



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Propuesta de un Nuevo Modelo de Gestión Institucional para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano (MCCTH), el cual toma en cuenta la incorporación del Sector de Cultura y Patrimonio.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Palma Arias, Andrea Margarita

DIRECTOR: Chiriboga Ponce, Carlos Marcelo, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

MBA.

Carlos Marcelo Chiriboga

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado, **“Propuesta de un Nuevo Modelo de Gestión Institucional para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano (MCCTH), el cual toma en cuenta la incorporación del Sector de Cultura y Patrimonio.”**, realizado por: **Andrea Margarita Palma Arias**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Andrea Margarita Palma Arias, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: **Propuesta de un Nuevo Modelo de Gestión Institucional para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano (MCCTH), el cual toma en cuenta la incorporación del Sector de Cultura y Patrimonio**, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial siendo el Ing. Carlos Marcelo Chiriboga, MBA el Director 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, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

Loja, septiembre 2014

f).....

Andrea Margarita Palma Arias

CI: 1713479416

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en especial a mi hijo José Gabriel porque desde el momento que llegó a mi vida ha sido la luz de mis ojos y el motor que me impulsó a culminar esta gran meta personal. En sus grandes y brillantes ojos y en su hermosa sonrisa encontré cada día, cada noche y cada madrugada las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A mi mamá por ser el mejor regalo de Dios, el ser humano más noble y bueno y por brindarme su amor y apoyo incondicional; jamás podre agradecer toda su entrega, su cercanía y su ejemplo.

A mi esposo por ser mi compañero de vida y por haberme apoyado constantemente durante estos dos años tan sacrificados, por sus enseñanzas y por su sacrificio.

A Dios por sus infinitas bendiciones....

Los amo con todo mi corazón.

Andrea Margarita Palma Arias

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por su infinita generosidad y bendiciones, en especial quiero darle las gracias a mi mamá porque sin su apoyo y amor jamás hubiese podido cumplir esta meta, gracias por jamás dejar de creer en mí. También a mi hijo por su paciencia, comprensión y alegría y a mi esposo por acompañarme y brindarme todo su apoyo.

De igual manera agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja ya que a través de sus docentes pude adquirir los conocimientos necesarios para seguir adelante en mi carrera profesional.

Agradezco también a las autoridades del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano por permitirme desarrollar este trabajo y apoyar mi crecimiento personal y profesional.

Gracias de corazón.

Andrea Margarita Palma Arias

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
INDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
1. Introducción.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Justificación.....	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Hipótesis.....	7
1.5 Alcance.....	7
2. METODOLOGÍA.....	9
2.1 Marco Teórico.....	10
2.1.1 Modelos de Gestión.	10
2.1.2 Modelos de Gestión Pública.....	12
2.1.3 Modelo de Planificación Estratégica y Gestión Pública desarrollado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).....	14
2.2 Modelo de Gestión Propuesto	16

2.2.2	Definición del Plan Estratégico.	19
2.2.3	Gestión de Procesos.	22
2.2.4	Gestión del Talento Humano.	24
3.	Diagnóstico de la situación actual del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.	27
3.1	Marco Normativo	31
3.2	Misión y Visión del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano	34
3.3	Estructura Orgánica Actual del Ministerio de Conocimiento y Talento Humano	35
3.4	Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano	36
3.5	Análisis situacional del Sector de Conocimiento Talento Humano	37
3.5.1	Sistema Nacional de Educación Inicial, Básica y Bachillerato.....	39
3.5.2	Sistema Nacional de Educación Superior.	40
3.5.3	Sistema de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales.	41
3.5.4	Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio.....	41
3.6	Asignación presupuestaria a los Sistemas Nacionales del Sector de Conocimiento y Talento Humano en el año 2013	43
3.7	Portafolio de Proyectos de Inversión del Sector de Conocimiento y Talento Humano	45
3.8	Determinación de los factores externos e internos que afectan la gestión institucional.	47
3.8.1	Análisis del Ambiente Interno.	47
3.8.2	Análisis del Ambiente Externo.	51
3.9	Indicadores de gestión institucional	56
3.10	Análisis FODA	57
3.11	Análisis situacional del Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio en relación a su vinculación al Sector de Conocimiento y Talento Humano.	61
3.11.1	Aspectos Generales.....	61
3.11.2	Aspecto Presupuestario.....	62
3.11.3	Reestructuración del Sistema Nacional de Cultura	65

3.12 Conclusiones generales del diagnóstico	66
4. Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica y Gestión Pública para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.....	71
4.1 Misión.....	72
4.2 Visión.....	73
4.3 Valores	73
4.4 Ejes Estratégicos	75
4.5 Estructura Orgánica del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.	75
4.6 Establecimiento de Objetivos Estratégicos	78
4.7 Formulación de Estrategias Institucionales.....	79
4.7.1 Desarrollo de la Estrategia.....	79
4.7.2 Despliegue de la Estrategia.	79
4.8 Establecimiento de metas y definición de indicadores estratégicos	83
4.9 Etapa de planificación operativa y de apoyo	87
4.9.1 Unidades Agregadoras de Valor.....	87
4.9.2 Unidades Operativas de Apoyo.	95
4.10 Gestión de Procesos	100
4.10.1 Mapa de Procesos.....	102
4.10.2 Identificar el Catálogo de Procesos	104
4.10.3 Alineación de Procesos a los Objetivos	104
4.10.4 Evaluación de Importancia vs Desempeño	104
4.10.5 Análisis de características críticas	105
4.10.6 Mejorar la calidad operacional	105
4.11 Gestión del Talento Humano	107
4.11.1 Aspectos Generales.	107
4.11.2 Importancia de la Gestión del Talento Humano.	108
4.11.3 Responsabilidades de la Unidad de Gestión de Talento Humano.....	108

4.11.4	Subsistemas de Gestión de Talento Humano.	109
4.11.5	Propuesta de Plan de Gestión de Talento Humano.	111
4.11.6	Plan de Acción para la Gestión de Talento Humano.....	113
4.12	Plan de Comunicación Organizacional.	116
4.12.1	Problema de comunicación en el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.	117
4.12.2	Públicos Objetivos del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento.	118
4.12.3	Plan de Acción para mejorar la Comunicación Interna y Externa.....	118
4.13	Propuesta de Evaluación y Mejora Continua	120
CONCLUSIONES		135
RECOMENDACIONES.....		138
BIBLIOGRAFÍA.....		140
ANEXOS.....		143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Interpretación del Decreto Ejecutivo N° 726.....	33
Tabla N°2: Interpretación del Decreto Ejecutivo N° 1507	34
Tabla N° 3: Presupuesto del Sector de Conocimiento y Talento Humano asignado por Miembros del Consejo Sectorial en millones de dólares - Año 2013	44
Tabla N° 4: Presupuesto del Sector de Conocimiento y Talento Humano asignado por Sistemas Nacionales- Año 2013.....	44
Tabla N° 5: Proyectos de Inversión bajo la ejecución del Sector de Conocimiento y Talento Humano.....	46
Tabla N°6: Análisis de causas y brechas de los elementos internos de la Institución.	50
Tabla N°7: Alineación del sector de conocimiento y talento humano a los objetivos del plan Nacional de Desarrollo.....	53
Tabla N° 8: Contribución de la gestión del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano a las metas del Plan Nacional de Desarrollo.....	55
Tabla N°9: Resultados de Indicadores Estratégicos. Año 2013	57
Tabla N°10: Análisis FODA del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. ..	58
Tabla N°11: Cuadro Comparativo entre el modelo de gestión propuesto y el modelo de gestión actual del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.	69
Tabla N°12: Definición de Indicadores - Objetivo Estratégico N°1.	83
Tabla N°13: Definición de Indicadores - Objetivo Estratégico N°2.	84
Tabla N°14: Definición de Indicadores - Objetivo Estratégico N°3.	85
Tabla N°15: Definición de Indicadores – Objetivo Estratégico N°4.....	86
Tabla N°16: Plan de acción -Dirección de Políticas Públicas	88
Tabla N°17: Plan de acción -Dirección de Planificación e Inversión Pública	88
Tabla N°18: Plan de acción - Dirección de Estadísticas y Registros	89
Tabla N°19: Plan de acción - Dirección de Seguimiento y Evaluación	89
Tabla N°20: Plan de acción - Dirección de Cooperación Internacional.....	90
Tabla N°21: Plan de acción - Dirección del Sistema de Educación Inicial, Básica y Bachillerato-IBB.....	91
Tabla N°22: Plan de acción - Dirección del Sistema de Educación Superior.....	91
Tabla N°23: Plan de acción - Dirección del Sistema de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales.....	92

Tabla N°24: Plan de acción - Dirección del Sistema de Cultura y Patrimonio	93
Tabla N°25: Plan de acción - Dirección de Gestión de Procesos	94
Tabla N°26: Plan de acción - Dirección de Calidad e Innovación	94
Tabla N°27: Plan de acción - Dirección de Cambio de Cultura Organizacional	95
Tabla N°28: Plan de acción - Dirección Administrativa.....	96
Tabla N°29: Plan de acción - Dirección Financiera	96
Tabla N°30: Plan de acción - Dirección de Gestión de Talento Humano.....	97
Tabla N°31: Plan de acción - Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones..	98
Tabla N°32: Plan de acción - Dirección de Asesoría Jurídica.....	98
Tabla N°33: Plan de acción - Dirección de Comunicación Social	99
Tabla N°34: Calificación de Importancia	104
Tabla N°35: Calificación de Desempeño.....	105
Tabla N°36: Formulación de Estrategias para la Unidad de Talento Humano	112
Tabla N°37: Plan de Acción para la Gestión de Talento Humano	113
Tabla N°38: Plan de Acción para mejorar la Comunicación Interna y Externa	118
Tabla N° 39: Indicadores y Metas Estratégicos.....	122
Tabla N° 40: Indicadores y Metas Operativas	125
Tabla N° 41: Cuadro comparativo entre los resultados de los indicadores actuales y los resultados que se alcanzarían al aplicar el modelo propuesto.	131

