de las Direcciones y Unidades de Gestión territorial de la Subsecretaría de Planificación Zonal 4, constan en el Estatuto Orgánico Funcional de la SENPLADES (2010) y los servicios especificados responden a las funciones, atribuciones y responsabilidades manifiestas en mencionado Estatuto.

#### **4.6. Descripción de la gestión de la Unidad de Participación Ciudadana de la SENPLADES**

Para describir la Unidad de Participación Ciudadana de la SENPLADES, Subsecretaría zonal 4 “Pacífico”, es necesario hacer referencia a la institución a nivel nacional.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo es la Institución pública encargada de realizar la planificación nacional en forma participativa incluyente y coordinada para alcanzar el Buen Vivir que anhelamos todas y todos los ecuatorianos. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES )

Sus valores son:

- Lealtad y compromiso
- Trabajo en equipo
- Honestidad y transparencia
- Eficiencia y Eficacia
- Responsabilidad
- Actitud de servicio, calidez y buen trato

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

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



Su orgánico funcional presenta la siguiente estructura:

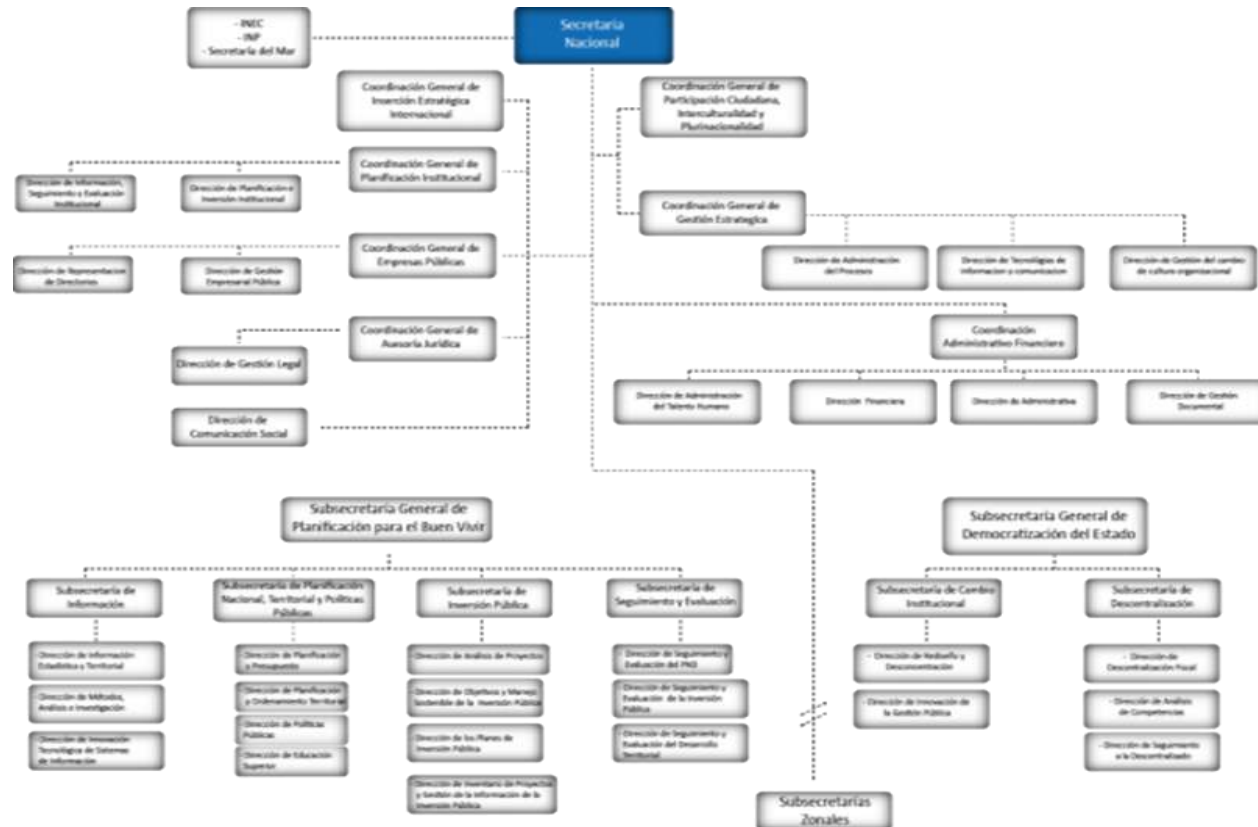


Figura N.- 1

Fuente: Estatuto Orgánico Funcional de la SENPLADES

Como se puede apreciar en el gráfico presentado, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES, para hacer efectiva sus acciones, cuenta con Coordinaciones Generales, Subsecretarías y Direcciones derivadas de estas dos instancias.

Cada una de las Subsecretarías y Coordinaciones tiene su representación en las zonas de planificación mediante direcciones o unidades de gestión.

En el siguiente gráfico se puede apreciar, las instancias que operativizan las acciones en cada una de las subsecretarías zonales. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2010)

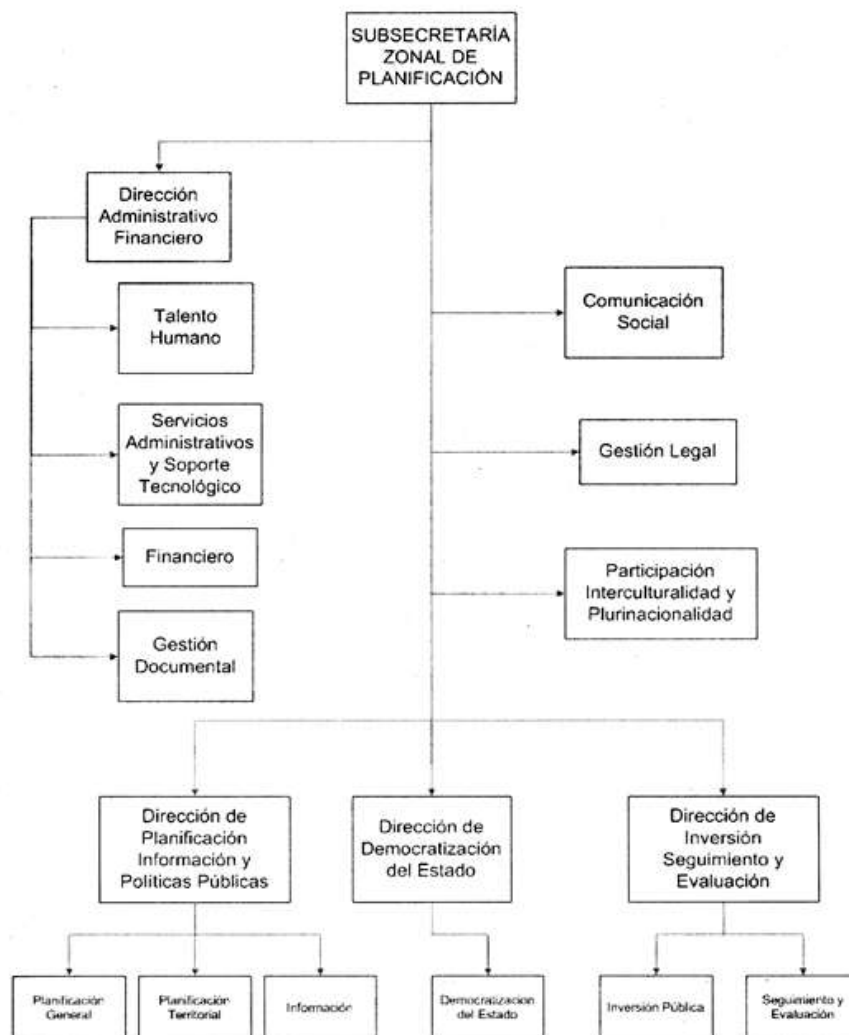


Figura N.- 2

Organigrama Funcional de la SENPLADES

Fuente: Estatuto Orgánico Funcional de la SENPLADES – 2011

En este contexto, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo a nivel central cuenta con una Coordinación General de Participación Ciudadana, Interculturalidad y Plurinacionalidad y a nivel de cada zona con la Unidad correspondiente.

Es necesario recalcar que a nivel de Direcciones Zonales, la vinculación es directa con la Subsecretaría Zonal y se goza de cierto nivel de autonomía; no así el caso de las Unidades de Gestión, las cuales fueron creadas como un apéndice del nivel central. Las unidades de gestión se constituyen en el nivel operativo que hacen efectivo en el territorio los lineamientos establecidos, en este marco se ubica la Unidad de Participación Ciudadana perteneciente a la Coordinación General de Participación Ciudadana Interculturalidad y Plurinacionalidad.

### **La Coordinación General de Participación Ciudadana.**

Tiene su sede en la Ciudad de Quito, en las instalaciones de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Según el Estatuto de Gestión organizacional por procesos de la SENPLADES 2010, esta coordinación tiene como misión:

*“Impulsar procesos de participación que garanticen el derecho de los ciudadanos a intervenir en lo público, desarrollando metodologías y herramientas para fortalecer las relaciones entre la ciudadanía y el Estado, y ejecutar decisiones concertadas para el desarrollo democrático del país. Fomentar la generación de políticas públicas interculturales para la construcción del Estado Plurinacional, el impulso a las circunscripciones territoriales indígenas, afroecuatorianas y montubias, y la transversalización del enfoque intercultural en las distintas subsecretarías de SENPLADES”. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2010)*

### **Unidad de Participación Ciudadana Subsecretaría Zonal 4 “Pacífico”**

Según el Estatuto de la SENPLADES, las Unidades de Participación Ciudadana, se encuentran enmarcada en los procesos habilitantes de la SENPLADES, como parte de la Gestión Zonal de Participación Ciudadana, Interculturalidad y Plurinacionalidad. Para su funcionamiento en el territorio se requiere mínimo de un técnico denominado Analista de Participación Ciudadana, Interculturalidad y Plurinacionalidad.

En el caso específico de la Subsecretaría Zonal 4, cuenta con dos analistas de participación ciudadana para atender la zona conformada por las provincias de Manabí y Santo Domingo de Los Tsáchilas; que en total cuenta con 24 cantones y 60 parroquias rurales, en el marco de la división política administrativa y en lo que corresponde a las Unidades administrativas de Planificación cuenta con 15 Distritos y 155 circuitos.

La Unidad funciona en las instalaciones de la Subsecretaría Zonal 4, instaladas en ciudad Alfaro del cantón Montecristi, provincia de Manabí.

Sobre la misión, objetivos y productos; corresponde a la Unidad de Participación Ciudadana, sujetarse al Estatuto General de la SENPLADES, ya que son los mismos establecidos en el Estatuto de la SENPLADES 2010 para la Coordinación General. Las unidades de gestión en cada una de las zonas de planificación contribuyen al cumplimiento de las funciones de esta coordinación.

Desde el año 2010 hasta la fecha, siguiendo los lineamientos establecidos en el nivel central y en estricta coordinación con la subsecretaría de la zona 4, la Unidad de Participación Ciudadana ha desarrollado acciones e implementado procesos concernientes a la participación ciudadana, tales como la creación de una veeduría ciudadana para el seguimiento a la Política Pública, conformación de un observatorio ciudadano, conformación del Consejo Ciudadano Sectorial de la SENPLADES, establecimiento de espacios de diálogo con la ciudadanía, formación ciudadana para la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, asesoramiento a los gobiernos locales para la implementación de mecanismos de participación ciudadana; elaboración de base de datos de actores; entre las acciones más sobresalientes.

### **Veeduría Ciudadana**

El artículo 84 de la Ley de Participación Ciudadana versa que las veedurías ciudadanas son modalidades de control social de la gestión de lo público y de seguimiento de las actividades de dignidades electas y designadas por la ciudadanía y las organizaciones sociales, aquellas que les permiten conocer, informarse, monitorear, opinar, presentar observaciones y pedir la rendición de cuentas de las servidoras y los servidores de las instituciones públicas.

Las veedurías ciudadanas podrán ejercer sus atribuciones sobre toda la actividad de cualquiera de las funciones del Estado, salvo en aquellas cuya publicidad esté limitada por mandato constitucional o legal.

En el proceso llevado a cabo por Participación Ciudadana de la SENPLADES, Subsecretaría zonal 4; se desarrollaron tres experiencias de Veeduría Ciudadana; con el fin de hacer observancia a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013. (Unidad de Participación Ciudadana de la Zona 4. , 2009 - 2014)

**Veeduría 2009-2010**, para hacer seguimiento al objetivo 11 del Plan Nacional del Buen Vivir (2009-2013) y a la Política Pública 11.7: Mantener y expandir el sistema de transporte terrestre, puertos y aeropuertos para apoyar la producción local, el comercio interno y externo, la integración nacional y la productividad y competitividad.

La veeduría, concluyó, que las irregularidades estructurales del sistema vial y del rol de las instituciones sectoriales que deben de promoverla, estaban débiles ante la necesidad de fortalecer la producción y la integración de la zona. La incidencia ciudadana fue favorable, pues el tema vial es una estrategia que priorizó el Gobierno a nivel nacional. Los planteamientos ciudadanos fueron recogidos y entregados a los ministerios correspondientes, en donde las observaciones ciudadanas, fueron incorporadas para el mejoramiento del diseño e implementación de la política pública, que deben de responder al modelo de crecimiento endógeno.

**Veeduría 2010-2011**, para el seguimiento del objetivo 1.- Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad; y la política pública 1.1.-Garantizar los derechos del Buen Vivir para la superación de todas las desigualdades en especial salud, educación, alimentación, agua, vivienda, laboral.

La ciudadanía concluye que no se han logrado territorializar adecuadamente algunos servicios, porque muchas veces se estancan en los niveles medios, dificultando que se logre servicio público eficiente y competente, orientados por prácticas de corrupción, no responder a una filosofía de servicio, o a una lógica de gestión estatal que profundiza los procesos de descentralización y desconcentración. La incidencia lograda a nivel local en las Direcciones Provinciales de Salud y Educación, permitieron que de esta veeduría nazca un observatorio ciudadano.

**Veeduría 2011-2012**, para evaluar el objetivo 11. Establecer un sistema económico solidario y sostenible y la política pública "Impulsar una economía endógena para el Buen Vivir, sostenible y territorialmente equilibrada, que propenda a la garantía de derechos y a la

transformación, diversificación y especialización productiva a partir del fomento a las diversas formas de producción”.

La tercera Veeduría 2011-2012, corresponde al “Programa de Diálogo y Veeduría Ciudadana al Plan Nacional para el Buen Vivir, con énfasis en el Objetivo 11: Establecer un Sistema Económico Social, Solidario y Sostenible”. El proyecto nació producto de la suscripción de un acuerdo entre la Asociación Cristiana de Jóvenes (Beneficiario) y la Delegación de la Unión Europea para Colombia y Ecuador (Administración Contratante). Posteriormente el beneficiario decidió incorporar otras organizaciones al proceso de ejecución del proyecto, estas son: Fundación María Luisa Gómez de la Torre (FMLGT), Oficina de Investigaciones Sociales y del Desarrollo (Fundación OFIS), Universidad de Cuenca, Instituto de Estudios Ecuatorianos (IEE).

Paralelamente, por pedido de los Delegados de la UE y las disposiciones legales actuales en torno a la cooperación internacional, se dispuso que SENPLADES diera seguimiento a este proyecto, iniciando así el acompañamiento técnico desde el 2012 a esta veeduría; para lo cual se estableció una hoja de ruta trabajada en consenso, que responde a una lógica establecida en la metodología facilitada por SENPLADES Zonal 4.

### **Observatorio Ciudadano**

El artículo 79 de la Ley de Participación ciudadana estipula que los observatorios se constituyen por grupos de personas u organizaciones ciudadanas que no tengan conflicto de intereses con el objeto observado. Tendrán como objetivo elaborar diagnósticos, informes y reportes con independencia y criterios técnicos, con el objeto de impulsar, evaluar, monitorear y vigilar el cumplimiento de las políticas públicas.

Culminados los procesos de veedurías ciudadanas, las cuales fueron creadas para la observancia de una política pública específica, los actores involucrados decidieron dar continuidad al proceso a través de la creación de un Observatorio ciudadano, espacio en el cual las ciudadanas y ciudadanos aprovecharan y aplicaran las experiencias adquiridas en las veedurías ciudadanas. En otras palabras el observatorio se constituyó para dar continuidad al proceso de seguimiento y evaluación a la Política Pública, con el involucramiento de actores con cierto nivel de experiencia en el proceso.

Para dar inicio a las acciones del observatorio conformado, se priorizó una política pública por cada provincia de la zona, siendo la Política Públicas de Educación para el caso de Santo Domingo de Los Tsáchilas y la Política Pública de Salud para Manabí.

A pesar de que el observatorio se constituye a raíz de experiencias muy valiosas obtenidas de los procesos de veedurías, para sus integrantes esta instancia de participación es débil, carece de direccionamiento desde la SENPLADES, las y los ciudadanos no están capacitados para la observancia del cumplimiento de la política pública, no cuenta con recursos ni instrumentos para el desarrollo de un trabajo fiable, desconocen del manejo de técnicas y metodologías de planificación, seguimiento y evaluación de políticas públicas que permita un buen desarrollo de trabajo de campo, que responda a iniciativas ciudadanas, donde se evidencie que crece el aporte de la ciudadanía y se reduce la participación de la institución externa.

La información recabada denota la ausencia de procesos de capacitación orientados a formar observadores ciudadanos, razón por la que el observatorio queda estancado. (Unidad de Participación Ciudadana de la Zona 4. , 2009 - 2014)

### **Consejo Ciudadano Sectorial**

Como lo señala el Art. 52 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, “los Consejos Ciudadanos Sectoriales, son instancias de dialogo, deliberación y seguimiento de las políticas públicas de carácter nacional y sectorial” (Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, 2012)

Uno de los retos que tienen las instituciones públicas, a partir de la Constitución del 2008, es la inclusión de la ciudadanía en los procesos de Desarrollo, propiciar la participación ciudadana de manera ética y responsable. En este contexto la Subsecretaría de SENPLADES Zona 4, en el año 2010 impulsó la conformación del Consejo Ciudadano Sectorial. (Unidad de Participación Ciudadana de la Zona 4. , 2009 - 2014)

En mencionada instancia participan representantes de organizaciones sociales, pueblos y nacionalidades de las Provincias de Santo Domingo de Los Tsáchilas y Manabí. La acción fundamental está orientada a la elaboración de la Agenda Zonal de Planificación del territorio; en cumplimiento al artículo 53 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana donde consta como funciones del CCS “Intervenir como instancias de consulta en la

formulación e implementación de las políticas sectoriales de alcance nacional”, y “Proponer al ministerio agendas sociales de políticas públicas sectoriales”.

Los aportes de las y los ciudadanos participantes en el Consejo Ciudadano Sectorial, se realizan en base al análisis de los sistemas del Régimen de Desarrollo especificados en la Constitución de la República del Ecuador: Sistema de Ordenamiento Territorial, Sistema Político Institucional, Sistema Social- Cultural, Sistema Ambiental, Sistema Económico.

En este espacio, las y los participantes reciben información y capacitación de temas sobre la Planificación Territorial, Democratización del Estado, Inversiones y Políticas Públicas.

Quienes han estado vinculados a este proceso, valoran el enriquecimiento de aprendizajes útiles para sus comunidades y organizaciones, contar con herramientas y acceso hacia las instituciones públicas para resolver problemáticas locales.

Si bien es cierto se evidencian algunos logros obtenidos a través de este espacio de participación, también es cierto que se han presentado debilidades en el proceso, entre estas:

- Ausencia de directrices claras desde la Coordinación General de Participación Ciudadana-SENPLADES Matriz para el funcionamiento del Consejo Ciudadano Sectorial.
- Débil Planificación por resultados que minimiza la presentación de resultados desde el aporte ciudadano.
- Escaso empoderamiento de la ciudadanía.
- Ausencia de secuencia en los procesos de capacitación.
- Escasa planificación de estrategias de trabajo articulado y fortalecido.
- Inestabilidad del CCS por falta de reglamentación.
- Escaso seguimiento de la SENPLADES a las iniciativas de la ciudadanía.



## **Espacios de diálogo con la ciudadanía “Diálogos por el Buen Vivir”**

Como se especifica en el artículo 4 de la Ley de Participación Ciudadana y Control Social, “La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria”

De entre otros Principios de Participación Ciudadana, mencionado artículo hace referencia a la deliberación pública, a la cual se define como “el intercambio público y razonado de argumentos, así como, el procesamiento dialógico de las relaciones y los conflictos entre la sociedad y el Estado, como base de la participación ciudadana”.

Con la finalidad de tener de primera mano las opiniones que la ciudadanía tiene sobre la implementación de las políticas públicas del Plan Nacional del Buen Vivir y obtener aportes e ideas fundamentales para el proceso de actualización de esta herramienta, durante el 2012 y 2013, desde la Unidad de Participación Ciudadana de la SENPLADES, Zonal 4; se planificaron y ejecutaron los eventos “Diálogos del Buen Vivir” en los cuales se logró la participación directa de la ciudadanía y representantes de organizaciones sociales de las provincias que conforman la zona. De manera democrática y participativa se recogieron las opiniones, argumentos y aportes de la ciudadanía.

Se convocó a los actores sociales, organizaciones, sectores y áreas geográficas de la zona, a fin de tener una participación representativa del territorio.

Se llevaron a cabo talleres provinciales en los cuales se identificaron nudos críticos de la provincia y se elaboraron propuestas desde la ciudadanía en respuesta a estos.

Como parte de la metodología se establecieron mesas de trabajo por ejes: Ordenamiento Territorial, Ambiental, Socio Cultural, Económico y Político.

Los diálogos culminan con los aportes a la ciudadanía para el Plan Nacional del Buen Vivir, no existe un proceso subsiguiente que enlace a la ciudadanía que participa en estos espacios.

## **Formación Ciudadana**

El artículo 39 de la Ley de Participación Ciudadana establece que las funciones y entidades del Estado promoverán procesos de formación ciudadana y campañas de difusión

sobre el ejercicio de los derechos y deberes establecidos en la Constitución y la ley, así como, sobre los fundamentos éticos de la democracia y la institucionalidad del Estado, en el marco de la igualdad y no discriminación; asimismo, implementarán mecanismos de participación ciudadana y control social. (Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, 2012)

En este contexto, desde la SENPLADES Zona 4 se han impulsado procesos de formación a través de talleres de capacitación en temas de Planificación, Políticas Públicas, Participación Ciudadana, Contexto Político del País, Desconcentración y Descentralización del Estado; temas muy importantes, pero sin embargo no son parte de un proceso sostenido y de formación continua.

A nivel de actividades macro, organizadas por la Coordinación General de Participación Ciudadana, la Unidad de la Subsecretaría zonal 4 ha sido parte de un gran proceso:

#### **La Asamblea Plurinacional e Intercultural para el Buen Vivir.**

Según el artículo 48 de la Ley de Participación Ciudadana, la Asamblea Plurinacional e Intercultural para el Buen Vivir es un 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. (Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, 2012)

Según el artículo 50 de mencionada ley, estará conformada por delegadas y delegados de las asambleas locales de participación, de cada consejo ciudadano sectorial y de las organizaciones sociales nacionales. El número de delegadas y delegados de cada instancia será determinado en el Reglamento de la Ley. Este espacio consultivo estará articulado a la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Planificación.

La construcción de este espacio es de gran importancia para la Subsecretaría zonal 4, ya que Ciudad Alfaro, del cantón Montecristi ha sido escogido como sede permanente para la realización de las Sesiones de la Asamblea Plurinacional e Intercultural para el Buen Vivir, la cual convoca a 250 ciudadanas y ciudadanos a nivel nacional, mismos que representan a las organizaciones sociales, pueblos y nacionalidades, asambleas locales y consejos sectoriales. (Unidad de Participación Ciudadana de la Zona 4. , 2009 - 2014)

Como se detalla en los párrafos anteriores, las experiencias en el ámbito de participación ciudadana desarrolladas en la zona 4 mediante la Unidad de Participación; son interesantes y hasta cierto punto exitosas, si se considera el objetivo para el cual ha sido creado cada espacio de participación; sin embargo en contraposición a esto se puede decir que son experiencias que carecen de lineamientos claros, de secuencia, que no se han sostenido con el tiempo, que han generado insatisfacción en la ciudadanía al no brindar las garantías de una participación efectiva y continuada.

En lo que respecta a la democratización del Estado, el tema de participación ciudadana se inserta en los procesos desconcentrados, sin embargo en la práctica está ausente la gestión que refleje procesos sostenidos y continuos de capacitación a la ciudadanía involucrada en las diferentes instancias de participación ciudadana. Es importante poner énfasis en este tema, considerando que el poder ciudadano es el quinto poder del Estado y que solo una ciudadanía informada y capacitada es capaz de contribuir en la formulación, implementación y evaluación de las Políticas Públicas.

Además el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 resalta la importancia de la construcción del poder ciudadano; en este instrumento se establece como el primero de doce objetivos de desarrollo “Consolidar el Estado Democrático y la construcción del poder social para el Buen Vivir”. En este marco es imprescindible diseñar un modelo de gestión por proceso para la capacitación de la ciudadanía en la Subsecretaría Zonal 4.

## **CAPITULO V**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTION POR PROCESOS DE LA UNIDAD DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA ZONA ADMINISTRATIVA 4 DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SENPLADES**

## 5.1. Antecedentes

Se presenta una propuesta de una situación de caso real, donde se establece un modelo de gestión orientada a mejorar los procesos de capacitación de la Unidad de Participación Ciudadana de la Subsecretaria zonal 4 “Pacífico” de la Secretaria Nacional de Planificación para el Desarrollo –SENPLADES.

El presente proyecto se ha desarrollado con propósito de mejorar la situación actual de esta unidad en el tema de capacitación a la ciudadanía y queda a disposición de la Coordinación de General de Participación Ciudadana de la Subsecretaria para que en el caso de su aplicación cuenten con una herramienta que les permita instaurar la gestión por procesos y la mejora continua.

Un primer aspecto que se considera es el análisis de la situación actual donde se identificaron los problemas que afronta la Unidad para implementar procesos sostenidos de capacitación.

## 5.2. Diagnóstico de la Dirección de Participación Ciudadana de la Subsecretaria Zonal de la SENPLADES Z4

### Aplicación de la Técnica FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• La Unidad cuenta con Talento Humano profesional, capacitado en temas inherentes a participación ciudadana.</li><li>• Se desarrolla un trabajo en equipo</li><li>• Acceso a medios y herramientas informáticas.</li><li>• Dominio de base legal en tema de participación.</li><li>• Manejo de herramientas metodológicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No cuenta con Dirección en la zonal</li><li>• Débil desconcentración financiera y operativa desde el nivel central.</li><li>• Actividades supeditadas a decisiones en el nivel central.</li><li>• Escaso personal para atender las demandas de las provincias que conforman el territorio.</li><li>• Insuficiente recursos y mecanismos para garantizar el desplazamiento de técnicos en el territorio.</li></ul>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos poco claros desde el nivel central</li> <li>• Debilidad en los procesos de articulación y consolidación del tejido social.</li> <li>• Débiles procesos de formación y capacitación, carencia de sostenimiento y continuidad.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar como eje transversal en la Institución.</li> <li>• Coordinación de actividades interinstitucional.</li> <li>• Ciudadanía interesada en formar parte de los espacios de participación ciudadana impulsados por la Subsecretaria Zonal 4.</li> <li>• Marco Legal existente y Plan Nacional del Buen Vivir como garantía de potenciar y fortalecer el poder popular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso conocimiento de otras instituciones y Gobiernos Autónomos Descentralizados en lo referente a Participación Ciudadana, presenta obstáculo al proceso.</li> <li>• Disposiciones administrativas gubernamentales frenan las acciones encaminadas al trabajo con la ciudadanía.</li> </ul>

### 5.2.1. Problema.

Participación Ciudadana, inicialmente funcionó como un apéndice de la Dirección de Planificación de la Subsecretaria zonal 4. Es a partir del año 2010 que se establece como Unidad según el Estatuto de la SENPLADES publicado en el Registro Oficial el 2 de diciembre de 2010, ligada a la Coordinación General de Participación Ciudadana de la SENPLADES (Matriz-Quito).

Desde sus inicios hasta la fecha, esta unidad ha contado con un/a técnico/a responsable para la ejecución de las actividades de participación ciudadana en la zona 4 y a partir del año 2012 cuenta con un técnico de apoyo.

La Unidad de Participación ciudadana, fundamentalmente ha funcionado como un eje transversal, inmerso en las actividades y procesos de las Direcciones de la Subsecretaría: Planificación y Políticas Públicas, Democratización del Estado y Proyectos de Inversión.

Sus principales clientes son las y los ciudadanos de la Sociedad civil Organizada y los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Como denota la tabla de la técnica FODA, la alta dependencia del nivel central a través de la Coordinación General de Participación Ciudadana, limita atender la demanda existente en el territorio y actuar de acuerdo al contexto.

Es necesario tener en los territorios actores que puedan soportar y defender las líneas programáticas traducidas en proyectos de inversión que directa o indirectamente está mejorando su calidad de vida, como también conocer que la SENPLADES es la mentalizadora y promotora de estos beneficios dentro del marco del Plan Nacional del Buen Vivir y las Políticas Públicas, situación que es alcanzable si se plantean y ejecutan proceso de formación sostenidos en el tiempo.

Atendiendo los párrafos anteriores, cabe la pregunta ¿Realmente la Unidad de Participación Ciudadana aporta a la misión establecida en el Estatuto de la Institución y a alcanzar los objetivos del PNBV con el involucramiento de la ciudadanía?

Haciendo un análisis de la misión especificada en el Estatuto y de las experiencias recopiladas, se evidencia múltiples debilidades que no garantizan calidad en los servicios que se prestan a la ciudadanía en temas de capacitación.

La institución no cuenta con un plan estratégico a nivel de subsecretaria, las actividades están supeditadas a las decisiones del nivel central, ausencia de guías metodológicas para las capacitaciones, debilidad en la comunicación entre el nivel central y las subsecretarías zonales, lo que por ende repercute en los productos que se quieren alcanzar, el seguimiento a las acciones desplegadas es débil y no existe control de calidad en el proceso de capacitación, generando insatisfacción en el cliente fundamental que es la ciudadanía.

### **5.2.2. Justificación.**

La identificación y el diseño de procesos para la capacitación de la ciudadanía dentro de la Unidad de Participación Ciudadana de la Subsecretaría de planificación Zonal 4, permite que la institución identifique claramente la cadena de valor, las actividades del proceso, conocer el líder de cada proceso, quienes intervienen en los equipos de trabajo que se conformen, que se responda al cliente.

Permitirá llevar un control a través del seguimiento y medición del proceso, Mediante los indicadores de gestión, los cuales facilitarán la toma de decisiones y la formulación de estrategias cuando la necesidad lo amerite.

Este modelo de gestión asegura la calidad de la capacitación a la ciudadanía, facilita los procesos de empoderamiento de las y los ciudadanos para el seguimiento al cumplimiento de las políticas públicas enmarcadas en el PNBV, que denota los aspectos esenciales que configuran el nuevo pacto social ecuatoriano e identifica cinco ejes fundamentales: a) la instauración de un Estado constitucional de derechos y justicia; b) una profunda transformación institucional; c) la configuración de un sistema económico social y solidario; d) la estructuración de una organización territorial que procura eliminar las asimetrías locales; y e) la recuperación de la noción de soberanía popular, económica, territorial, alimentaria, energética, y en las relaciones internacionales.