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1: El modelo de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos.	12
Figura N°2: Fases del Modelo de Gestión Propuesto	18
Figura N°3: Definición de estrategias institucionales.....	20
Figura N°4: Fases del Plan Estratégico	21
Figura N°5: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos.....	23
Figura N°6: Los Cinco Poderes del Estado	29
Figura N°7: Estructura de la Función Ejecutiva del Estado.	30
Figura N°8: Estructura Orgánica Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano .	36
Figura N°9: Miembros del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano	37
Figura N°10: Conformación del Sector de Conocimiento y Talento Humano	43
Figura N°11: Asignación Presupuestaria del Sector de Conocimiento y Talento Humano, Año 2013	45
Figura N°12: Asignación Presupuestaria al Sistema de Cultura y Patrimonio (2012-2013) – USD millones.	63
Figura N°13: Porcentaje de asignación presupuestaria de acuerdo a ejes planteados	63
Figura N°14: Porcentaje de asignación presupuestaria en función de las instituciones ejecutoras	64
Figura N°15: Valores del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.	73
Figura N°16: Propuesta de Estructura Orgánica – Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano	77
Figura N°17: Estrategias Institucionales- Objetivo Estratégico N°1.....	80
Figura N°18: Estrategias Institucionales- Objetivo Estratégico N°2.....	81
Figura N°19: Estrategias Institucionales- Objetivo Estratégico N°3.....	82
Figura N°20: Estrategias Institucionales- Objetivo Estratégico N°4.....	82
Figura N°21: Mapa de Macroprocesos del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.....	103
Figura N°22: Estructura Orgánica de Gestión Institucional diferenciada por los Macroprocesos.	106
Figura N°23: Modelo de evaluación	121

INDICE DE ANEXOS

Anexo N°1: Miembros del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano	144
Anexo N°2: Catálogo de Procesos Agregadores de Valor	151
Anexo N°3: Catálogo de Procesos Operativos de Apoyo.....	154

RESUMEN

El Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano presenta la necesidad de actualizar su modelo de gestión vigente debido a la incorporación del Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio dentro de su rectoría. Al existir un marco legal que otorga nuevas responsabilidades y atribuciones a la Institución, es sumamente importante que ésta adopte un modelo de gestión que permita una correcta articulación de las políticas intersectoriales con el objetivo de lograr una óptima coyuntura entre todos sus ejes de coordinación.

El modelo de gestión propuesto se encuentra estructurado en base a los principales roles que debe cumplir el Ministerio como Institución encargada de coordinar y concertar las políticas y acciones que adopten las diferentes instituciones que integran su Consejo Sectorial. La incorporación del Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio es primordial para concertar las políticas públicas, programas y proyectos del Sector de Conocimiento porque representa un factor transversal en el fortalecimiento de todos los niveles de educación en pro de aportar integralmente al cumplimiento de las políticas nacionales enmarcadas en el Plan Nacional del Buen Vivir.

PALABRAS CLAVE: Modelo de gestión, educación, cultura y patrimonio, planificación, estrategia, metas, indicadores, coordinación, talento humano, comunicación, implementación, evaluación.

ABSTRACT

Knowledge and Human Resource Coordinator Ministry has the need to update its current model of management due to the incorporation of the National System of Culture and Heritage. When there is a legal structure that gives new responsibilities and attributions to the institution. It is extremely important that it adopts a management model that allows correct articulation of intersectoral policies in order to achieve optimal actual situation between all coordination axes.

The proposed management model is structured based on the key roles to be fulfilled by the Ministry as an institution to coordinate policies and actions that would be executed by the various institutions. The incorporation of the National System of Culture and Heritage is essential to arrange public policies, programs and projects of the Knowledge Sector because it is strengthening all levels of education for fully contribute to meeting national policies framed in the National Plan for Good Living.

KEYWORDS: Model management, education, culture and heritage, planning, strategy, goals, parameters, coordination, human talent, communication, implementation, evaluation.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se fundamenta en la propuesta de un nuevo Modelo de Gestión para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, mismo que toma en cuenta al Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio como uno más de sus ejes de coordinación al reconocer su importancia e incidencia en el desarrollo del conocimiento y talento humano a nivel nacional. La estructura orgánica del modelo propuesto fue concebida en función de tres ejes estratégicos identificados como primordiales para el fortalecimiento de las acciones de coordinación sectorial que debe cumplir el Ministerio.

La estructura del presente trabajo consta de los siguientes capítulos:

El CAPÍTULO I está constituido por el planteamiento del problema fundamentado en la contextualización y en el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos del problema identificado.

En el CAPÍTULO II se detalla los antecedentes de la investigación y los fundamentos teóricos tomados como base para la realización de la propuesta, en el mismo se puntualiza el proceso de implementación del modelo, sus fases y las variables de estudio.

El CAPÍTULO III particulariza el diagnóstico situacional del Ministerio Coordinador al analizar el marco normativo, la estructura orgánica actual y el estado de los distintos Sistemas que lo conforman con el objetivo de identificar sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la construcción de una propuesta acorde a sus principales atribuciones y competencias.

El CAPÍTULO IV detalla la propuesta del Modelo de Planificación Estratégica y Gestión Pública para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano bajo la implementación de las herramientas técnicas necesarias para el fortalecimiento de las acciones de coordinación que demandan las instituciones que conforman el Sector,

Finalmente, se recogen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación y se concluye con la bibliografía y los anexos emanados de la misma.

1.1 Planteamiento del Problema

El Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano (MCCTH) fue creado en el año 2011 frente a la necesidad de fortalecer el proceso de transformación del sistema educativo mediante la generación, articulación e impulso de las políticas públicas nacionales en torno a la educación, cultura y patrimonio, ciencia, tecnología e innovación, y saberes ancestrales. (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2013)

El Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano supervisa y coordina la actuación de las siguientes entidades públicas en el Ecuador: Ministerio de Educación, Ministerio de Cultura y Patrimonio, Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE), Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) y 13 institutos públicos de investigación.

Adicionalmente, de conformidad con el Decreto Ejecutivo N° 1507 expedido el 8 de mayo del 2013 en el que se estipula lo siguiente: *“Las competencias, atribuciones, representaciones y delegaciones que le correspondían al Ministerio Coordinador de Patrimonio, relativas al Sector Cultura, constantes en leyes, decretos, reglamentos y demás normativa vigente, serán asumidas por el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano”* (Decreto Ejecutivo N° 1507, 2013). En tal virtud, el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano asumió nuevas competencias y atribuciones del Sector de Cultura y Patrimonio que deben ser incorporadas a sus procesos de coordinación y alineación sectorial. Por ello, se incorpora al Ministerio de Cultura y Patrimonio y a la Corporación Ciudad Alfaro dentro del Sector del Conocimiento y Talento Humano en calidad de miembros plenos.

Toda vez que, entre el periodo 2013-2017, el Gobierno Nacional proyecta una inversión pública de 8.246 millones de dólares en el Sector de Conocimiento y Talento Humano (aproximadamente el 20% del total de inversión pública), ubicándolo en el tercer lugar en cuanto a inversión plurianual por Sector (Luna Osorio, 2013), el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano debe fortalecer la gestión de las entidades que conforman su Consejo Sectorial, lo que básicamente se orienta en diseñar, jerarquizar, aprobar y dar seguimiento a la inversión pública destinada al Sector de Conocimiento.

Sin embargo, el problema radica en que el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano no ha actualizado su modelo de gestión institucional tomando en cuenta el Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio cuyo órgano rector es el Ministerio de Cultura y Patrimonio, porque hasta el mes de abril del año 2013 únicamente coordinaba el Sistema Nacional de Educación, el Sistema Nacional de Educación Superior y el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación. Al existir un marco legal en el que se otorga nuevas responsabilidades y atribuciones a la Institución, es sumamente importante que ésta adopte un modelo de gestión que incluya la articulación y vinculación de las políticas intersectoriales con el objetivo de lograr una óptima coyuntura entre los Sistemas Nacionales antes mencionados y el Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio.

1.2 Justificación

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 en su objetivo N°1 establece: “*Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular*”. Este objetivo aborda, entre otras cosas, el fortalecimiento de las Instituciones y Empresas Públicas como agentes en la transformación productiva del país mediante la oferta de productos y servicios de calidad. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013). En ese sentido, el diseño de un modelo de gestión para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano es un tema de gran importancia porque en él se establecen las variables prioritarias y los lineamientos que han de guiar la gestión de la Institución. Estas variables consideran los insumos, procesos y productos necesarios para dar respuesta al entorno y cumplir con la función social de la Institución. Además, el contar con un modelo de gestión institucional permite establecer los elementos necesarios para generar credibilidad y competencia institucional al tener claro los objetivos y la legitimidad de las acciones.