Es un modelo que contribuye a la toma de decisiones y agilidad de la Unidad de Participación Ciudadana frente a cambios del contexto.

### **5.1. Identificación y secuencia de procesos**

### **5.2. Descripción**

### **5.3. Diseño de la gestión por procesos**



### Organigrama de la Dirección de Participación Ciudadana

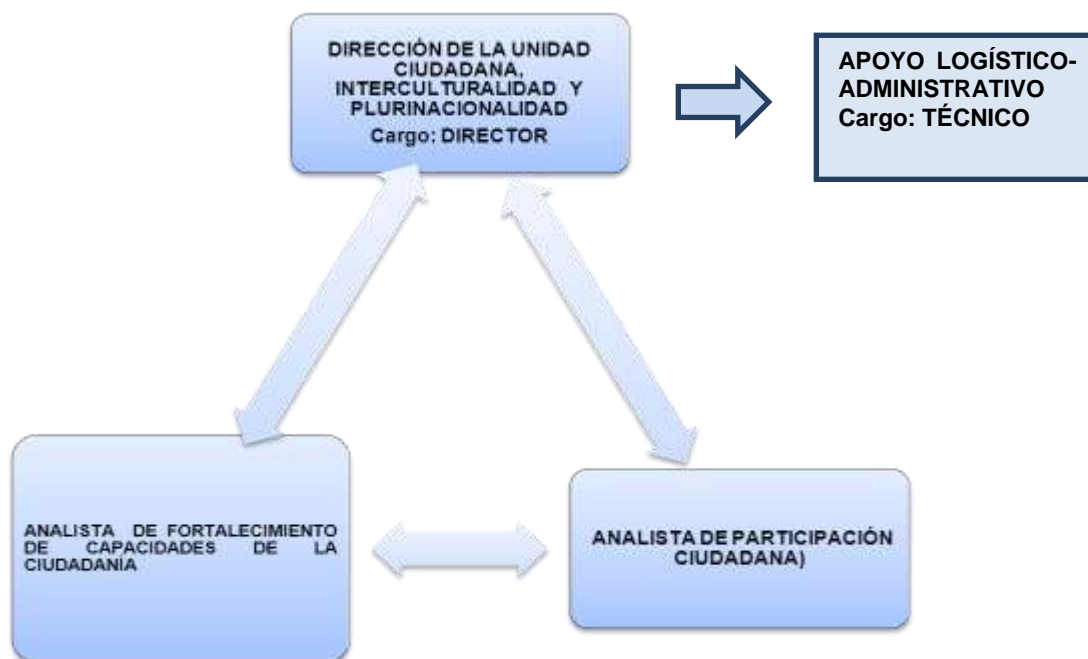


Figura N.- 3

Propuesta de Organigrama

En lo que referente al organigrama de la unidad de participación Ciudadana podemos visualizar que estará conformado por: un director (a), un analista de fortalecimiento de capacidades de la ciudadanía; un analista de participación ciudadana, un técnico apoyo (logístico, administrativo)

#### Actividades del Director:

- Elaborar metodología para la recopilación de información de los actores de la zona.
- Diseñar instrumentos y herramientas para recoger y validar datos de actores claves.
- Validar metodología, instrumentos y herramientas con las direcciones de la Subsecretaría de Planificación Zonal 4.
- Diseñar una herramienta informática para el vaciado de información.
- Socializar y validar base de datos de actores claves del territorio con las instituciones del Ejecutivo y los GAD.
- Definición de Visión, Misión, Objetivos y Estrategias.
- Elaboración de la Planificación Estratégica.

- Elaboración de la Planificación Bianual y el Plan Operativo Anual.
- Elaboración de las metodologías para los diferentes procesos.
- Elaboración de instrumentos.
- Diseño de herramientas.
- Programar y desarrollar reuniones de coordinación con las direcciones de la Subsecretaría de Planificación Zonal 4.
- Coordinar y efectuar reuniones de trabajo con el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social y la Secretaria de Gestión de la Política.
- Establecer acuerdos interinstitucionales sobre programas de capacitación en temas inherentes a la Participación Ciudadana.
- Gestionar recursos para desarrollar las actividades de Participación Ciudadana.
- Ejecución de acciones coordinadas y articuladas, bajo el principio de responsabilidad compartida.

#### **Actividades del analista de Participación Ciudadana:**

- Revisión de metodología y herramientas de trabajo de campo
- Aplicación de ficha de recopilación de información de organizaciones
- Aplicación de metodología de valoración de actores según su dinámica social
- Clasificación de actores según la vocación y en relación a los ejes del Plan Nacional para el Buen Vivir
- Elaboración de base de datos Excel
- Propiciar la revisión y aprobación participativa de la base de datos
- Alimentación permanente de la base de datos.

#### **Actividades del analista de fortalecimiento de capacidades de la Ciudadanía**

- Análisis de base de datos de actores.
- Revisión de metodología y herramientas de trabajo de campo.
- Programación de talleres.
- Ejecutar talleres con grupos focales (Consejo Ciudadano Sectorial; asamblea Plurinacional, organizaciones Productivas, Organizaciones enmarcadas en reducción de brechas sociales,

transformación de la matriz productiva y sustentabilidad patrimonial).

- Entrevista a funcionarios de la Subsecretaría Zonal 4 de Planificación.
- Sistematización de la información.
- Elaboración de informe de diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Revisar el diagnóstico de necesidades de capacitación de la ciudadanía
- Analizar el contenido de los ejes programáticos: Reducción de brechas sociales, transformación de la matriz productiva y sustentabilidad patrimonial; establecidos en el PNBV.
- Revisar la Constitución, Ley de Participación Ciudadana y Control Social y otros documentos del marco legal para la participación ciudadana.
- Priorizar temas de capacitación
- Armar la malla curricular diferenciando cada espacio de participación y grupos sociales según los ejes programáticos.
- Elaborar el programa de capacitación, estableciendo metodología, tiempos y recursos.
- Revisión periódica de las actividades programadas, cumplimiento de temas y tiempos.
- Aplicar fichas de evaluación a las y los participantes en cada evento de capacitación, en relación a la temática abordada, metodología, recursos y logística.
- Aplicar herramienta de valoración de conocimientos adquiridos por las y los participantes.
- Verificar la asistencia y permanencia de la ciudadanía en cada evento de capacitación.
- Sistematizar la información y detectar los puntos de quiebre para reprogramar o mejorar el proceso.
- Revisión en cada evento del presupuesto ejecutado versus el presupuesto programado
- Realizar un informe de cada evento de capacitación
- Determinar los participantes que continúan en el siguiente ciclo de capacitación.

- Realizar un informe final al culminar el proceso.
- Formar un equipo ciudadanos para ser formadores de ciudadanos
- Asesorar al equipo para elaboración de propuestas
- Revisar propuestas ciudadanas
- Priorizar temas de sensibilización y capacitación a la ciudadanía
- Definir grupo meta (ciudadanos a capacitarse según la vocación del territorio, ejes programáticos y espacios de participación)
- Definir distritos y lugares de capacitación
- Armar un cronograma de capacitación y definir responsabilidades
- Planificar tiempos y recursos para la capacitación
- Ejecución de las actividades programadas.
- Elaborar ficha de seguimiento
- Seleccionar una muestra de ciudadanas/os que culminaron la capacitación (por distrito)
- Aplicar ficha de seguimiento
- Participar y apoyar acciones emprendidas por la ciudadanía
- Documentar experiencias
- Capitalizar experiencias
- Compartir documento de capitalización de experiencias

**Actividades del técnico de apoyo:**

- Conocer y manejar los medios de comunicación Conocer y manejar la base de datos de ciudadanas/os (teléfono, direcciones electrónicas, dirección domiciliaria)
- Actualizar datos de las personas que constan en la base
- Publicar la convocatoria e invitaciones
- Hacer seguimiento a la convocatoria e invitaciones realizadas en cada evento (constatar el recibimiento de la invitación, y conformar asistencia)
- Conocer y manejar los medios de comunicación
- Conocer y manejar la base
- Armar un archivo de documentos y ayudas memorias de los procesos de formación y capacitación.

- Entregar información a la ciudadanía a través de la utilización de las Web 2.0
- Responder a solicitudes de la ciudadanía a través del sistema de gestión documental.
- Enviar boletines de prensa sobre las actividades de formación y capacitación para su publicación
- Realizar un banco de datos de proveedores y prestadores de servicio en la localidad.
- Constatar que los locales cuenten con los requerimientos necesarios.
- Armar los materiales a entregarse en los eventos de capacitación
- Entregar los materiales a las y los participantes
- Apoyar con las inscripciones y registro de datos y firmas de las y los participantes en los eventos
- Apoyar en construir la memoria gráfica de los eventos.

#### **5.4. Visión de la Dirección de Participación Ciudadana**

Ser el referente de potenciación y fortalecimiento de la participación ciudadana y de construcción del poder ciudadano en la zona 4.

#### **5.5. Misión de la Dirección de Participación Ciudadana**

- Formar ciudadanos y ciudadanas para que estén en capacidad de involucrarse en el quehacer de la Política Pública en la zona 4 conformada por las provincias de Manabí y Santo Domingo de Los Tsáchilas.

#### **Valores**

- Liderazgo
- Ética
- Respeto a las diferentes culturas y pueblos
- Inclusión
- Manejo responsable de recursos Trabajo
- Comunicación asertiva
- Creatividad
- Mejoramiento continuo

- Responsabilidad Social

### **Políticas**

- Cumplir con la normativa legal
- Atención a la ciudadanía
- Capacitación permanente a la ciudadanía
- Planificación Participativa
- Identificar y evaluar las necesidades de capacitación de manera permanente
- Información continua y permanente sobre PP y PC
- Consolidar la participación ciudadana en los procesos de elaboración de políticas públicas y en el relacionamiento Estado-sociedad

### **5.6. Servicios de la Unidad de Participación Ciudadana**

- Formación Ciudadana
- Identificación de actores
- Conformación del Consejo Ciudadano Sectorial de la SENPLADES
- Organización ciudadana en el territorio

### **Estrategia Zonal**

Las capacitaciones se llevarán a cabo a través de un trabajo articulado con las otras direcciones de la Subsecretaría de Planificación Zonal 4 y además con la coordinación respectiva con otras instituciones en el ámbito de Participación Ciudadana como la Secretaría de Pueblos y el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, así como con la ciudadanía organizada.

Los procesos de capacitación se ubican en la línea de fortalecimiento de capacidades de la ciudadanía, bajo la responsabilidad del Analista de Fortalecimiento de Capacidades con el aval del Director de Participación Ciudadana y en coordinación con el Analista de Participación Ciudadana, con el respectivo apoyo logístico-administrativo.

La estrategia zonal está articulada a la estrategia nacional de la SENPLADES, la cual versa lo siguiente:

“Construir el poder ciudadano en la formulación, implementación y seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la planificación nacional a través de instancias de participación como la Asamblea ciudadana, plurinacional e intercultural para el buen vivir y los Consejos Ciudadanos Sectoriales de SENPLADES”.

#### **5.7. Objetivos estratégicos de la Zona:**

- Mejorar capacidades en los actores sociales para la construcción, seguimiento y evaluación de las Políticas Públicas.
- Incrementar los espacios de participación ciudadana impulsados por la SENPLADES en la zona.
- Consolidar el Consejo Sectorial de Participación Ciudadana y Asamblea Plurinacional Intercultural para el Buen Vivir, impulsados por la SENPLADES, con enfoque de equidad territorial, de género y generacional, pueblos y nacionalidades.
- Impulsar una red intersectorial zonal de participación ciudadana con los CCS del Ejecutivo Desconcentrado.
- Apoyar a la ciudadanía que solicite la participación de la SENPLADES en la puesta en práctica de la participación en los GAD.
- Impulsar un trabajo articulado con la Secretaria de Gestión Política y el Consejo de Participación ciudadana para la ejecución de actividades de participación ciudadana en los distritos de la zona.

Estos objetivos estratégicos propuestos para la Unidad de Participación Ciudadana, dentro de los cuales se hace referencia al desarrollo de capacidades de la ciudadanía, se alinean a los Objetivos Estratégicos Institucionales, los cuales se detallan a continuación:

- Fortalecer el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con énfasis territorial promovido y sustentado en el poder popular.
- Consolidar el Estado democrático para el buen vivir a través de los procesos de desconcentración y de descentralización así como la eficacia institucional, fortaleciendo la facultad reguladora estatal y consolidando al nuevo modelo de regulación social

Lo planteado es una respuesta al Plan Nacional del Buen Vivir, en el marco del objetivo número 1 “Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular” y sus respectivas políticas.

En lo que respecta a la Planificación del territorio, en la cual se enmarca el rol de la SENPLADES, las políticas que se relacionan son la 1.7, 1.8 y 1.9; con varios de sus lineamientos, los cuales se detallan a continuación:

**Política 1.7 Fortalecer el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación**

Participativa, con un enfoque de derechos.

**Lineamiento:**

E) Diseñar e implementar mecanismos e instrumentos que permitan la participación efectiva de personas, comunidades, pueblos y nacionalidades durante todo el ciclo de la planificación.

**Política 1.8. Construir el Estado plurinacional e intercultural para el Buen Vivir**

**Lineamiento:**

A). Potenciar los mecanismos y los espacios de articulación y diálogo entre el Estado y las comunidades, los pueblos y las nacionalidades, con un enfoque intercultural.

**Política 1.9. Consolidar la participación ciudadana en los procesos de elaboración de políticas públicas y en el relacionamiento Estado-sociedad**

**Lineamientos**

- a) Consolidar la implementación de mecanismos de participación ciudadana para fortalecer la articulación del Estado y la sociedad en todos los niveles de gobierno y funciones del Estado, y mejorar los procesos de toma de decisiones.
- b) Profundizar procesos de formación, capacitación, difusión, información y sensibilización que promuevan la participación ciudadana y construyan una cultura democrática.
- c) Establecer programas de capacitación para servidoras y servidores públicos que procuren el cumplimiento de los derechos de participación ciudadana y la transparencia en la gestión pública.



- d) Consolidar los Consejos Ciudadanos Sectoriales de la Función Ejecutiva involucrando a las poblaciones diversas, según las temáticas de igualdad, en los procesos de construcción y seguimiento de las agendas públicas.
- e) Impulsar el funcionamiento de la Asamblea Ciudadana Plurinacional e Intercultural para el Buen Vivir como espacio de consulta y dialogo para el proceso de formulación y seguimiento del Plan Nacional para el Buen Vivir.
- f) Promover audiencias públicas periódicas y otras firmas abiertas y accesibles de participación ciudadana.
- g) Fortalecer mecanismos de monitoreo y evaluación de los procesos de participación ciudadana.
- h) Promover procesos de interlocución de las diversas instancias del Estado a nivel central y territorial, con el tejido social organizado
- i) Animar procesos de cogestión de servicios públicos entre la institucionalidad estatal y la ciudadanía organizada.
- j) Promover la generación de la normativa referente a los procesos de consulta previa y participación ciudadana de las comunidades, pueblos y nacionalidades, para los casos en los que las decisiones o autorizaciones del Estado puedan afectar al ambiente.

El título IV de la Constitución establece el protagonismo de las ciudadanas y los ciudadanos en la toma de decisiones, en la planificación y en la gestión de los asuntos públicos, y lo reconoce como un derecho.

Además, determina una serie de mecanismos de relacionamiento Estado sociedad, en diferentes ámbitos de la acción pública, y reconoce las expresiones de la soberanía popular y la organización colectiva, así lo expresa el Plan Nacional para el Buen Vivir.

Para que la ciudadanía se involucre decididamente en la planificación del territorio, para que se cumpla la Constitución y se lleve a cabo la ejecución de las Políticas Públicas explicitadas en el Plan Nacional para el Buen Vivir, se detalla la presente propuesta de gestión por proceso para la capacitación de ciudadanas y ciudadanos de la Zona 4.

## 5.8. Propuesta de Valor

La Dirección de Participación Ciudadana trabaja para lograr una participación con equidad en el territorio con la finalidad de que las y los ciudadanos se sientan representados, garantizando la satisfacción en la calidad del servicio

## 5.9. Cadena de Valor



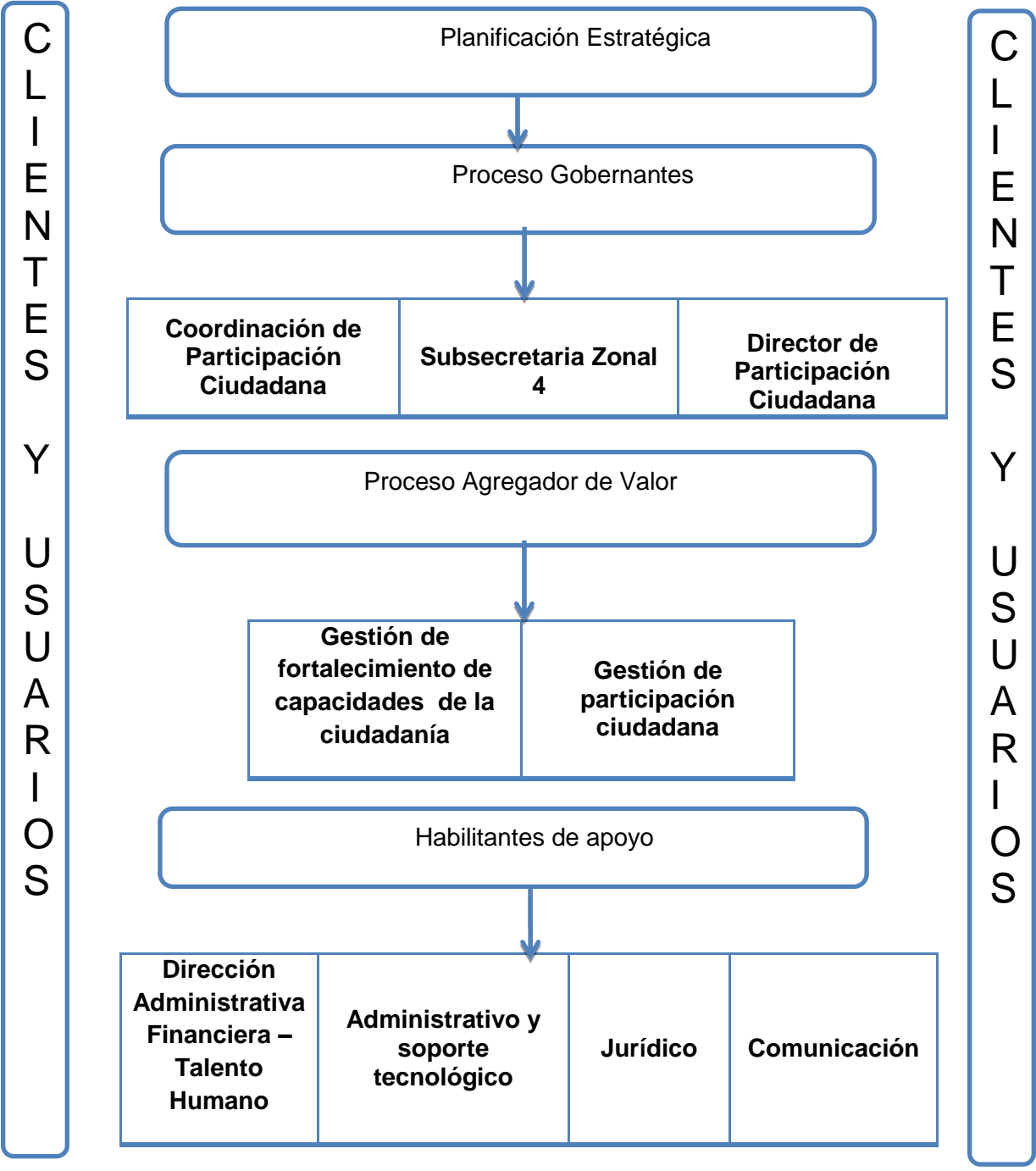
Figura N.- 04

Fuente: SENRES Formulario PROC-NTDO-003

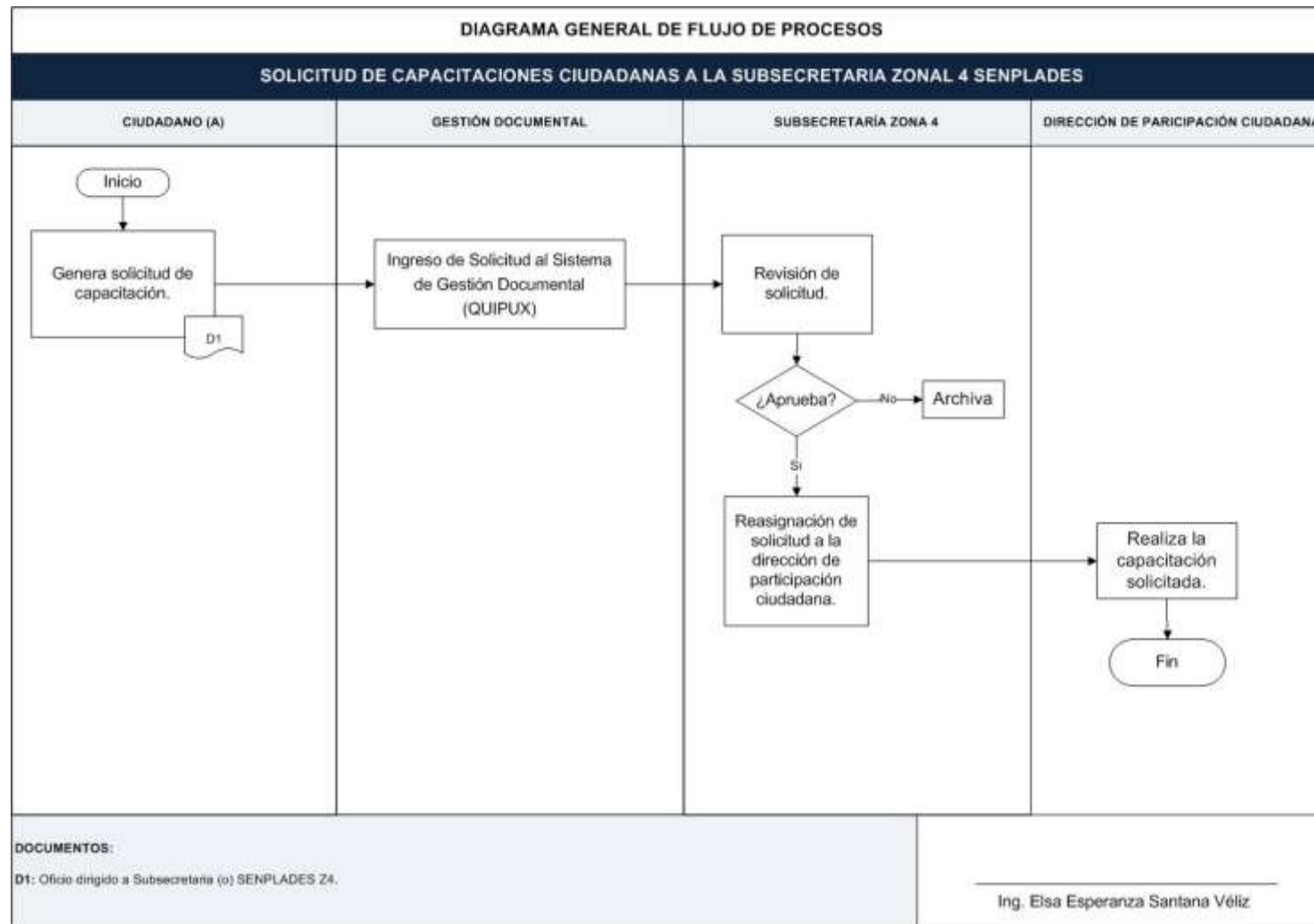
La cadena de valor de capacitación a la ciudadanía está compuesta por los procesos de identificación de actores y necesidades de capacitación, elaboración de un programa de capacitación, ejecución del programa de capacitación, seguimiento y evaluación del programa de capacitación, aplicación y réplicas de la capacitación por parte de la ciudadanía, un seguimiento pos programa que permita identificar el quehacer de la ciudadanía que culminó el proceso de capacitación, sus aportes a su colectivo.

## 5.10. Mapa de procesos

En el mapa de procesos se demuestra cómo se distribuirá los procesos de la Dirección de Participación Ciudadana de la Subsecretaría Zonal 4.



### 5.11. Diagrama de flujo de procesos

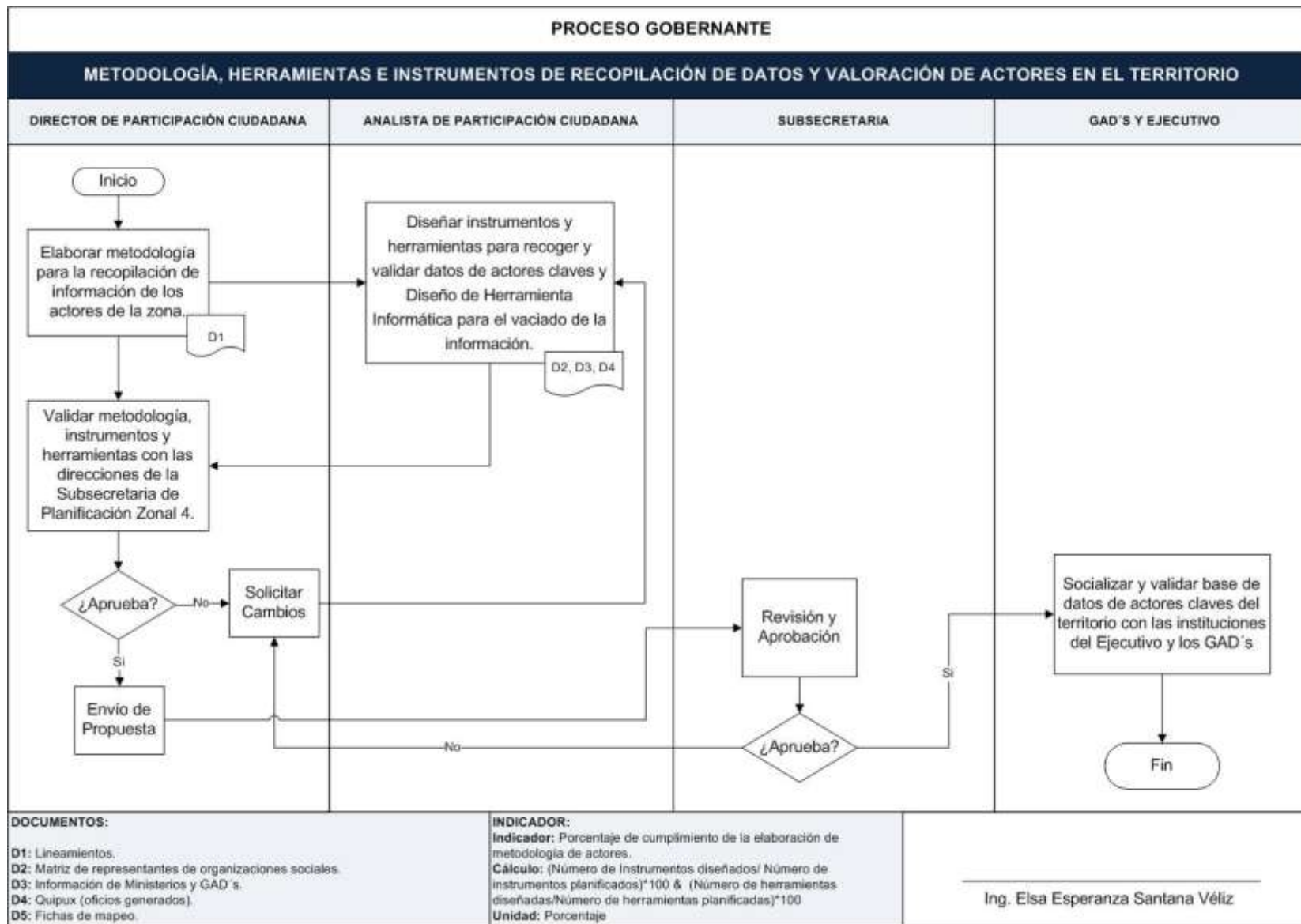


## 5.12. Inventario de procesos

**TABLA N.- 1**  
**Proceso Gobernante**

RESPONSABLE: Director de Participación Ciudadana		
OBJETIVO: Identificar los actores claves en el territorio en relación a los espacios de participación y los ejes programáticos del Plan Nacional para el Buen Vivir y la Agenda Zonal.		
ALCANCE: Contar con una base de datos que permita orientar la capacitación de la ciudadanía de acuerdo al contexto, espacios de participación y en respuesta al Plan Nacional para el Buen Vivir y la Agenda Zonal.		
CLIENTE: Ciudadanía, Subsecretaría de Planificación Zonal 4, Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, GAD.		
ACTIVIDADES: Elaborar metodología para la recopilación de información de los actores de la zona. Diseñar instrumentos y herramientas para recoger y validar datos de actores claves Validar metodología, instrumentos y herramientas con las direcciones de la Subsecretaria de Planificación Zonal 4. Diseñar una herramienta informática para el vaciado de información Socializar y validar base de datos de actores claves del territorio con las instituciones del Ejecutivo y los GAD		
PRODUCTO Metodología, herramientas e instrumentos de recopilación de datos y valoración de actores en el territorio elaborada y validada		
Indicadores de medición:		
Nombre del Indicador	Indicador de eficiencia (tiempo, costos)	Indicadores de Eficacia (calidad, satisfacción del cliente, resultados)
Metodología de actores claves	Porcentaje de cumplimiento de la elaboración de la metodología de actores claves	Número de instrumentos diseñados/número de instrumentos planificados Número de herramientas diseñadas/número de herramientas planificadas