En el reporte de resultados de los indicadores de impacto que el Ministerio Coordinador alcanzó en el año 2013, según el reporte anual del sistema Gobierno por Resultados (GPR), se puede evidenciar que únicamente logro cumplir con el 45% de mecanismos de coordinación que contribuyan en la creación de sinergias sectoriales e intersectoriales, de igual manera sólo logró implementar el 67,8% de instrumentos y metodologías en las instituciones coordinadas para el fortalecimiento técnico y de gestión de las mismas. En lo referente a la eficiencia en la ejecución presupuestaria, el Sector del Conocimiento alcanzó el 86,07%, es decir, la ejecución

presupuestaria de proyectos de inversión no se cumplió en base a lo planificado en el Plan Anual de Inversión (PAI), que se aprueba a inicios del año fiscal para la respectiva asignación de recursos económicos por parte del Ministerio de Finanzas. De igual manera, a nivel interno se puede señalar que el 65% de los servidores públicos del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano desconoce la misión y visión de la Institución, lo que se traduce en una deficiente comunicación que afecta directamente el accionar del Ministerio ya que si sus colaboradores ignoran el rol de la Institución difícilmente aportaran de manera eficaz en la consecución de los objetivos estratégicos institucionales. (Gobierno por Resultados, 2013).

Con todos estos antecedentes, desde el punto de vista estratégico es de suma importancia que el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano actualice su modelo de gestión vigente y lo adapte a las necesidades de coordinación del Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio, de ésta manera, todas las instituciones que conforman el Sector de Conocimiento y Talento Humano contarán con la asesoría y acompañamiento necesario para la implementación de proyectos de inversión con un verdadero impacto social, y de igual manera se evitará la duplicidad de esfuerzos y acciones que generen demoras o falta de resultados concretos entre las instituciones del Sector

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión para ser implementado en el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano en el que se incorpore el Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio con el fin de articular correctamente las políticas, programas y proyectos del Sector.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar la propuesta de planificación estratégica y operativa para el Ministerio Coordinador, la misma debe incluir la nueva misión y estrategias de la Institución

incorporando al Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio como miembro coordinado del Sector de Conocimiento y Talento Humano.

- Elaborar un plan de gestión del talento humano y una estrategia institucional de comunicación a fin de fortalecer los mecanismos de gestión del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.
- Diseñar los mecanismos de seguimiento, medición y análisis necesarios para asegurar la eficiencia del modelo de gestión establecido.

1.4 Hipótesis

La implementación de un modelo de gestión para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano basado en la planificación estratégica y la gestión pública por objetivos fortalecerá la coyuntura, coordinación y articulación del Sector de Educación y Cultura en el marco de su rol como Institución rectora de la educación nacional, la cultura y la investigación científica.

1.5 Alcance

El Gobierno Nacional busca la reestructuración de las Instituciones Gubernamentales mediante la implementación de las mejores prácticas mundiales de gestión estratégica para lograr una efectiva política pública y un servicio público de calidad orientado al ciudadano. En tal virtud, el modelo de gestión propuesto se sustenta en la necesidad de un diagnóstico permanente de la gestión institucional, así como la creación de una hoja de ruta que brinde las directrices necesarias para la adecuada coordinación que debe emprender el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

Como parte del modelo propuesto por el Gobierno Nacional para cambiar la matriz productiva se plantean numerosos proyectos que contribuyen al desarrollo económico, productivo y social

del país. El instrumento mediante el cual se impulsará el desarrollo productivo nacional es el cambio y transformación de la matriz productiva mediante la generación de conocimiento, innovación, nuevas tecnologías y nuevas herramientas de producción que permitan al Ecuador transitar de un patrón de especialización primario exportador a uno que privilegie la producción diversificada y con mayor valor agregado a fin de dinamizar la economía nacional mediante la diversificación de sus exportaciones y la ampliación de sus mercados. Uno de los elementos estratégicos para este cambio es el fortalecimiento del Sector del Conocimiento y Talento Humano, es por eso que para una correcta articulación y coordinación del Sector es necesario el diseño de un modelo de gestión que marque la ruta a seguir e incorpore todos los elementos estratégicos y operativos para asegurar una eficiente gestión institucional. El nuevo modelo de gestión propuesto permitirá reajustar la estructura del Ministerio y adaptarla a las nuevas exigencias que debe enfrentar como parte de su jurisdicción.

2. METODOLOGÍA

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Modelos de Gestión.

La administración del siglo XXI se aleja cada vez más de una visión tradicional, los entornos estables y la certeza de conocer la causa y el efecto de los problemas son contextos que no caben dentro de la administración contemporánea. El entorno organizacional es cada vez más dinámico e incorpora en el proceso de toma de decisiones herramientas capaces de dar respuesta a tal dinamismo. (Chiavenato, Administración en los Nuevos Tiempos, 2002). En la actualidad, es innegable el hecho de que las organizaciones, independientemente de su naturaleza, se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados, estas diferencias en el entorno son las que exigen reflexionar sobre la vigencia de los sistemas de gestión, sobre todo porque el cambio se vislumbra cada vez más acelerado y complejo.

El tema de diseñar modelos de gestión para las organizaciones se ha justificado en la historia de la administración y la gerencia. Existen estudios que plantean diversos modelos organizacionales que ayudan al cumplimiento del trabajo de una Institución. Normalmente estos modelos se basan en un organigrama que presenta diversos niveles jerárquicos, sin embargo el diseño e implementación de dichos modelos depende exclusivamente de la realidad de la organización, misma que se desprende de un profundo y crítico análisis de su entorno y de las capacidades propias de la organización.

Algunos clásicos de la administración sostienen que *“gestionar o gerenciar es trabajar con y a través de personas y grupos para alcanzar los objetivos de una organización”*. (Stephen & Mary, 2005). Se han dado diferentes definiciones al concepto de gestión aceptándose como regla general, que es una combinación de administración, gerencia y dirección. La mayoría de las invenciones teóricas que se han hecho sobre la materia, insisten en la necesidad de obtener logros o resultados, es decir toda organización surge para cumplir una finalidad y ésta debe expresarse en objetivos y metas concretas.

El diseño de modelos de gestión para las organizaciones es un tema de gran importancia porque en él se establecen las variables prioritarias y los lineamientos que han de guiar a la organización; estas variables consideran los insumos, procesos y productos necesarios para dar respuesta al entorno y cumplir con la función social de la Institución. Al tener el modelo de

gestión se establece el proyecto institucional y se tienen los elementos necesarios para generar credibilidad institucional y competencia institucional, se tiene claro el rumbo y existe legitimidad en las acciones.

A través de la evolución de las ciencias administrativas se han expuesto diversos modelos de referencia que ilustran cambios institucionales, sin embargo para efecto del presente trabajo se hará referencia al modelo de gestión estratégico, éste modelo entiende a la organización como un ente creado y financiado por la sociedad para el desarrollo de ella misma y construida por redes de relaciones internas y externas. (Aguilar, Morantes, & Espinoza, 2002)

Los modelos de gestión de toda Institución están dentro de los procesos de planificación estratégica y reingeniería de la misma. La planificación estratégica tiene su fundamento científico en el análisis estratégico, misión, visión, en el análisis situacional, interno, externo, matrices, escenarios; la redefinición de la misión, visión y objetivos, estrategias y programas, implementación, seguimiento y control, la vinculación entre los objetivos con las estrategias, la participación activa de los involucrados y la evaluación de desempeño.

El éxito de la implementación de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que se tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Para alcanzar estos resultados, las organizaciones necesitan rediseñar la forma en la que gestionan sus actividades y recursos a fin de orientarlos hacia la consecución de los objetivos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan configurar su sistema de gestión, si bien es importante que las organizaciones tengan claro los objetivos y los resultados que desean alcanzar, el énfasis está en que el nuevo estilo de gestión de las organizaciones se enfoca en los medios para lograr dichos resultados, es decir un sistema de gestión ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, entre otras, que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de resultados, pero tomando en cuenta los medios y herramientas necesarias para llegar a dicho fin. Es así como, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

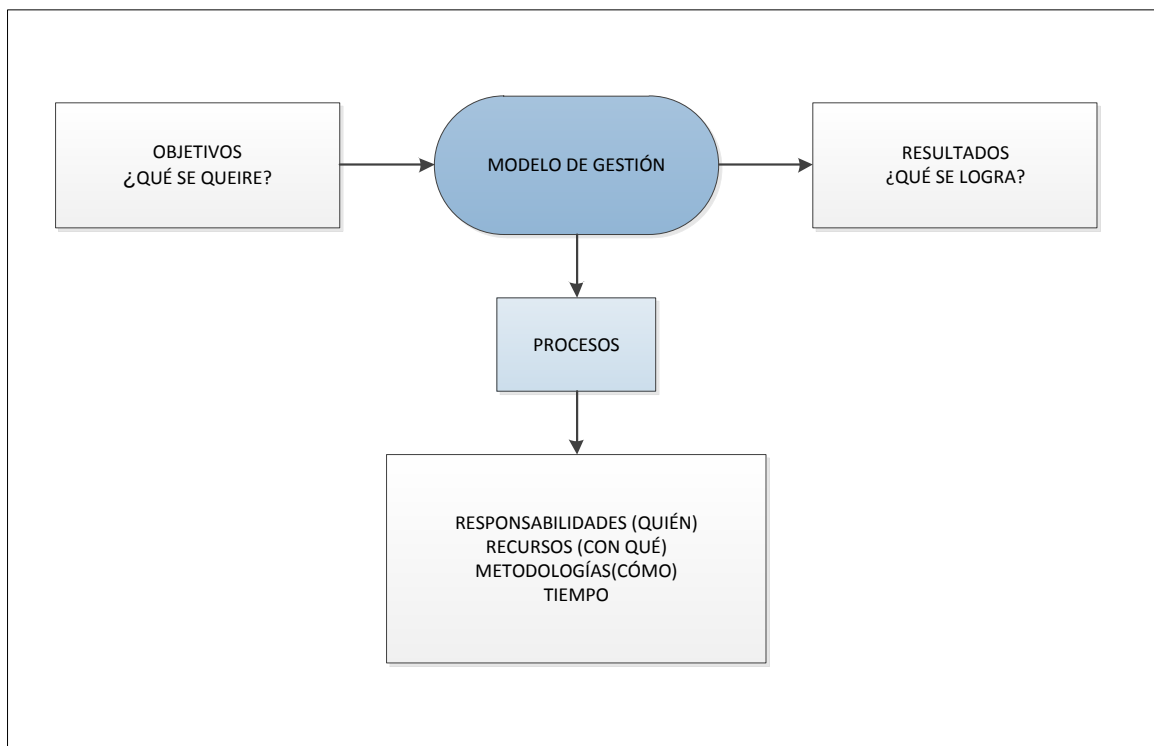


Figura N°1: El modelo de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos.