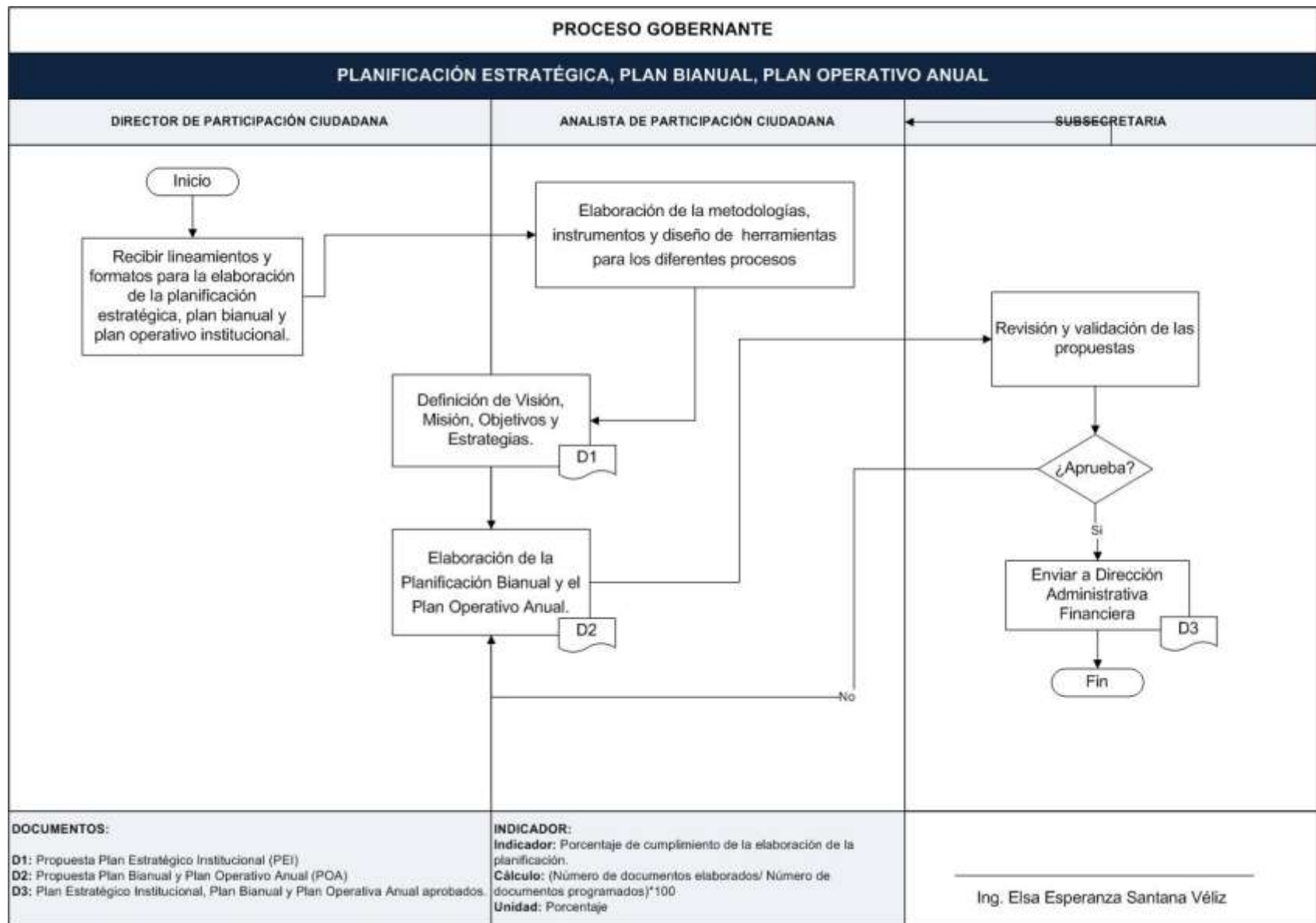
Fuente Subsecretaría Zona 4- SENPLADES.



**TABLA N.- 2**  
**Proceso Gobernante**

RESPONSABLE: Director de Participación Ciudadana		
OBJETIVO: Definir el rumbo de la Dirección de Participación Ciudadana y liderar todos sus procesos		
ALCANCE: Trazar metas de participación ciudadana, liderar el cumplimiento y desarrollo de cada uno de los procesos de la Dirección de Participación Ciudadana de la Subsecretaría Zonal 4.		
CLIENTE: Subsecretaría de Planificación Zonal 4		
<b>ACTIVIDADES</b> Diagnóstico Definición de Visión, Misión, Objetivos y Estrategias Elaboración de la Planificación Estratégica Elaboración de la Planificación Bianual y el Plan Operativo Anual Elaboración de la metodologías para los diferentes procesos Elaboración de instrumentos Diseño de herramientas		
<b>PRODUCTO</b> Planificación estratégica elaborada Plan Bianual elaborado y aprobado Plan Operativo anual elaborado		
Indicadores de medición:		
Nombre del Indicador	Indicador de eficiencia (tiempo, costos)	Indicadores de Eficacia (calidad, satisfacción del cliente, resultados)
Herramientas de Planificación	Porcentaje de cumplimiento de la elaboración de la planificación	Número de documentos elaborados/número de documentos programados

Fuente Subsecretaría Zona 4- SENPLADES.

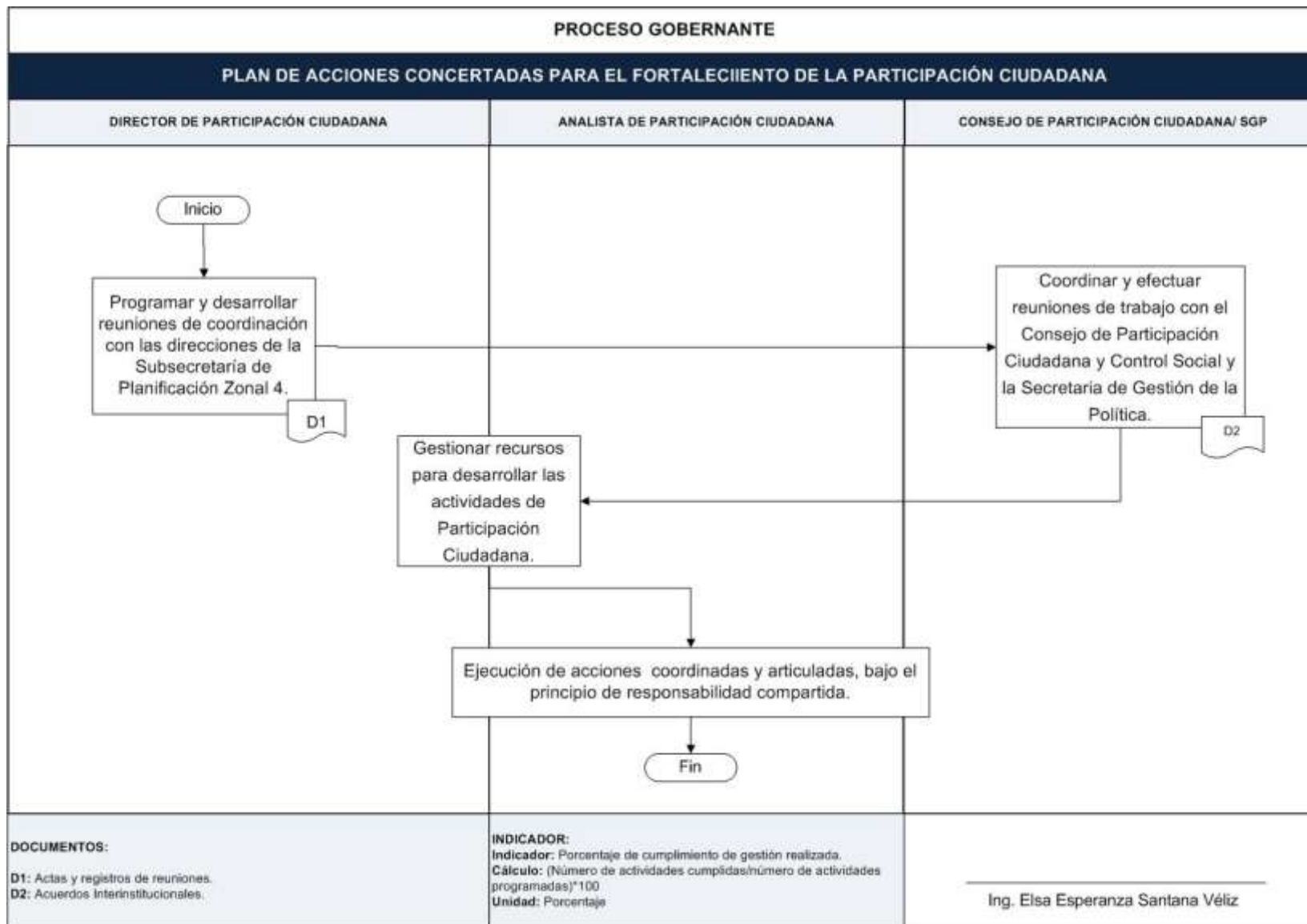




**TABLA N.- 3**  
**Proceso Gobernante**

OBJETIVO: Coordinar y asegurar el cumplimiento de la normativa legal para el ejercicio de la Participación Ciudadana.		
ALCANCE: Velar por el cumplimiento de la normativa legal para el ejercicio de la Participación Ciudadana, retroalimentar al equipo técnico según corresponda y coordinar acciones al interior de la institución e interinstitucionalmente.		
CLIENTE: Subsecretaría de Planificación Zonal 4, Consejo de Participación Ciudadana y Control Social		
ACTIVIDADES: Programar y desarrollar reuniones de coordinación con las direcciones de la Subsecretaría de Planificación Zonal 4 Coordinar y efectuar reuniones de trabajo con el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social y la Secretaria de Gestión de la Política. Establecer acuerdos interinstitucionales sobre programas de capacitación en temas inherentes a la Participación Ciudadana. Gestionar recursos para desarrollar las actividades de Participación Ciudadana. Ejecución de acciones coordinadas y articuladas, bajo el principio de responsabilidad compartida.		
PRODUCTO Plan de acciones concertadas para el fortalecimiento de la participación ciudadana.		
Indicadores de medición:		
Nombre del Indicador	Indicador de eficiencia (tiempo, costos)	Indicadores de Eficacia (calidad, satisfacción del cliente, resultados)
Actividades de gestión	Porcentaje de cumplimiento de gestión realizada	Número de actividades cumplidas/número de actividades programadas

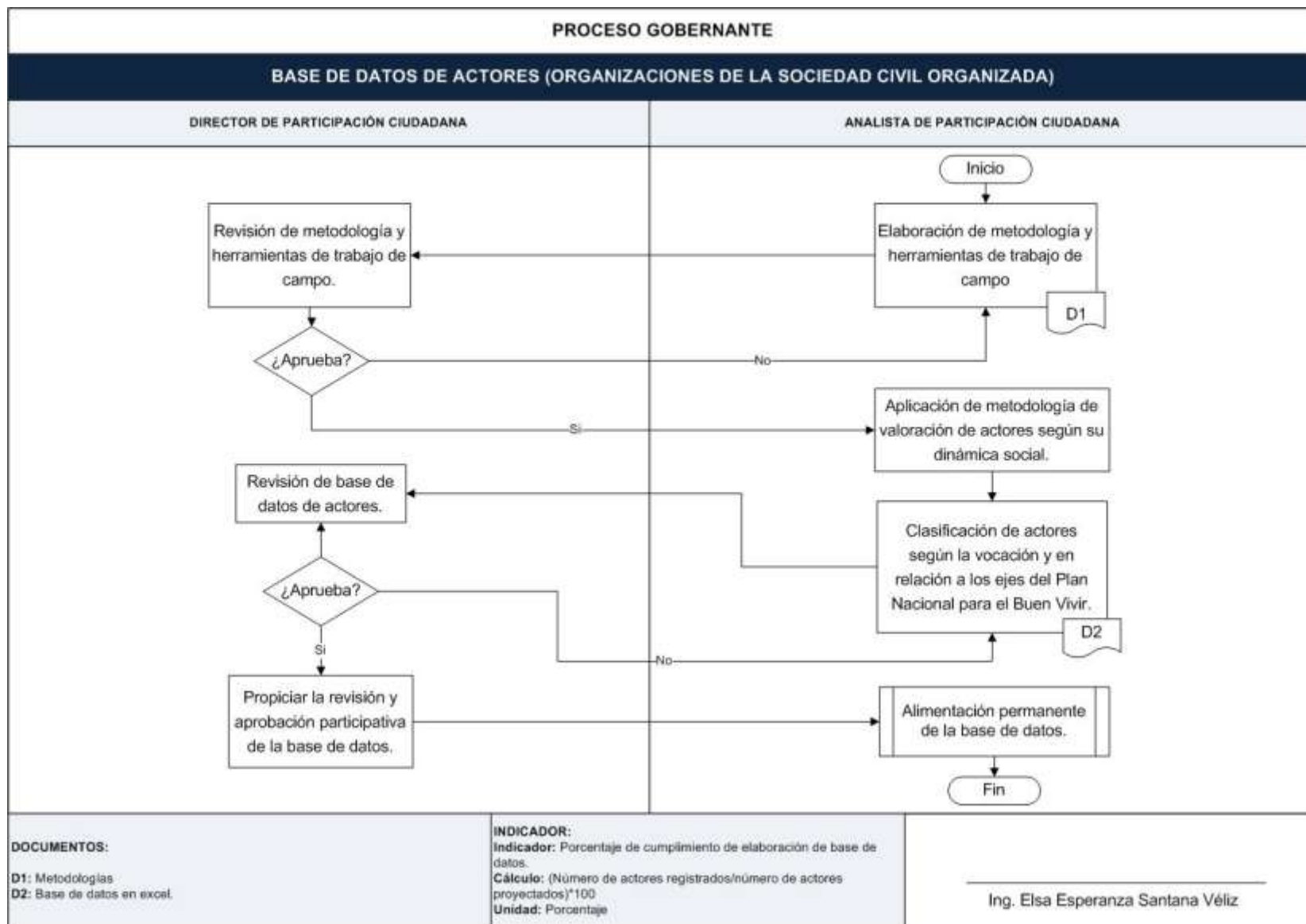
Fuente: Subsecretaría Zona 4- SENPLADES.



**TABLA N.- 4  
PROCESOS OPERATIVOS**

RESPONSABLE: Analista de Participación Ciudadana		
OBJETIVO: Elaborar una base de datos de actores de la sociedad civil organizada en concordancia con los ejes establecidos en el Plan Nacional para el Buen Vivir.		
ALCANCE: Contar con una base de datos de actores de la sociedad civil organizada de las provincia de Manabí y Santo Domingo de Los Tsáchilas, en el marco de los ejes de Reducción de Brechas Sociales, Transformación de la Matriz Productiva y Sustentabilidad Patrimonial.		
CLIENTE: Subsecretaría de Planificación Zonal 4, ciudadanas/os, Instituciones del Ejecutivo, Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona.		
<b>ACTIVIDADES:</b> Revisión de metodología y herramientas de trabajo de campo Aplicación de ficha de recopilación de información de organizaciones Aplicación de metodología de valoración de actores según su dinámica social Clasificación de actores según la vocación y en relación a los ejes del Plan Nacional para el Buen Vivir Elaboración de base de datos Excel Propiciar la revisión y aprobación participativa de la base de datos Alimentación permanente de la base de datos.		
<b>PRODUCTO</b> Base de datos de actores (organizaciones de la sociedad civil organizada) elaborada y a disposición de las y los funcionarios de la Subsecretaría, de las instituciones y ciudadanía que requieran la misma.		
Indicadores de medición:		
Nombre del Indicador	Indicador de eficiencia (tiempo, costos)	Indicadores de Eficacia (calidad, satisfacción del cliente, resultados)
Base de datos	Porcentaje de cumplimiento de elaboración de base de datos	Número de actores registrados/número de actores proyectados.

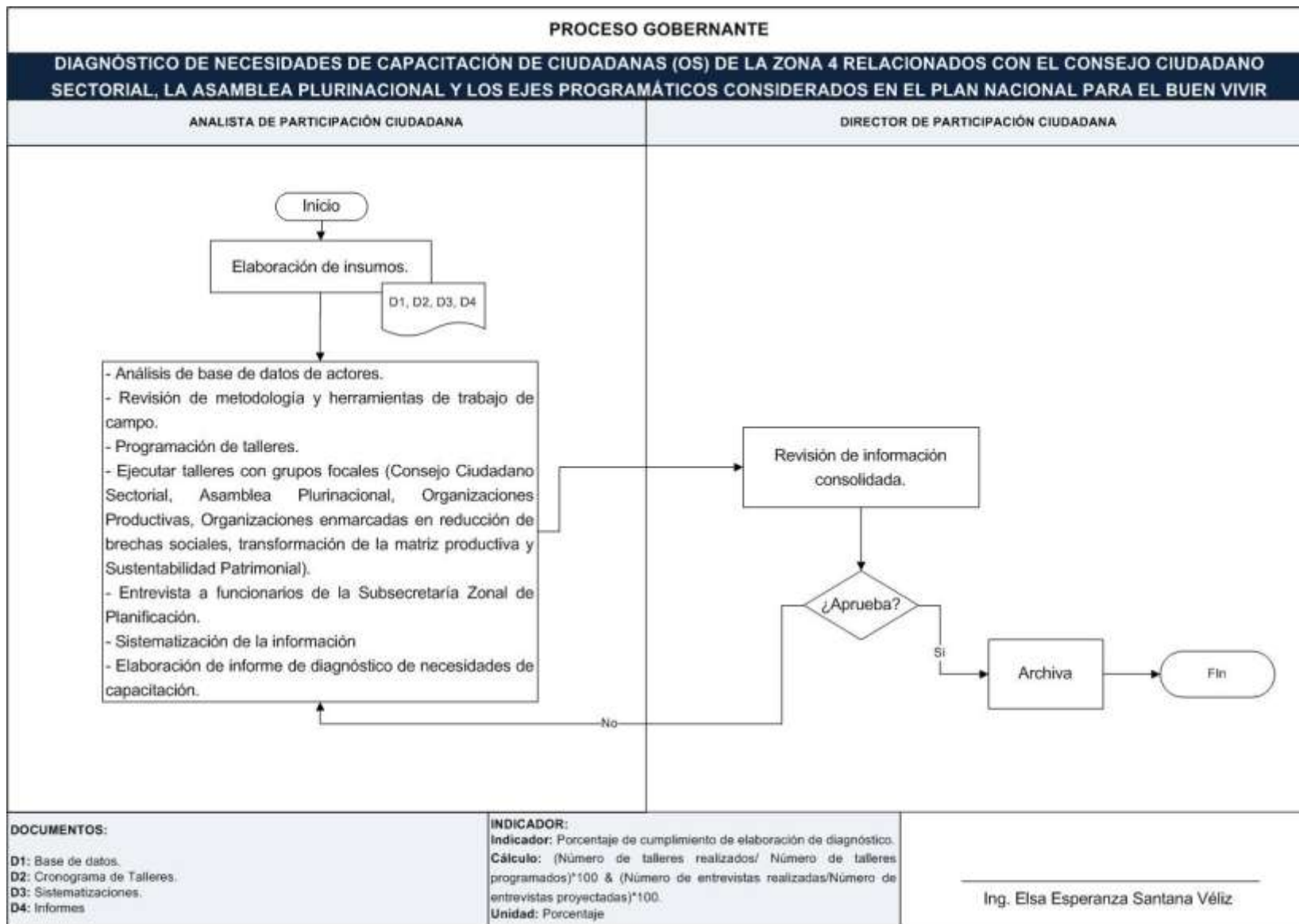
Fuente: Subsecretaría Zona 4- SENPLADES.



**TABLA N.- 5  
PROCESOS OPERATIVOS**

RESPONSABLE: Analista de Fortalecimiento de capacidades de la Ciudadanía		
OBJETIVO: Elaborar un diagnóstico participativo de necesidades de capacitación en función de las instancias de participación de la Subsecretaría de Planificación Zonal 4 y de los ejes programáticos establecidos en el Plan Nacional para el Buen Vivir.		
ALCANCE: Conocer de primera mano las necesidades de capacitación de las ciudadanas y ciudadanos para aportar a la planificación del territorio y la política pública desde los diferentes espacios de Participación Ciudadana y atendiendo los ejes de reducción de brechas sociales, transformación de la matriz productiva y Sustentabilidad Patrimonial.		
CLIENTE: Subsecretaría de Planificación Zonal 4		
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>Análisis de base de datos de actores</p> <p>Revisión de metodología y herramientas de trabajo de campo</p> <p>Programación de talleres.</p> <p>Ejecutar talleres con grupos focales (Consejo Ciudadano Sectorial, Asamblea Plurinacional, Organizaciones Productivas, Organizaciones enmarcadas en reducción de brechas sociales, transformación de la matriz productiva y Sustentabilidad Patrimonial.)</p> <p>Entrevista a funcionarios de la Subsecretaría Zonal de Planificación</p> <p>Sistematización de la información</p> <p>Elaboración de informe de diagnóstico de necesidades de capacitación.</p>		
<p>PRODUCTO</p> <p>Documento de diagnóstico de necesidades de capacitación de ciudadanas y ciudadanos de la zona 4 relacionados con el Consejo Ciudadano Sectorial, la Asamblea Plurinacional y los ejes programáticos considerados en el Plan Nacional para el Buen vivir.</p>		
INDICADORES DE GESTIÓN:		
Nombre del Indicador	Indicador de eficiencia (tiempo, costos)	Indicadores de Eficacia (calidad, satisfacción del cliente, resultados)
Diagnóstico de necesidades de capacitación	Porcentaje de cumplimiento de elaboración de diagnóstico	Número de talleres realizados/número de talleres programados Número de entrevistas realizadas/número de entrevistas proyectadas.

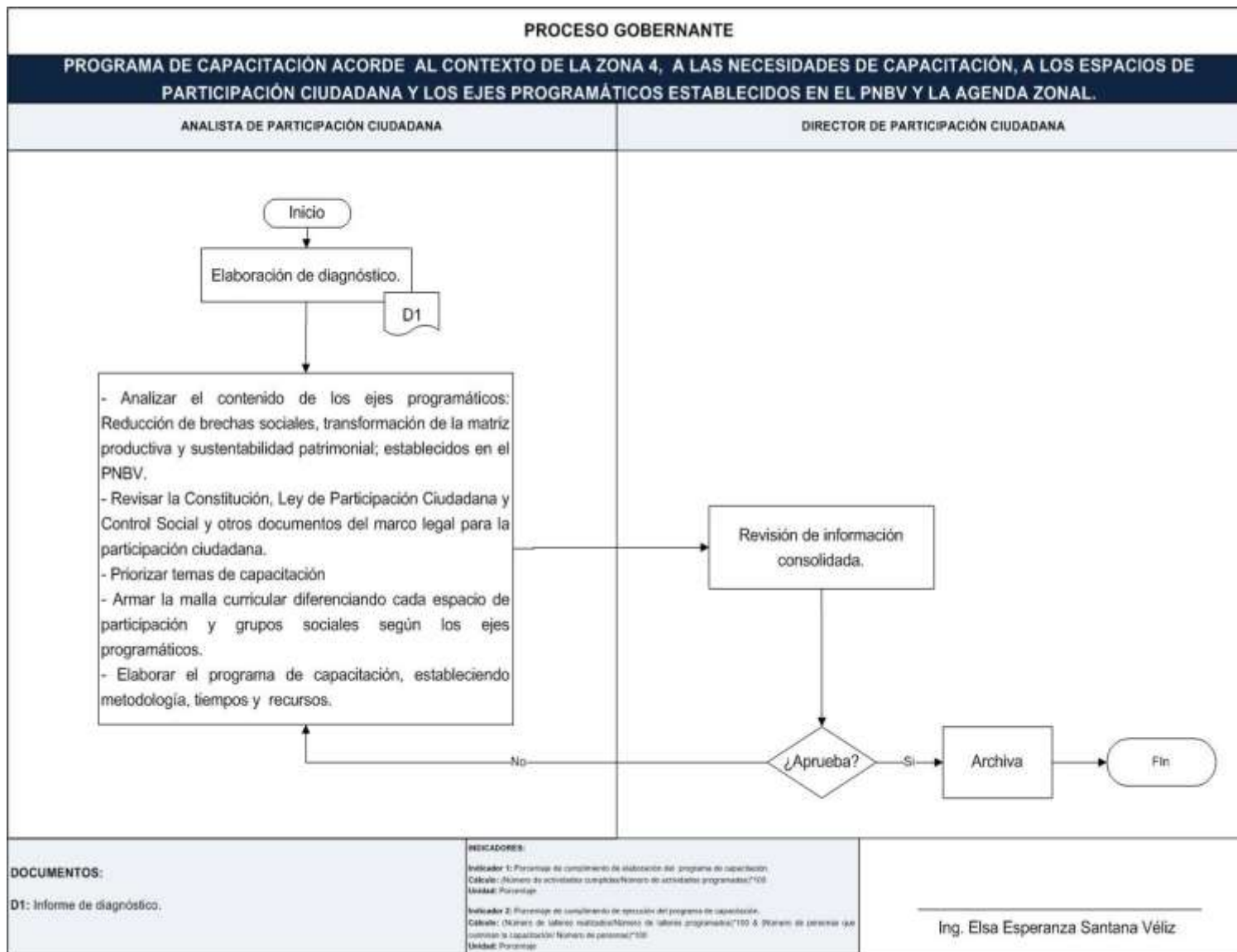
Fuente: Subsecretaría Zona 4- SENPLADES.



**TABLA N.- 6**  
**PROCESOS OPERATIVOS**

OBJETIVO: Elaborar un programa de capacitación organizado de manera secuencial, que responda a las necesidades de capacitación expresada por la ciudadanía.		
ALCANCE: Obtener un Programa de Capacitación acorde al contexto de la zona 4, a las necesidades de capacitación, a los espacios de participación ciudadana y los ejes programáticos establecidos en el PNBV y la Agenda Zonal.		
CLIENTE: Subsecretaría de Planificación Zonal 4.		
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>Revisar el diagnóstico de necesidades de capacitación de la ciudadanía</p> <p>Analizar el contenido de los ejes programáticos: Reducción de brechas sociales, transformación de la matriz productiva y sustentabilidad patrimonial; establecidos en el PNBV.</p> <p>Revisar la Constitución, Ley de Participación Ciudadana y Control Social y otros documentos del marco legal para la participación ciudadana.</p> <p>Priorizar temas de capacitación</p> <p>Armar la malla curricular diferenciando cada espacio de participación y grupos sociales según los ejes programáticos.</p> <p>Elaborar el programa de capacitación, estableciendo metodología, tiempos y recursos.</p>		
PRODUCTO: Programa de Capacitación acorde al contexto de la zona 4, a las necesidades de capacitación, a los espacios de participación ciudadana y los ejes programáticos establecidos en el PNBV y la Agenda Zonal.		
Indicadores de medición:		
Nombre del Indicador	Indicador de eficiencia (tiempo, costos)	Indicadores de Eficacia (calidad, satisfacción del cliente, resultados)
Programa de capacitación	Porcentaje de cumplimiento de elaboración del programa de capacitación	Número de actividades cumplidas/número de actividades programadas
	Porcentaje de cumplimiento de ejecución del programa de capacitación	Número de talleres realizados/número de talleres programados Número de personas que culminan la capacitación/ número de personas inscritas.

Fuente: Subsecretaría Zona 4- SENPLADES.

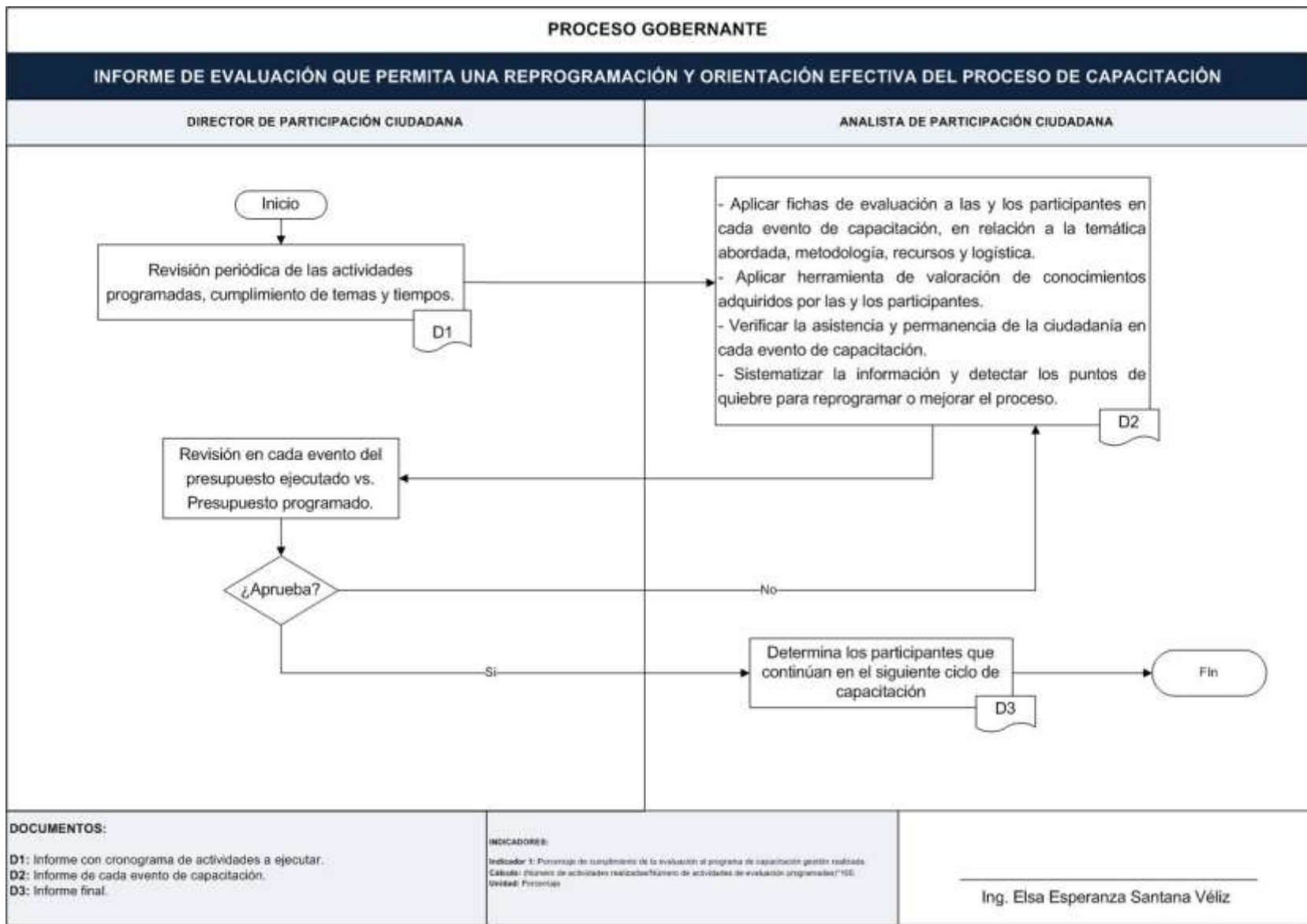




**TABLA N.- 7**  
**PROCESOS OPERATIVOS**

OBJETIVO: Evaluar el cumplimiento y la calidad del Programa de Capacitación a la ciudadanía.		
ALCANCE: Evidenciar el cumplimiento del proceso de capacitación a la ciudadanía.		
CLIENTE: Subsecretaría de Planificación Zonal 4, ciudadanía		
<p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <p>Revisión periódica de las actividades programadas, cumplimiento de temas y tiempos.          Aplicar fichas de evaluación a las y los participantes en cada evento de capacitación, en relación a la temática abordada, metodología, recursos y logística.          Aplicar herramienta de valoración de conocimientos adquiridos por las y los participantes.          Verificar la asistencia y permanencia de la ciudadanía en cada evento de capacitación.          Sistematizar la información y detectar los puntos de quiebre para reprogramar o mejorar el proceso.          Revisión en cada evento del presupuesto ejecutado versus el presupuesto programado          Realizar un informe de cada evento de capacitación          Determinar los participantes que continúan en el siguiente ciclo de capacitación.          Realizar un informe final al culminar el proceso.</p>		
<b>PRODUCTO</b>		
Informe de evaluación que permita una reprogramación y orientación efectiva del proceso de capacitación.		
Indicadores de medición:		
Nombre del Indicador	Indicador de eficiencia (tiempo, costos)	Indicadores de Eficacia (calidad, satisfacción del cliente, resultados)
Evaluación	Porcentaje de cumplimiento de la evaluación al programa de capacitación gestión realizada	Número de actividades evaluación realizadas/número de actividades de evaluación programadas