Fuente: Palma, A.

Es importante señalar lo difícil que es pensar en un modelo único de gestión para todas las organizaciones, es mejor pensar en un mecanismo de generación de modelos de gestión que dependa de las necesidades propias de cada organización. En el presente trabajo se propone una metodología que conduce a la obtención de un modelo de gestión para una organización pública basado en su visión, su misión, sus públicos objetivos, sus esquemas de relacionamiento interno/externo y su cadena de valor.

2.1.2 Modelos de Gestión Pública.

El desarrollo conceptual de los sistemas de gestión ha estado asociado a la administración de intereses privados pero a raíz del significativo fortalecimiento de la responsabilidad social tanto en la academia como en las propias instituciones públicas, se ha venido insistiendo en la importancia de la planificación estratégica, la planificación operativa, la gestión pública por

objetivos y en los correspondientes indicadores de desempeño también a nivel de instituciones públicas.

La modernización del Estado ha sido planteada en casi todos los países de América Latina y el Caribe como una de las políticas fundamentales para alcanzar los objetivos sociales de interés nacional, principalmente porque décadas atrás los sistemas de control ponían más atención a los procedimientos bajo la premisa que el objetivo principal de la administración pública era la correcta gestión y utilización de los recursos públicos, sin embargo no se prestaba atención a los resultados ni a los procesos que permitieran mejorar la gestión pública a través de la evaluación, es decir no se prestaba atención a los procesos que permitieran agregar valor a la gestión de las instituciones públicas.

La agregación de valor a nivel de instituciones públicas se basa en la orientación permanente a la calidad y efectividad del servicio, creando culturas organizacionales dirigidas a la creación de valor para los ciudadanos y todos los públicos objetivos. La agregación de valor público se puede medir en tres ámbitos: mediante la puesta en marcha de atributos de calidad y pertinencia de los servicios y beneficios entregados, la confianza y legitimidad del Sistema y de las instituciones que lo componen, y los resultados e impactos alcanzados.

La planificación estratégica es el instrumento de gobierno que precisa, jerarquiza y establece prioridades respecto de las razones de interés público, para entregar atribuciones a los poderes públicos; y por tanto, define, la estrategia, las políticas, las metas y los objetivos. Es importante señalar que las instituciones públicas basan su ventaja competitiva en su capacidad de gestión y de desarrollo humano, en el uso racional de los recursos y en general en la manera como agregan valor a los asuntos de interés público encomendados, es decir alcanzan ventaja competitiva cuando la Institución tiene un fuerte prestigio social y los ciudadanos tienen confianza en sus dirigentes y en la eficacia del cumplimiento de la misión, claramente evaluada por indicadores cualitativos y cuantitativos de desempeño. Es precisamente el reconocimiento de los ciudadanos lo que permite que las instituciones públicas acumulen capital social. La gestión de la información y del conocimiento son aspectos muy relevantes que permiten aumentar el capital social a través de un proceso constante de aprendizaje y adopción de las mejores prácticas de gestión.

Cabe precisar que las instituciones públicas no miden sus resultados en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de socios o inversionistas, los resultados se miden por el grado de eficiencia del servicio que brinda a la sociedad, es decir en las instituciones

públicas no existe una exacta relación entre inversión y utilidades; el costo de la inversión debe reportar el grado de desarrollo, satisfacción y bienestar de la sociedad.

2.1.3 Modelo de Planificación Estratégica y Gestión Pública desarrollado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

El presente trabajo de titulación tomará como base algunas especificaciones del modelo de planificación estratégica y gestión pública desarrollado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Esta comisión es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas, se fundó en 1948 para contribuir al desarrollo económico y social de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo. (Organización de las Naciones Unidas, 2008). De manera que, en el caso exclusivo de instituciones públicas, representa un conjunto de enfoques conceptuales y herramientas metodológicas y técnicas que tiene por propósito propiciar, promover y realizar cambios en las estructuras, sistemas y procesos de gestión en las administraciones públicas, con vistas a imprimirles direccionalidad estratégica y privilegiar el papel de las responsabilidades del servicio público en la actividad estatal. Implica a la vez, una reflexión acerca de los requerimientos de cambio organizacional que se derivan de la dinámica de las coyunturas sociales, de las demandas de la agenda institucional de Gobierno y de las exigencias de desarrollar en las instituciones nuevas capacidades de gestión que la enriquezcan en sus dimensiones cognitivas, tecnológicas, económicas, etc. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2003). De igual manera, el uso de la planificación estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

El modelo de planificación estratégica y gestión pública propuesto toma como referencias la familia de Normas ISO 9000 y el Modelo de Excelencia de la EFQM, mismos que para mayor entendimiento y aplicación se explica brevemente:

a. Normas ISO 9001

Una de las referencias más universalmente utilizada ha sido y es en actualidad la Norma ISO 9001, misma que se compone de una serie de directrices que permite establecer requisitos y/o directrices relativos a los sistemas de gestión de la calidad. La Norma ISO 9001:2008, en su apartado Enfoque basado en procesos, especifica lo siguiente:

“Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente interno o externo mediante el cumplimiento de sus requisitos o necesidades. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como su combinación e interacción” (Organización Internacional de Normalización - International Organization for Standardization - ISO-, 2008).

Por lo dicho anteriormente, las organizaciones establecen, documentan e implantan sus sistemas de gestión de calidad con el objeto de demostrar su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos de los clientes y orientarse hacia la satisfacción de los mismos.

Tomar como referencia la norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, en este sentido las organizaciones que deseen implantar un Sistema de Gestión de Calidad conforme a los requisitos de esta norma, deben reflexionar sobre este enfoque y trasladarlo de manera efectiva a su documentación, metodologías y control de sus actividades y recursos, sin perder la idea que todo esto debe servir para alcanzar los resultados deseados.

De manera adicional, merece la pena mencionar que la Norma ISO 9001 se fundamenta y estructura considerando un conjunto de principios de gestión de calidad que le confieren una clara orientación hacia los resultados, evidentemente relacionados con el cliente y las otras partes interesadas, según sea el alcance del sistema.

b. Modelo de Excelencia de la EFQM

Este modelo ofrece un marco de trabajo que reconoce que la excelencia en la gestión dentro de cualquier organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques, según la guía Introducción a la Excelencia desarrollada por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, el Modelo EFQM de excelencia ofrece un marco de trabajo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, 2003). En esta línea, el modelo se fundamenta en que los excelentes resultados con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad (grupos de interés o stakeholder) se logran mediante el liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos. Además, ofrece una metodología de evaluación que permite a una organización reconocer su nivel de excelencia e identificar las oportunidades de mejora, favoreciendo de esta forma el cambio en las organizaciones mediante la consideración de la innovación y el aprendizaje como aspectos claves para la obtención de resultados excelentes en todos los ámbitos. (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, 2003).

Como ocurre con la Norma ISO 9001, el modelo EFQM también se soporta en una serie de fundamentos entre los que se puede destacar la “orientación hacia los resultados” considerando la satisfacción equilibrada de todas las partes interesadas.

El modelo de gestión propuesto por la CEPAL permitirá reajustar la estructura de la organización y adaptarla a las nuevas exigencias que el propio proceso de planificación estratégica va trazando porque ha rescatado principios y particularidades de los sistemas de gestión de calidad y excelencia reconocidos e implementados internacionalmente, mismos que han sido analizados considerando la naturaleza y campo de acción en el que se desarrollan las instituciones públicas en América Latina.

2.2 Modelo de Gestión Propuesto

El concepto de modelo de gestión pública o modelo de agregación de valor público considera aspectos de carácter estratégico y de implementación en relación a la definición de la propuesta de valor, los públicos objetivos, la oferta de servicios, la estrategia de alianzas público-privadas,

los procesos y funciones de apoyo y soporte, es decir, no trata únicamente de definir políticas públicas, asignar recursos y legislar al respecto, sino también de asegurar la eficacia en la ejecución, el impacto de las mismas, y la posterior evaluación y retroalimentación. El ciclo de gestión del gobierno debe ser un proceso retroalimentado que comienza por la formulación de políticas públicas (estrategias) de largo plazo, se continúa con un esfuerzo de planificación de largo y corto plazo, y con un ciclo de control que tiene una dimensión estratégica, operacional y presupuestaria. Finalmente, este ciclo debe cerrarse con una evaluación ex post que retroalimente todo el ciclo.

El modelo de planificación estratégica y gestión pública constituye una forma de conducción y organización de las administraciones públicas y privadas que basa su concepción en la previsión y preparación anticipada de logros y en la delimitación y asignación de responsabilidades a los directivos y personal para su consecución. De igual manera, se debe conocer y delimitar los medios mediante los cuales se harán efectivos dichos objetivos para optimizar los recursos y conducir los proceso agregadores de valor a la satisfacción de los ciudadanos, que en el caso exclusivo del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, está directamente dirigido a la efectiva coordinación de las instituciones que conforman el Consejo Sectorial.

La finalidad de actualizar el modelo de gestión es generar un proceso de mejora continua y cultura de excelencia en la función pública del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, desarrollando eficacia en el logro de resultados, efectividad en el cumplimiento de la misión institucional e implementado una cultura de evaluación, no solo como una actividad que se realiza al cierre de un ejercicio, sino como un proceso permanente que tiene que ser parte de un estilo de gestión basado en objetivos y en resultados.

Los principales principios agregadores de valor bajo los cuales se establecerá el nuevo modelo de gestión para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano son los siguientes:

1. Orientación hacia los resultados.
2. Orientación al ciudadano.
3. Liderazgo.

4. Gestión por procesos.
5. Desarrollo e implicación del talento humano.
6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
7. Establecimiento de alianzas.
8. Responsabilidad social.

Las fases de intervención del modelo de planificación estratégica y gestión pública son las siguientes:

1. Diagnóstico situacional de la Institución (Análisis FODA).
2. Definición del plan estratégico y operativo.
3. Diseño y levantamiento de procesos.
4. Plan de gestión del talento humano.
5. Plan de evaluación y mejoramiento continuo.

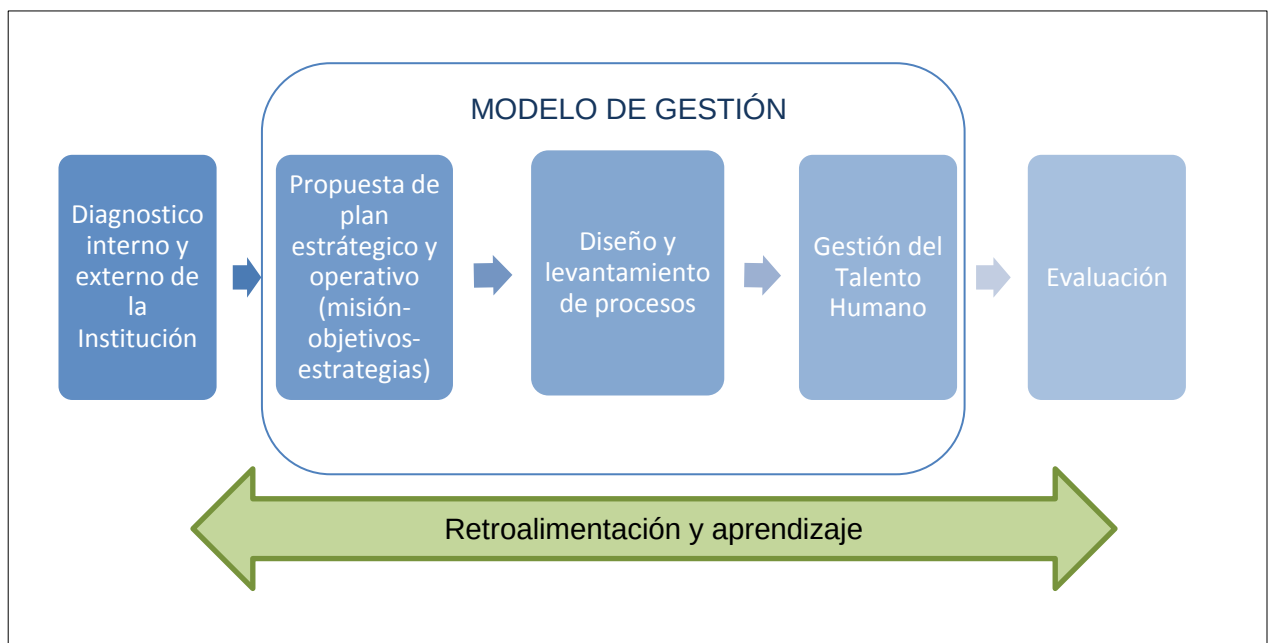


Figura N°2: Fases del Modelo de Gestión Propuesto

Fuente: Palma, A.

2.2.2 Definición del Plan Estratégico.

El nuevo modelo de gestión para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano el cual incluirá al Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio como eje estratégico debe iniciar con una planificación estratégica y operativa que le proporcionará un marco de referencia para la actividad organizacional que conduzca a la Institución a la consecución de los objetivos y metas institucionales.

El proceso de planificación contempla cuatro fases bien definidas:

1. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la Institución
2. Análisis del entorno en relación a las oportunidades y amenazas
3. Formulación de objetivos estratégicos
4. Formulación de alternativas estratégicas.

Es necesario que las autoridades definan la misión y objetivos de la Institución en el marco de su competencia dentro de la Función Ejecutiva y la Administración Pública del Estado para la orientación de sus actividades, de igual manera deben analizar y establecer los medios mediante los cuales se logrará la consecución de dichos objetivos y metas, es decir, deben establecer las estrategias que dirijan el accionar institucional hacia el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

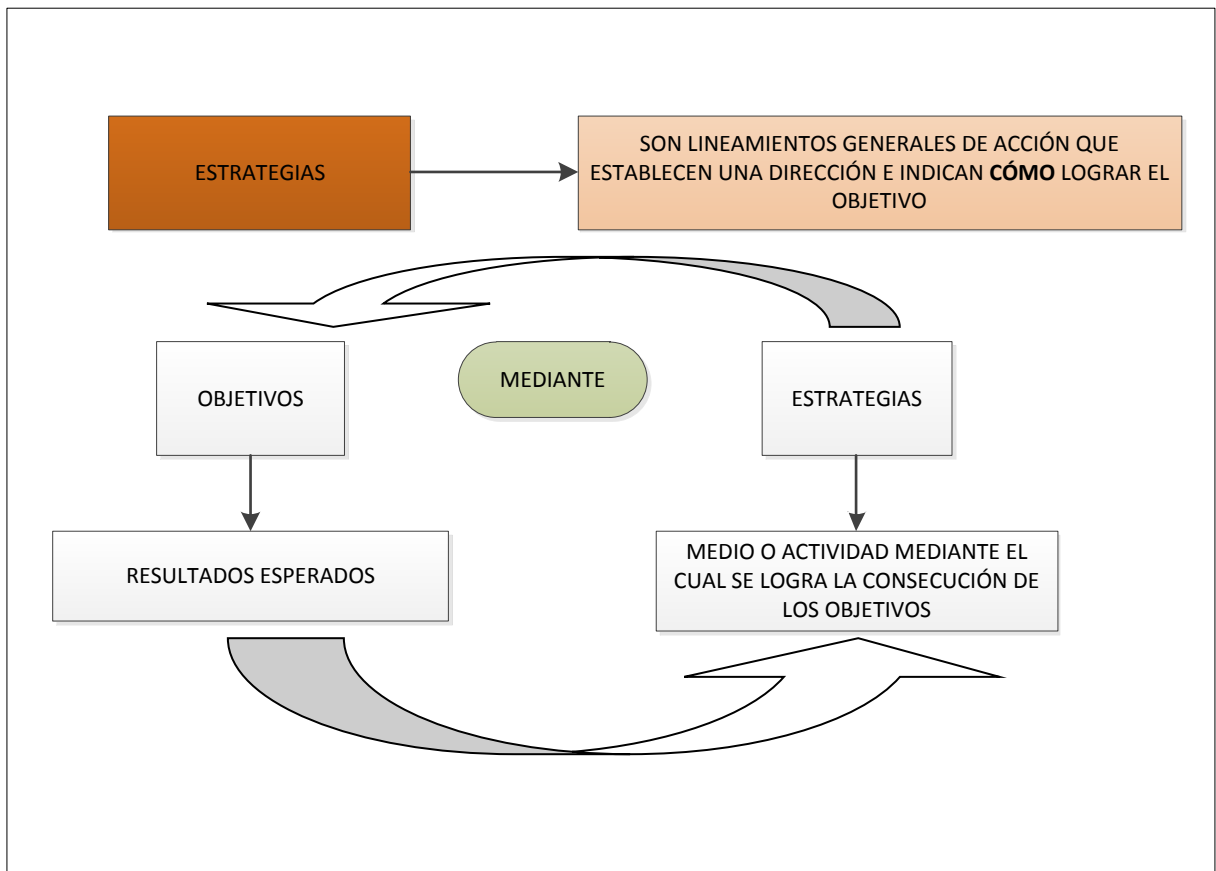


Figura N°3: Definición de estrategias institucionales

Fuente: (e-Strategia Consulting Group, 2013)

La siguiente figura visualiza el modelo de planificación estratégica conocido y socializado entre múltiples organizaciones de toda índole, este modelo permite fijar objetivos y estrategias realistas y factibles de acuerdo al análisis del entorno en el cual se desenvuelve la Institución, para en base a estos resultados formular proyectos y procesos de mejora que permitan resolver la problemática y retroalimenten todo el ciclo.