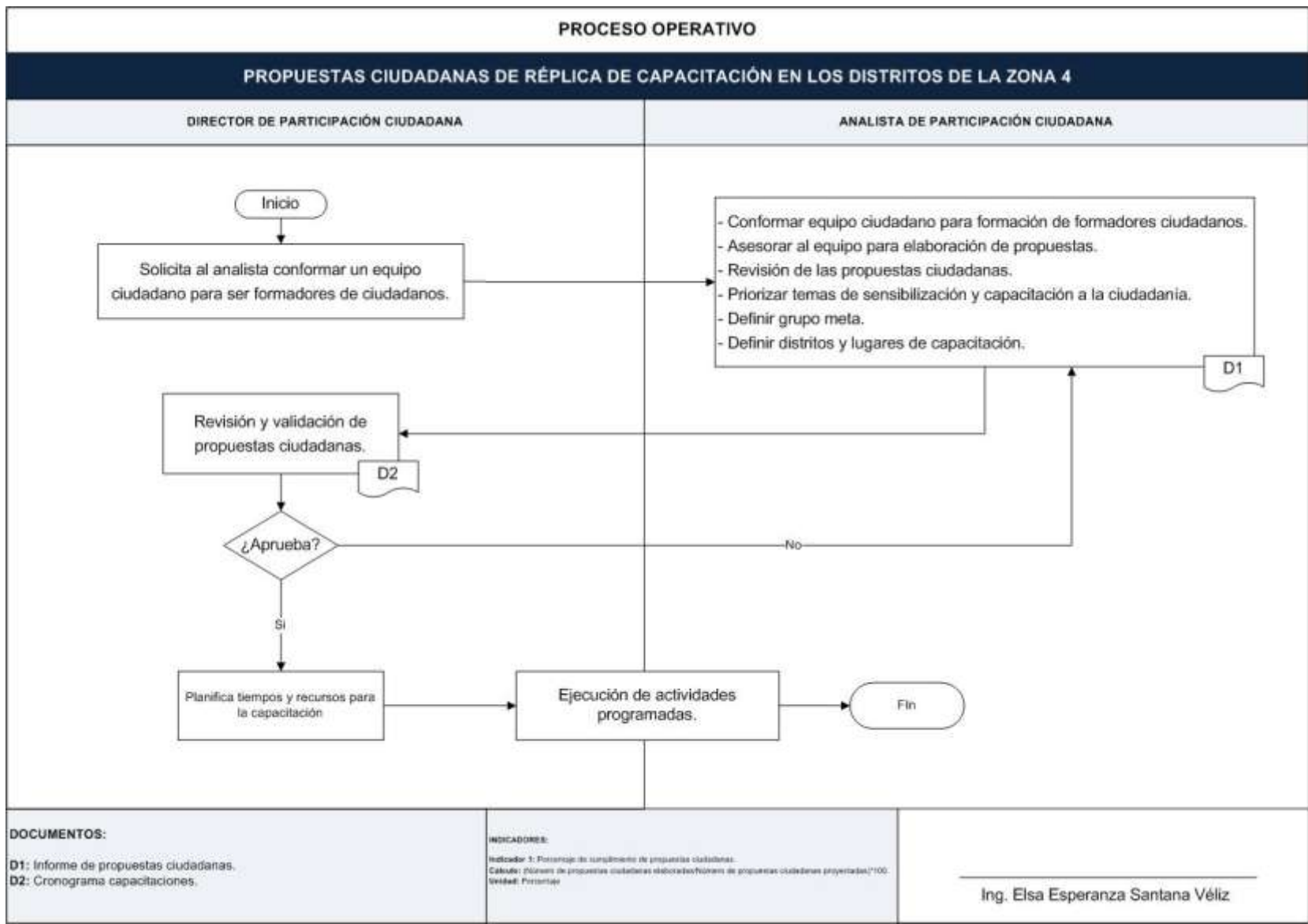
Fuente: Subsecretaría Zona 4- SENPLADES.



**TABLA N.- 8**  
**PROCESOS OPERATIVOS**

RESPONSABLE: Analista de Fortalecimiento de capacidades ciudadanas		
OBJETIVO: Fortalecer las capacidades de la ciudadanía a través de la aplicación y réplicas de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.		
ALCANCE: Multiplicar los procesos de capacitación en los diferentes distritos que conforman la zona 4 y constatar el nivel de empoderamiento de la ciudadanía capacitada.		
CLIENTE: Ciudadanía		
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>Formar un equipo ciudadanos para ser formadores de ciudadanos</p> <p>Asesorar al equipo para elaboración de propuestas</p> <p>Revisar propuestas ciudadanas</p> <p>Priorizar temas de sensibilización y capacitación a la ciudadanía</p> <p>Definir grupo meta (ciudadanos a capacitarse según la vocación del territorio, ejes programáticos y espacios de participación)</p> <p>Definir distritos y lugares de capacitación</p> <p>Armar un cronograma de capacitación y definir responsabilidades</p> <p>Planificar tiempos y recursos para la capacitación</p> <p>Ejecución de las actividades programadas.</p>		
<p>PRODUCTO</p> <p>Propuestas ciudadanas de réplica de capacitación en los distritos de la zona 4.</p> <p>Ciudadanas/os de los distritos capacitados en diversos temas.</p>		
Indicadores de medición:		
Nombre del Indicador	Indicador de eficiencia (tiempo, costos)	Indicadores de Eficacia (calidad, satisfacción del cliente, resultados)
Aplicación de conocimientos por la ciudadanía	Porcentaje de cumplimiento de propuestas ciudadanas	Número de propuestas ciudadanas elaboradas/número de propuestas de la ciudadanía proyectadas. Número de propuestas ciudadanas ejecutadas /número de propuestas de la ciudadanía programadas.

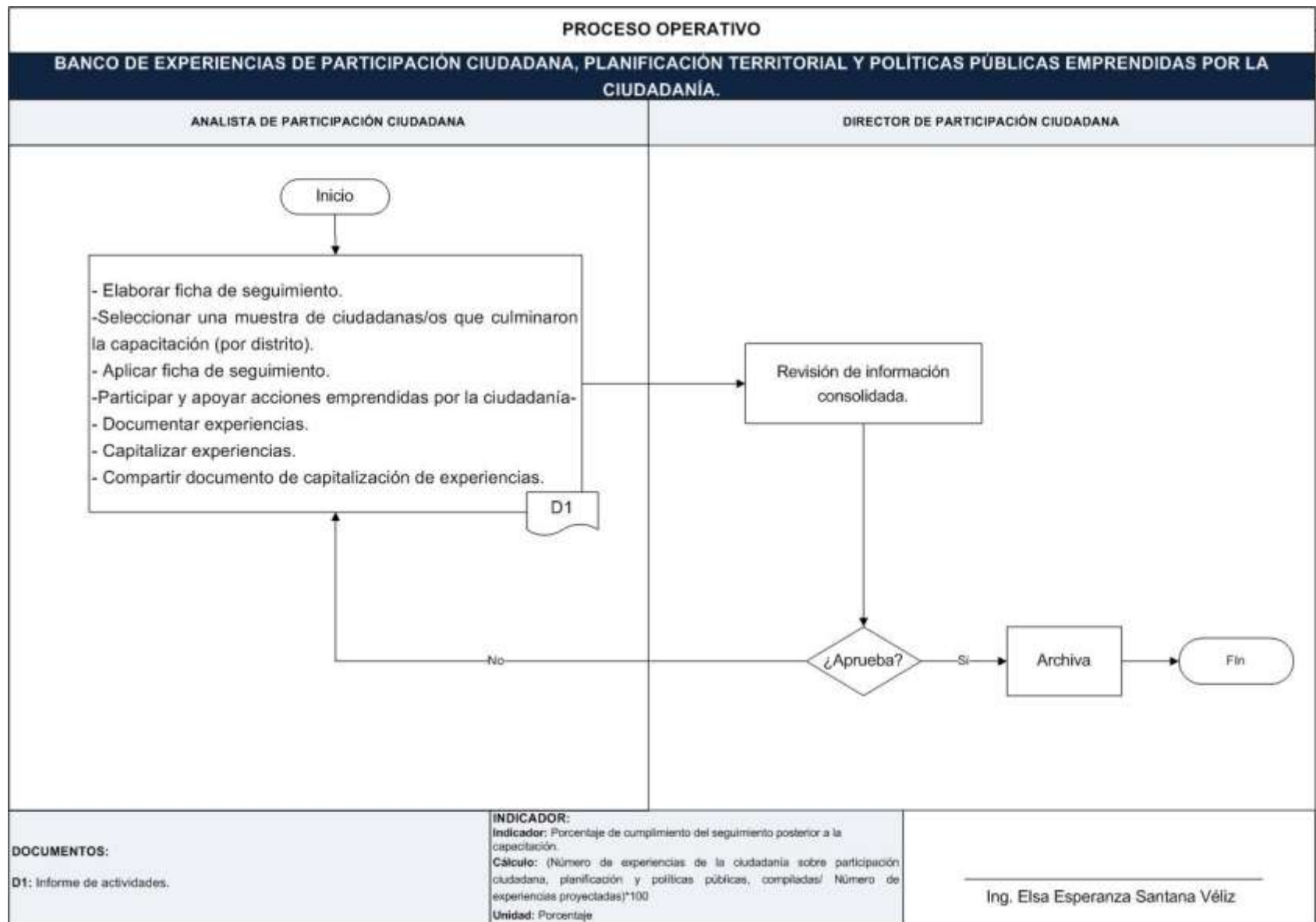
Fuente: Subsecretaría Zona 4- SENPLADES.



**TABLA N.- 9**  
**PROCESOS OPERATIVOS**

OBJETIVO: Investigar las acciones emprendidas por la ciudadanía capacitada en sus organizaciones y jurisdicción territorial, en temas inherentes a la Planificación del Territorio y Políticas Públicas		
ALCANCE: Recopilar experiencias que sirvan de modelo de participación ciudadana en la planificación del territorio y políticas públicas.		
CLIENTE: Ciudadanía, instituciones del Ejecutivo, GAD		
ACTIVIDADES: Elaborar ficha de seguimiento Seleccionar una muestra de ciudadanas/os que culminaron la capacitación (por distrito) Aplicar ficha de seguimiento Participar y apoyar acciones emprendidas por la ciudadanía Documentar experiencias Capitalizar experiencias Compartir documento de capitalización de experiencias		
PRODUCTO Banco de experiencias de participación ciudadana, planificación territorial y Políticas Públicas emprendidas por la ciudadanía.		
Indicadores de medición:		
Nombre del Indicador	Indicador de eficiencia (tiempo, costos)	Indicadores de Eficacia (calidad, satisfacción del cliente, resultados)
Seguimiento post-capacitación	Porcentaje de cumplimiento del seguimiento posterior a la capacitación	Número de experiencias de la ciudadanía sobre participación ciudadana, planificación y políticas públicas, compiladas/número el número de experiencias proyectadas

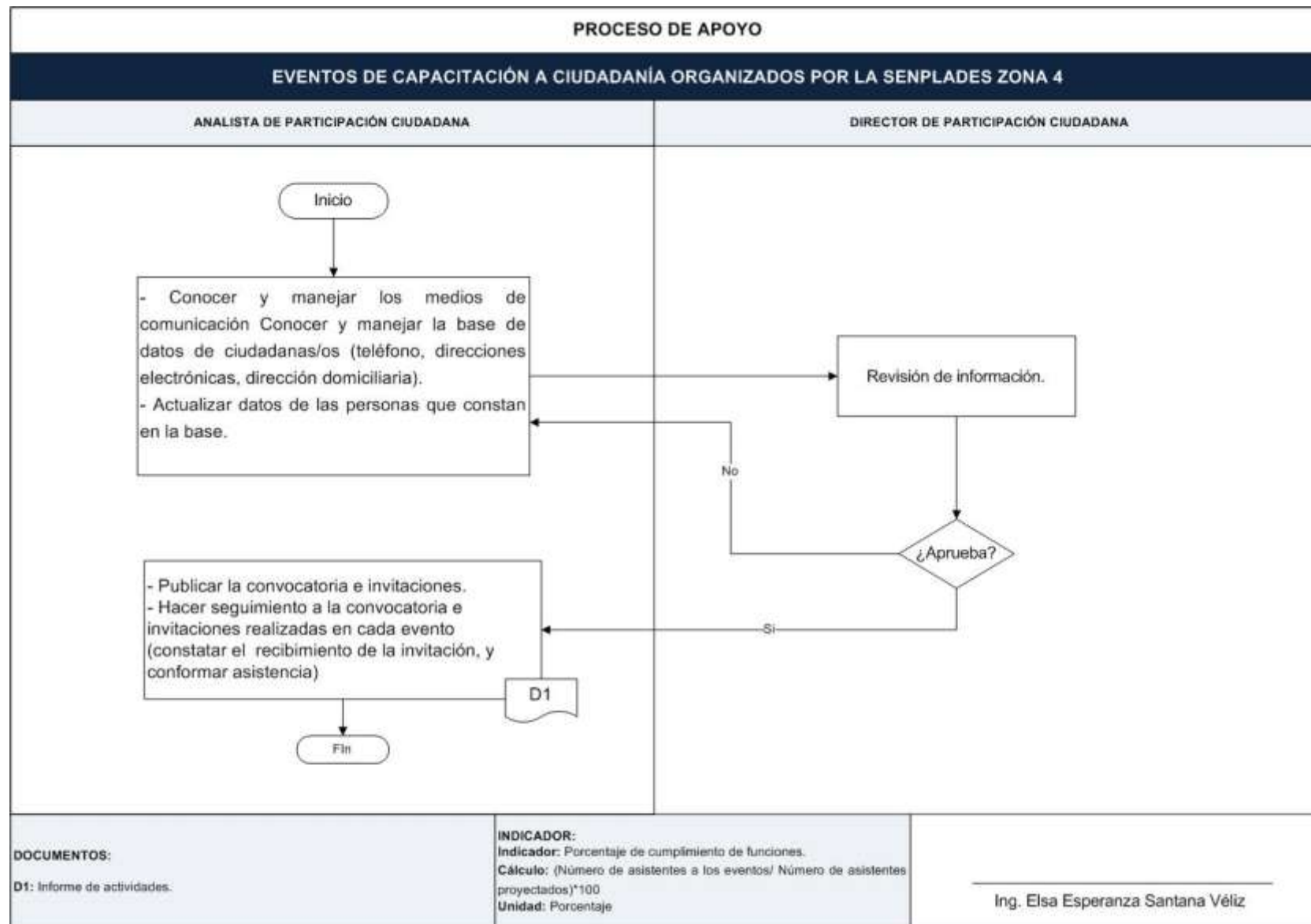
Fuente: Subsecretaría Zona 4- SENPLADES.



**TABLA N.- 10**  
**PROCESOS DE APOYO**

OBJETIVO: Lograr la asistencia y participación de las y los ciudadanos a los eventos y capacitaciones organizadas por la Subsecretaría de planificación Zonal 4.		
ALCANCE: Contactar a las y los ciudadanos identificados como actores claves para que participen de los procesos de capacitación.		
CLIENTE: Subsecretaría Zonal 4		
ACTIVIDADES: Conocer y manejar los medios de comunicación Conocer y manejar la base de datos de ciudadanas/os (teléfono, direcciones electrónicas, dirección domiciliaria) Actualizar datos de las personas que constan en la base Publicar la convocatoria e invitaciones Hacer seguimiento a la convocatoria e invitaciones realizadas en cada evento (constatar el recibimiento de la invitación, y conformar asistencia)		
PRODUCTO Ciudadanos y ciudadanas asisten y participan en los eventos de capacitación organizados por la SENPLADES Zona 4		
Indicadores de medición:		
Nombre del Indicador	Indicador de eficiencia (tiempo, costos)	Indicadores de Eficacia (calidad, satisfacción del cliente, resultados)
Convocatorias e invitaciones	Porcentaje de cumplimiento de funciones	Número de asistentes a los eventos/número de asistentes proyectados

Fuente: Subsecretaría Zona 4- SENPLADES.