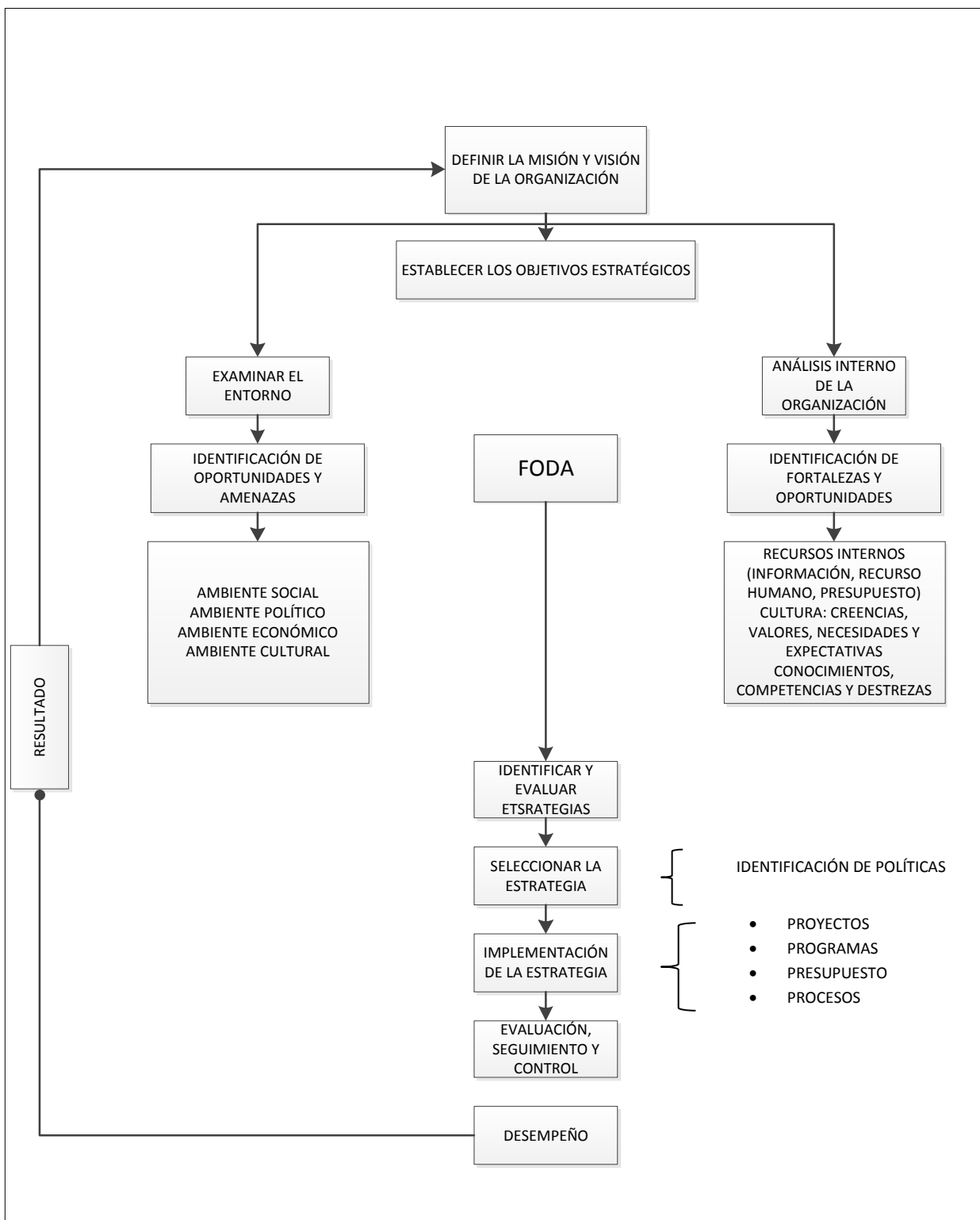


Figura N°4: Fases del Plan Estratégico

Fuente: (Chiavenato, Administración en los Nuevos Tiempos, 2002)

2.2.3 Gestión de Procesos.

Según el modelo propuesto, el Ministerio Coordinador debe implementar las siguientes actividades para el levantamiento de sus procesos:

- Identificación y registro de la cartera de procesos de la Institución.
- Elaboración del mapa de procesos.
- Descripción de las actividades de los procesos (entradas, salidas, responsables).
- Seguimiento y medición de los procesos.
- Priorización, selección y diagnóstico de procesos críticos para mejorar.
- Definición y alineación de proyectos de mejora a los procesos seleccionados.

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en el ámbito de un sistema de gestión es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema. Por lo tanto, es necesario en primer lugar tomar en cuenta que los procesos ya existen dentro de la Institución, de manera que el esfuerzo se debe centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada, es decir, se trata de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados. (Project Management Institute, Inc., 2008). A continuación se detalla un listado de los principales factores para la identificación y selección de los procesos.

- Influencia en la satisfacción de los clientes interno y externo.
- Los efectos en la calidad del producto / servicio.
- Influencia en Factores Claves del Éxito (FCE).
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos a través de un mapa de procesos, que viene hacer

la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión, para esto se debe reflexionar en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados, éstas agrupaciones permiten establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interpretación del mapa en su conjunto.

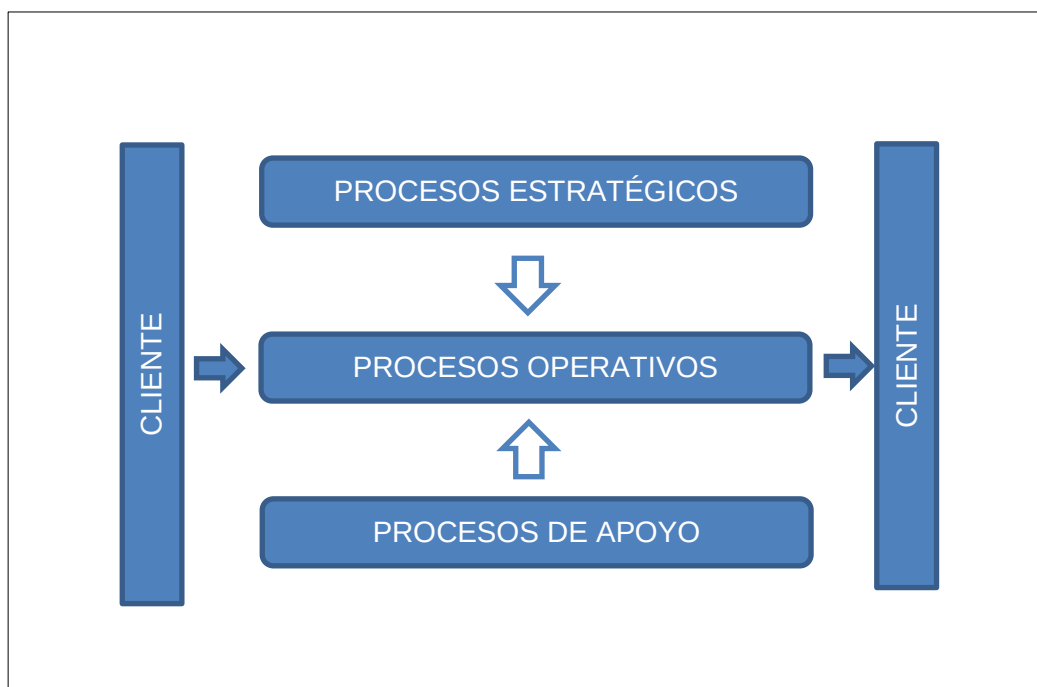


Figura N°5: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos

Fuente: (Organización Internacional de Normalización - International Organization for Standardization - ISO-, 2008)

Por último, es de suma importancia evaluar y dar seguimiento a los procesos a fin de identificar problemas o fallas en la gestión de los mismos para así instaurar un plan de mejoramiento que permita corregir dichos inconvenientes, es decir, identificar los procesos comatosos (Importancia alta y desempeño bajo) y proceder con acciones ya sea para mejorar los tiempos u optimizar los recursos, es aquí donde intervine la sistematización y/o automatización de procesos. Resumiendo, diseñar un plan de seguimiento y control de procesos permite contar con una herramienta capaz de evaluar continuamente el estado de los procesos para la propuesta oportuna de nuevos métodos de mejora.

2.2.4 Gestión del Talento Humano.

Como tercer punto del modelo de planificación estratégica y gestión pública se encuentra la estrategia de gestión del talento humano. Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos y metas se ha convertido en una importante necesidad, a través de este enfoque se deja de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, estas habilidades se hacen dinámicas y maleables con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos. Por esta razón, el modelo de gestión de talento humano surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

La correcta gestión del talento humano en el marco organizacional permite potenciar las competencias laborales de los integrantes a fin de alcanzar los objetivos institucionales planteados por la organización. En el contexto mundial se han llevado a cabo una serie de cambios profundos e innovaciones en el campo científico y tecnológico que han originado continuas modificaciones en las estructuras internas y en las relaciones con los empleados, fruto de una economía abierta que ha obligado a transformar los sistemas de gestión que emplean las organizaciones donde el rol del gerente o empresario del siglo XXI es ser el responsable de promover el cambio en su organización, teniendo una visión clara de lo que pretende lograr y los objetivos a conseguir.

Cada vez es más frecuentemente que el éxito empresarial viene determinado no solo por una excelente gestión financiera y económica, sino también por una gestión eficiente de los recursos humanos. Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* precisa lo siguiente: *“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”* (Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, 2002). La gestión

del talento humano ha sufrido considerables transformaciones, caracterizados primordialmente por el cambio en la concepción del personal, ya que a través del tiempo ha dejado de ver al empleado como un recurso más, pasando a ser el elemento esencial en las organizaciones, convirtiéndose en el activo fundamental de la empresa porque la misma obtiene rentabilidad con el aporte significativo de éstos.

En ese sentido, el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, específicamente la Unidad de Talento Humano, debe desarrollar un plan de gestión que incorpore las siguientes características:

- Los planes de gestión de los servidores públicos apoyan las estrategias de la Institución.
- Desarrollar el conocimiento y las capacidades de las personas.
- Los servidores públicos están alineados con las necesidades de la organización por lo que se comprometen y responsabilizan con la consecución de objetivos y metas.
- Las personas deben comunicarse eficazmente en toda la organización.
- Se debe implementar sistemas de reconocimiento y carrera profesional.