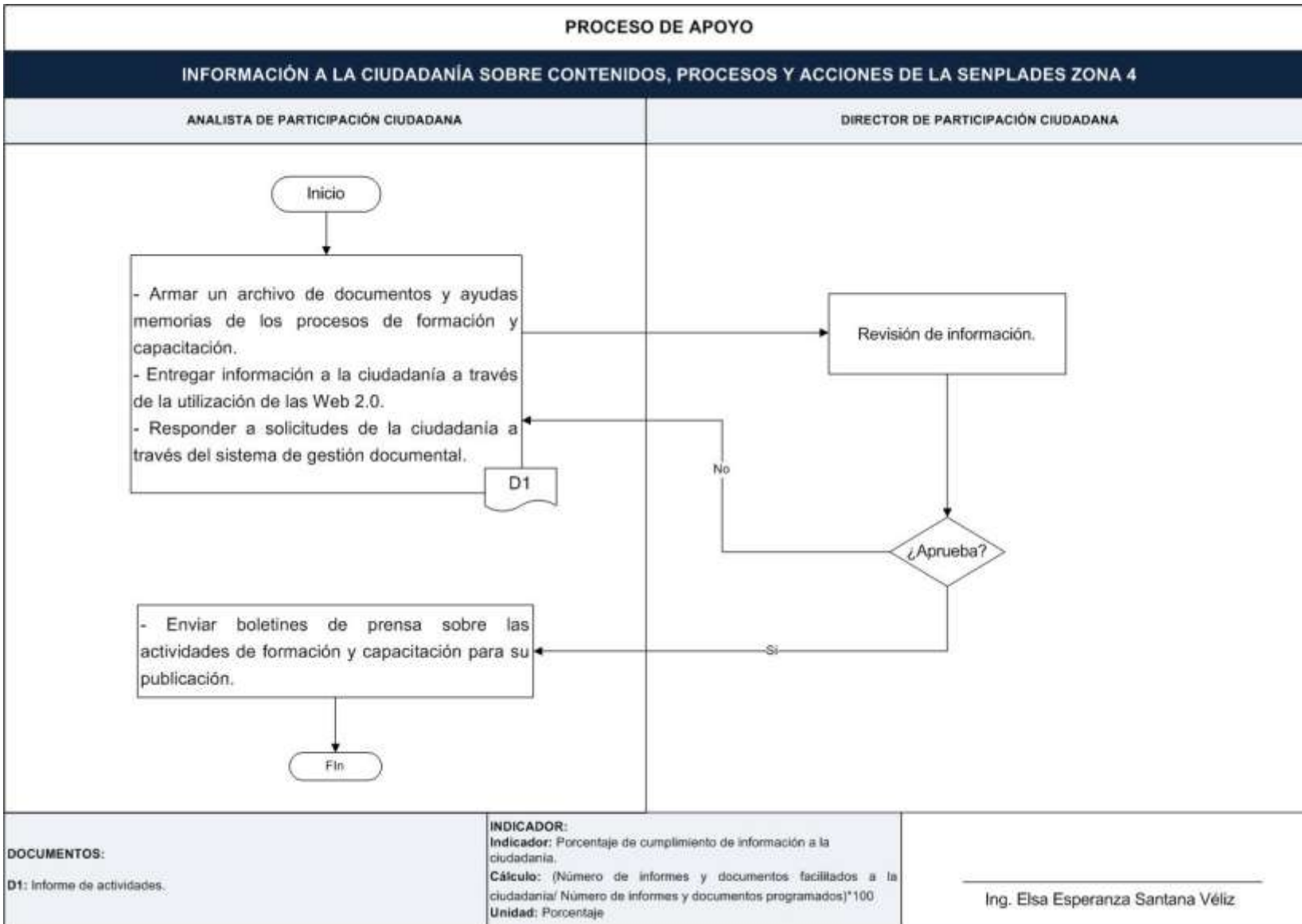




**TABLA N.- 11**  
**PROCESOS DE APOYO**

OBJETIVO: Brindar a la ciudadanía e instituciones información requerida en el ámbito de Participación Ciudadana y procesos llevados adelante por la Subsecretaría de Planificación Zonal 4.		
ALCANCE: Mantener a la ciudadanía e instituciones informada sobre los procesos llevados por la Subsecretaría Subsecretaría Zonal 4		
CLIENTE: Ciudadanía, GAD, Instituciones del Ejecutivo		
ACTIVIDADES: Armar un archivo de documentos y ayudas memorias de los procesos de formación y capacitación. Entregar información a la ciudadanía a través de la utilización de las Web 2.0 Responder a solicitudes de la ciudadanía a través del sistema de gestión documental. Enviar boletines de prensa sobre las actividades de formación y capacitación para su publicación		
PRODUCTO Ciudadanos y ciudadanas informada sobre contenidos, procesos y acciones de la SENPLADES zona 4		
Indicadores de medición:		
Nombre del Indicador	Indicador de eficiencia (tiempo, costos)	Indicadores de Eficacia (calidad, satisfacción del cliente, resultados)
Información	Porcentaje de cumplimiento de información a la ciudadanía	Número de informes y documentos facilitados a la ciudadanía/número de informes y documentos programados

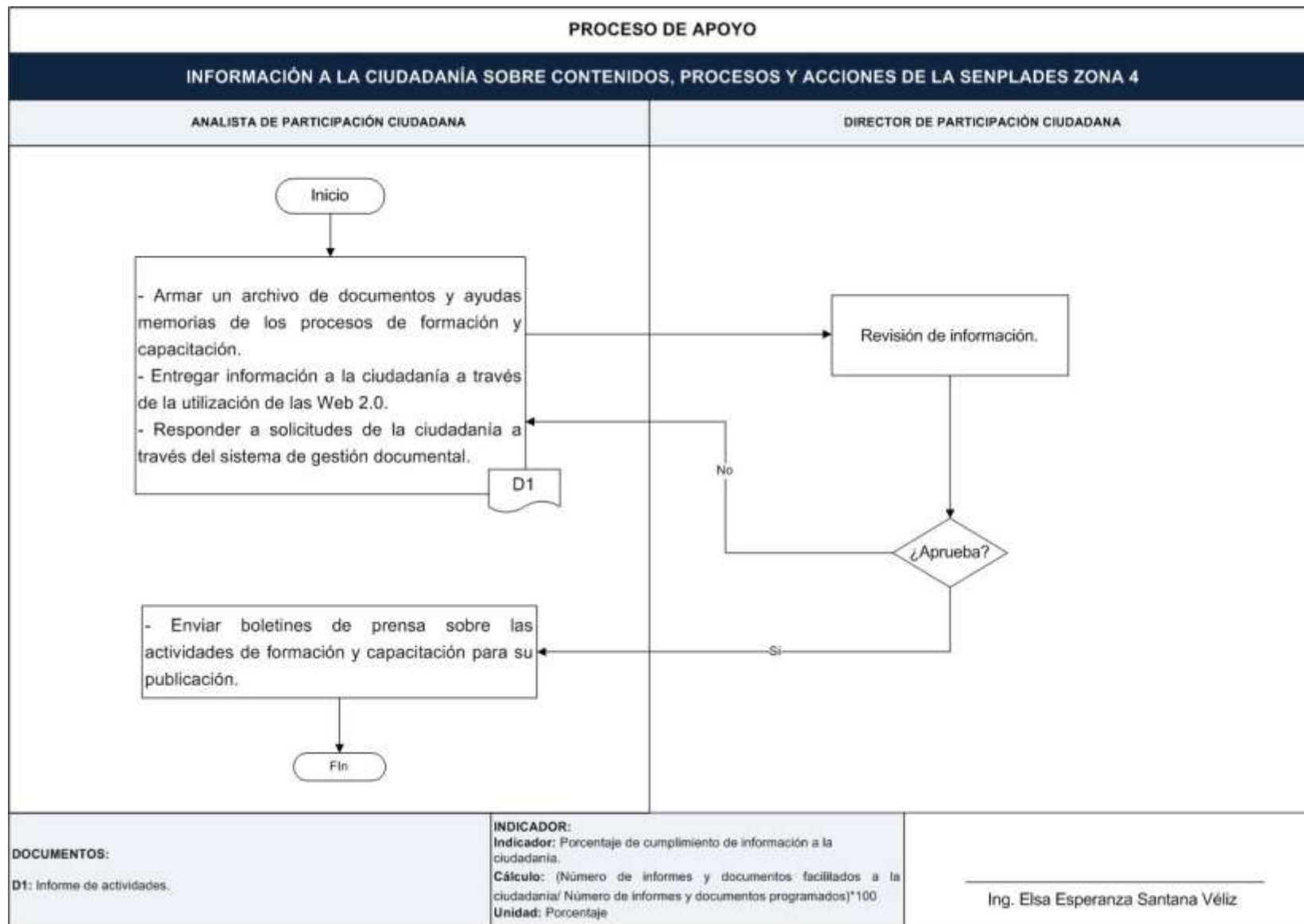
Fuente: Subsecretaría Zona 4- SENPLADES.



**TABLA N.- 12**  
**PROCESOS DE APOYO**

OBJETIVO: Coordinar la logística necesaria para cada evento de capacitación.		
ALCANCE: Contar con los recursos necesarios para el desarrollo de eventos de capacitación en lo referente a materiales, facilitación, locales, recursos tecnológicos, alimentación, entre otros.		
CLIENTE: Subsecretaría Zonal de Planificación Zonal 4		
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>Realizar un banco de datos de proveedores y prestadores de servicio en la localidad.</p> <p>Constatar que los locales cuenten con los requerimientos necesarios.</p> <p>Armar los materiales a entregarse en los eventos de capacitación</p> <p>Entregar los materiales a las y los participantes</p> <p>Apoyar con las inscripciones y registro de datos y firmas de las y los participantes en los eventos</p> <p>Apoyar en construir la memoria gráfica de los eventos.</p>		
<p>PRODUCTO</p> <p>Los eventos de capacitación son realizados en lugares confortables con el material adecuado y logística requerida.</p>		
Indicadores de medición:		
Nombre del Indicador	Indicador de eficiencia (tiempo, costos)	Indicadores de Eficacia (calidad, satisfacción del cliente, resultados)
Apoyo Logístico	Porcentaje de cumplimiento de funciones de apoyo logístico	Número de eventos efectuados con cumplimiento de requerimientos logísticos/número de eventos programados

Fuente: Subsecretaría Zona 4- SENPLADES.



Cada uno de los procesos detallados existen en la actualidad, sin embargo no habían sido identificado como tal ni analizada su importancia en la consecución de los objetivos, visión y misión de la Institución y por ende contribuir al cumplimiento del Objetivo N° 1 del Plan Nacional para el Buen Vivir

La aplicación de los procesos siguiendo los pasos establecidos en las fichas contribuirá para que se lleve a cabo una capacitación pertinente, continuada y sostenida en cada instancia de participación y/o grupo social de acuerdo a los ejes programáticos establecidos en el PNBV y la Agenda Zonal. Fortalecerá las capacidades de la ciudadanía potenciando una participación más activa y comprometida, espacios ciudadanos reconocidos y abalizados en la planificación territorial y formulación de la política pública, así como el seguimiento al cumplimiento de estas; ya que los participantes alcanzarán el dominio de contenidos y estrategias e instrumentos que les permita participar con argumentos y criterios sustentados en la normativa legal vigente.

## Conclusiones

- En cada uno de los procesos que se deben dar en la dirección de participación ciudadana de la Subsecretaría Zonal 4, se pudo evidenciar que no han sido identificados por nivel de importancia en la consecución de sus objetivos, los cuales deben estar alineados a su misión, visión.
- Con la aplicación del modelo de gestión por procesos en la subsecretaría Zonal 4, Dirección de Participación Ciudadana se fortalecerá las capacidades más activa y comprometida, espacios ciudadanos reconocidos y abalizados en la planificación territorial y formulación de la política pública, así como el seguimiento al cumplimiento de estas; ya que los participantes alcanzarán el dominio de contenidos y estrategias e instrumentos que les permita participar con argumentos y criterios sustentados en la normativa legal vigente.
- Es importante que se dé la aplicación del inventario del proceso, siguiendo los pasos establecidos en la propuesta ya que contribuirá para que se lleve a cabo una capacitación pertinente, continua, y sostenible en cada instancia de participación ciudadana, grupo social, establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir y en la Agenda Zonal.
- La dirección de Participación Ciudadana debe aplicar este modelo de gestión por procesos con el objetivo de mejorar su trabajo y establecer una mejor administración, seguimiento y evaluación en los procesos de capacitación a los ciudadanos de la zona 4.

## Recomendaciones

- La Participación Ciudadana debe ponerse en práctica en todos los niveles de gobierno y las instituciones desconcentradas del Ejecutivo, y, en base a los diversos procesos que lleva adelante la SENPLADES, es necesario se cree la dirección de participación ciudadana de la Subsecretarías Zonales.
- Es importante considerar que el poder ciudadano es el quinto poder del Estado y que solo una ciudadanía informada y capacitada es capaz de contribuir para una construcción tanto de políticas públicas como para contribuir un Plan Nacional del Buen Vivir, es por ello necesario se diseñe un modelo de gestión por procesos.
- Con la implementación del modelo de gestión por procesos en la subsecretaría Zonal 4, Dirección de Participación Ciudadana se podrá impulsar un trabajo articulado con la Secretaría Nacional de Gestión Política y el Consejo de Participación Ciudadana para la realización de actividades por distritos de la zona 4, y esto ayudará a fortalecer el trabajo interinstitucional en el territorio.
- Es insumo que es de vital importancia para la dirección, debe ser enviado a la Secretaría de Planificación y Desarrollo – SENPLADES matriz con el objetivo de que esta propuesta sea aplicada en todas las otras zonales del país.

## Bibliografía

- Asamblea Constituyente 2008. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Montecristi, Manabí, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador .
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017 . (Septiembre de 2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017 . *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017* . Quito , Pichincha , Ecuador .
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. (2 de Febrero de 2012). Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social. *Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social*. Quito, Pichincha , Ecuador .
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (2 de Diciembre de 2010). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. *Acuerdo N.- 392*. Quito , Pichincha , Ecuador : Registro Oficial .
- Unidad de Participación Ciudadana de la Zona 4. . (2009 - 2014). *Informe de la Unidad de Participación Ciudadana de la Zona 4* . Montecristi.
- Norma ISO 9001:2000 . (s.f.). *Espinoza Leoz Daniel y Reyes González Hernán, "Mejores Prácticas para la Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en Empresas" Implementación de la Norma ISO 9001:2000* . Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/implementacion-sistemas-gestion->.
- Artículo Gestión de Procesos de Negocio*. (s.f.). Recuperado el 16 de Septiembre de 2013, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_procesos\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio).
- Guía para una gestión basada en procesos. (s.f.). <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagestionprocesos.pdf> . Recuperado el 14 de Noviembre de 2013
- Manual de Reingeniería de procesos. (s.f.). [www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad](http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad). Recuperado el 23 de Noviembre de 2013
- Manual de reingeniería de procesos. (s.f.). [www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421](http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421). Recuperado el 4 de Noviembre de 2013, de [www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421](http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421).
- Ministerio de Fomento de España "Modelos para implementar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte y carreteras". (s.f.). [www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-SSBF4F01-B8FA](http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-SSBF4F01-B8FA). Recuperado el 28 de Septiembre de 2013
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES . (s.f.). <http://www.planificación.gob.ec>. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de Agosto de 2013, de [www.planificación.gob.ec](http://www.planificación.gob.ec).