Cabe recalcar que es primordial implementar un proceso de evaluación de desempeño a fin de orientar la actuación profesional con el objetivo de conseguir la mayor adecuación posible de las personas en sus puestos de trabajo para así obtener su óptimo rendimiento y satisfacción. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que se cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

El proceso de evaluación en el desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Además permite proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales, es decir, sirve para planificar el desarrollo profesional desde el punto de vista del empleado.

En conclusión, el modelo de planificación estratégica y gestión pública significa considerar el diseño e instrumentación de un método de planificación estratégica que posibilite definir los nudos críticos surgidos de los análisis situacionales, los objetivos estratégicos que se infieran de la reversión conceptual de los problemas enunciados y la sistematización de procesos que habrán de direccionar las acciones y sub acciones destinadas a alcanzar la situación deseada por la Institución, para esto, y como último punto del modelo de gestión es necesario diseñar los mecanismos de evaluación, medición y análisis necesarios para asegurar la eficiencia de los procesos establecidos y concluir con la elaboración de un plan de acción y mejoramiento continuo que permita evaluar la efectividad del modelo de gestión propuesto.

**3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MINISTERIO COORDINADOR
DE CONOCIMIENTO Y TALENTO HUMANO.**

A partir del año 2008, con la aprobación de la Constitución de la República del Ecuador, el conocimiento y talento humano adquieren un rol fundamental para avanzar hacia una sociedad más equitativa, constituyéndose como uno de los pilares para alcanzar el “Buen Vivir”, El Plan Nacional de Desarrollo permite que las todas las Instituciones Públicas a nivel nacional se encaminen hacia la estrategia de largo plazo, donde se determina que el centro del desarrollo del país es el ser humano, cuyo talento es la clave para impulsar el Buen Vivir.

En ese sentido, la nueva Constitución de la República generó que el marco normativo ecuatoriano tenga que realizar la actualización de varias leyes que rompen estructuralmente los problemas históricos del país: productivo, social y cultural. La nueva normativa establece los cimientos para desarrollar la formación del talento humano a lo largo de toda la vida, también contribuye con el desarrollo personal de cada individuo para el incremento de la productividad nacional. Desde luego, esto también implica una gestión democrática del conocimiento que promueva la investigación estratégica e innovación, así como el fomento de algunos principios como la excelencia y transparencia en el servicio público.

La República del Ecuador es un estado constitucional de derechos y justicia social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural plurinacional y laico. Se organiza en forma de República y se gobierna de manera descentralizada, según la Constitución de la República del Ecuador, los Poderes del Estado se dividen en cinco funciones. (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008)

1. **Función Ejecutiva:** El Presidente de la República orienta y regula las actividades que promueven el desarrollo económico y social del país.
2. **Función Legislativa:** La Asamblea Nacional se encarga de expedir, codificar, reformar y derogar las Leyes del Estado Ecuatoriano.
3. **Función Judicial:** La Corte Nacional de Justicia, Provinciales, Tribunales y Juzgados son los encargados de la administración de la justicia y posee autonomía administrativa, económica y financiera.

4. **Función Electoral:** El Consejo Nacional Electoral y Tribunal Contencioso Electoral se encargan de dirigir, vigilar y garantizar transparencia en procesos electorarios a través del sufragio.
5. **Función de Transparencia y Control Social:** El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, Defensoría del Pueblo, Contraloría General del Estado y las Superintendencias promueven el derecho de participación en relación con el control público.

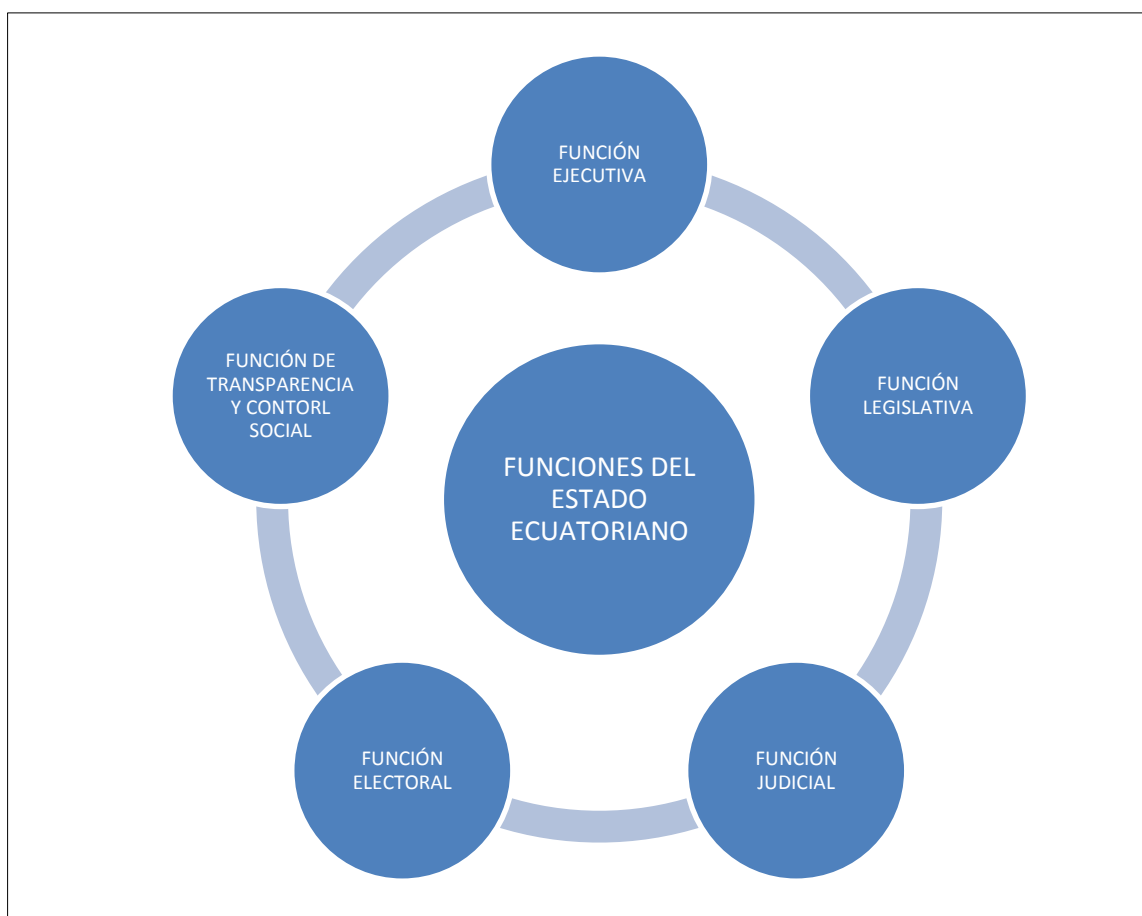


Figura N°6: Los Cinco Poderes del Estado

Fuente: (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008)

La Función Ejecutiva es ejercida por el Presidente de la República quien además es Jefe de Estado y de Gobierno, responsable de la administración pública. La Función Ejecutiva está integrada por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, Secretarías Nacionales, Ministerios Coordinadores, Ministerios Sectoriales y demás organismos e instituciones necesarios para cumplir, en el ámbito de su competencia, las atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales y planes que se crean para ejecutarlas. (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008).

A manera gráfica, la Función Ejecutiva del Estado se encuentra estructurada de la siguiente manera:

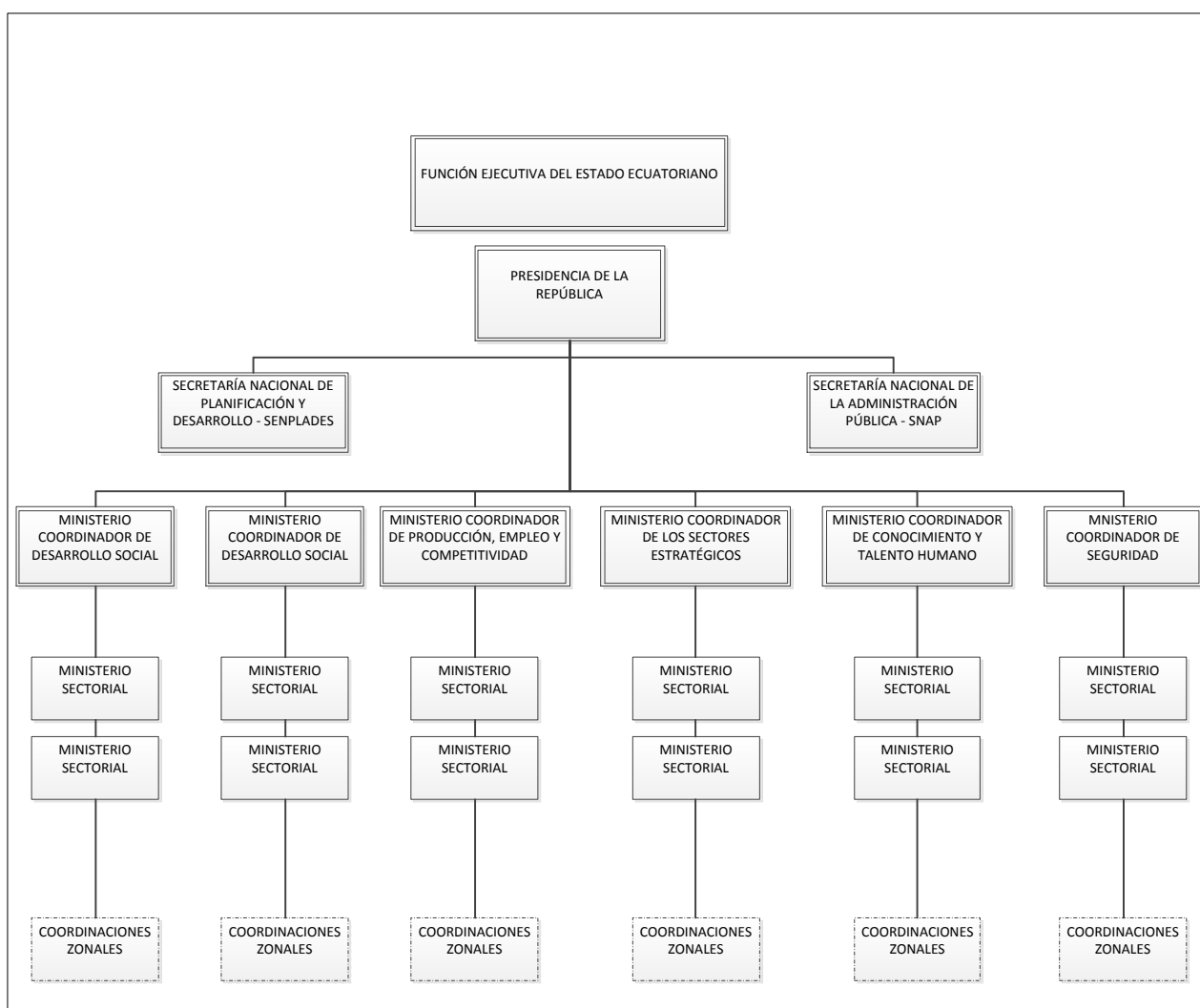


Figura N°7: Estructura de la Función Ejecutiva del Estado.

Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2007)

Con el propósito de concertar y coordinar la formulación y ejecución de las políticas y acciones impulsadas por las diversas entidades gubernamentales responsables de estos ámbitos, el 8 de abril de 2011 el Presidente de la República crea el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

La visión estratégica que orienta el trabajo del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano es la implementación de una propuesta integral sustentada en acciones articuladas que garanticen el acceso y desarrollo del conocimiento y la cultura a nivel nacional, teniendo como pauta los parámetros de calidad, excelencia, pertinencia e igualdad de oportunidades. (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2013).

Por otro lado y de conformidad con la publicación del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), que hace referencia a que una justa y adecuada distribución de los servicios públicos ayuda a reducir la inequidad social local, por lo tanto es una tarea del gobierno central velar porque la dotación del servicio sea de calidad para lograr que en el mediano plazo las Instituciones Públicas puedan brindar sus servicios con eficiencia y eficacia en beneficio de la ciudadanía, contribuyendo así al desarrollo social y económico del país. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

3.1 Marco Normativo

Mediante Decreto Ejecutivo N° 726, del 08 de abril de 2011, se reforma el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, incorporando entre las entidades en las que se organiza la Función Ejecutiva al Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, cuyas atribuciones y competencias se establecen en el artículo 17-3, en el que se indica:

“Los Ministerios de Coordinación tienen la finalidad de concertar y coordinar la formulación y ejecución las políticas y acciones que adopten las diferentes Instituciones que integran sus áreas de trabajo. Así como, realizar el seguimiento, evaluación y control del cumplimiento de las decisiones de los Consejos Sectoriales, y monitorear la gestión institucional de las entidades que integran el área de trabajo y de los proyectos y procesos de las mismas. Tendrán independencia administrativa y financiera.” (Decreto Ejecutivo N° 2428, 2002).

Adicionalmente, de conformidad con el Decreto Ejecutivo N° 1507 de fecha 8 de mayo del 2013, que estipula: *“Las competencias, atribuciones, representaciones y delegaciones que le correspondían al Ministerio Coordinador de Patrimonio, relativas al Sector Cultura, constantes en leyes, decretos, reglamentos y demás normativa vigente, serán asumidas por el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano”*. (Decreto Ejecutivo N° 1507, 2013). Por ello, se incorpora al Ministerio de Cultura y Patrimonio, y a la Corporación Ciudad Alfaro, en el Sector del Conocimiento y Talento Humano en calidad de miembros plenos. En tal virtud, el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano asumió nuevas competencias y atribuciones que deben ser incorporadas a sus procesos de coordinación y alineación sectorial en vista que la incorporación del Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio obliga a ampliar la visión de coordinación del Ministerio a miras de incluir a la cultura e identidad nacional como uno de los ejes principales en el fortalecimiento del talento humano a nivel nacional.

Los Decretos Ejecutivos vinculados directamente en el marco normativo que ampara la gestión del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano son:

- Decreto Ejecutivo N°726
- Decreto Ejecutivo N° 1507

Tabla N°1: Interpretación del Decreto Ejecutivo N° 726.

DECRETO EJECUTIVO N°726			
DESCRIPCIÓN	FUNCIONES	MIEMBROS	MODIFICACIÓN
MIEMBROS PLENOS			
Establecer las funciones de los Ministerios de Coordinación, entre ellas la de coordinar y concertar las políticas y acciones que adopten las diferentes Instituciones que integran sus áreas de trabajo. FINALIDAD: Realizar el seguimiento, evaluación y control del cumplimiento de las decisiones de los Consejos Sectoriales.	a) Liderar el proceso de construcción participativa de su Agenda Sectorial. b) Articular y coordinar la formulación y ejecución de la política intersectorial. c) Coordinar las políticas y acciones que adopten las diferentes entidades integrantes de su área de trabajo. d) Proponer políticas sectoriales e intersectoriales.	a) Ministerio de Educación. b) Ministerio de Cultura y patrimonio c) Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. d) Instituto Nacional de la Meritocracia. e) IEPI f) IECE g) Viceministerio de Servicio Público— MRL. h) Viceministerio de la Sociedad de la Información. - MINTEL. i) Corporación Ciudad Alfaro j) Todos los institutos de investigación de la Función Ejecutiva.	Según el Decreto Ejecutivo 1507, El Ministerio de Cultura y Patrimonio y la Corporación Ciudad Alfaro se incorporan como miembros plenos del CSCTH. Según Decreto Ejecutivo 842: incluye como miembro asociado a la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional. Decreto Ejecutivo 1252: hace referencia a cómo estará constituido el Consejo Sectorial de Talento Humano y de Conocimiento, a partir del 01 de agosto del 2012.
MIEMBROS ASOCIADOS			
FINALIDAD: Monitorear la gestión institucional de las entidades que integran el área de trabajo, de los proyectos y procesos de las mismas.	Monitorear, apoyar y facilitar la gestión de los Ministerios sectoriales a el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, Agenda Sectorial y los programas y agendas de gobierno. Opera como enlace entre las necesidades ministeriales y las decisiones presidenciales.	a) Ministerio de Industrias y Productividad. b) Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Personal. c) Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional	10 miembros plenos, 3 miembros asociados, y 1 miembro invitado.
MIEMBRO INVITADO			
		a) Instituto de Altos Estudios Nacionales.	

Fuente: (Decreto Ejecutivo N° 726, 2011)

Tabla N°2: Interpretación del Decreto Ejecutivo N° 1507

DECRETO EJECUTIVO N°1507	
DESCRIPCIÓN	CONSISTE
Las competencias, atribuciones, representaciones y delegaciones que le correspondían al Ministerio de Coordinación de Patrimonio, relativas al sector ambiente, constantes en leyes, decretos, reglamentos y demás normativa vigente, serán asumidas por el Ministerio de Coordinación de Sectores Estratégicos.	Suprímase al Ministerio Coordinador de Patrimonio.
Las competencias, atribuciones, representaciones y delegaciones que le correspondían al Ministerio de Coordinación de Patrimonio, relativas al sector cultura, constantes en leyes, decretos, reglamentos y demás normativa vigente, serán asumidas por el Ministerio de Coordinación de Conocimiento y Talento Humano.	Adscríbase el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural al Ministerio de Cultura y Patrimonio, y en tal virtud pasen a éste, las competencias, atribuciones, representaciones y delegaciones constantes en leyes, decretos, reglamentos y demás normativa vigente que correspondan.
Las competencias, atribuciones, representaciones y delegaciones constantes en leyes, decretos, reglamentos y demás normativa vigente, que le correspondían al Ministerio de Coordinación de Patrimonio, relativas al sector deporte, serán asumidas por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.	

Fuente: (Decreto Ejecutivo N° 1507, 2013)

3.2 Misión y Visión del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano

La base legal en la que se ampara el accionar del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano es el Estatuto Orgánico por Procesos publicado en el Registro Oficial N° 125 con fecha 21 de marzo de 2012, el mismo está orientado a establecer el direccionamiento estratégico de políticas y acciones intersectoriales y sectoriales.

El Estatuto Orgánico por Procesos establece la siguiente visión y misión para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano:

a) Visión

Ser la Institución que lidere el desarrollo integral de conocimiento y talento humano, con políticas públicas que permitan una transformación y articulación del Sistema Nacional de Educación, del Sistema de Educación Superior y el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología,

Innovación y Saberes Ancestrales, promoviendo la eficiencia en el Servicio Público, fomentando la formación de profesionales de excelencia y calidad, para contribuir al desarrollo de la sociedad del buen vivir. (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2012).

b) Misión

Articular, coordinar e impulsar las políticas públicas para la generación del conocimiento y desarrollo del talento humano; dando seguimiento y evaluando las políticas, estrategias y programas de educación, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, la eficiencia del Servicio Público que permitan superar las inequidades en la sociedad de acuerdo al Plan Nacional para el Buen Vivir. (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2012).

3.3 Estructura Orgánica Actual del Ministerio de Conocimiento y Talento Humano

Actualmente el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano posee la siguiente estructura orgánica: una unidad estratégica, tres unidades agregadoras de valor, seis unidades operativas y tres unidades de apoyo.

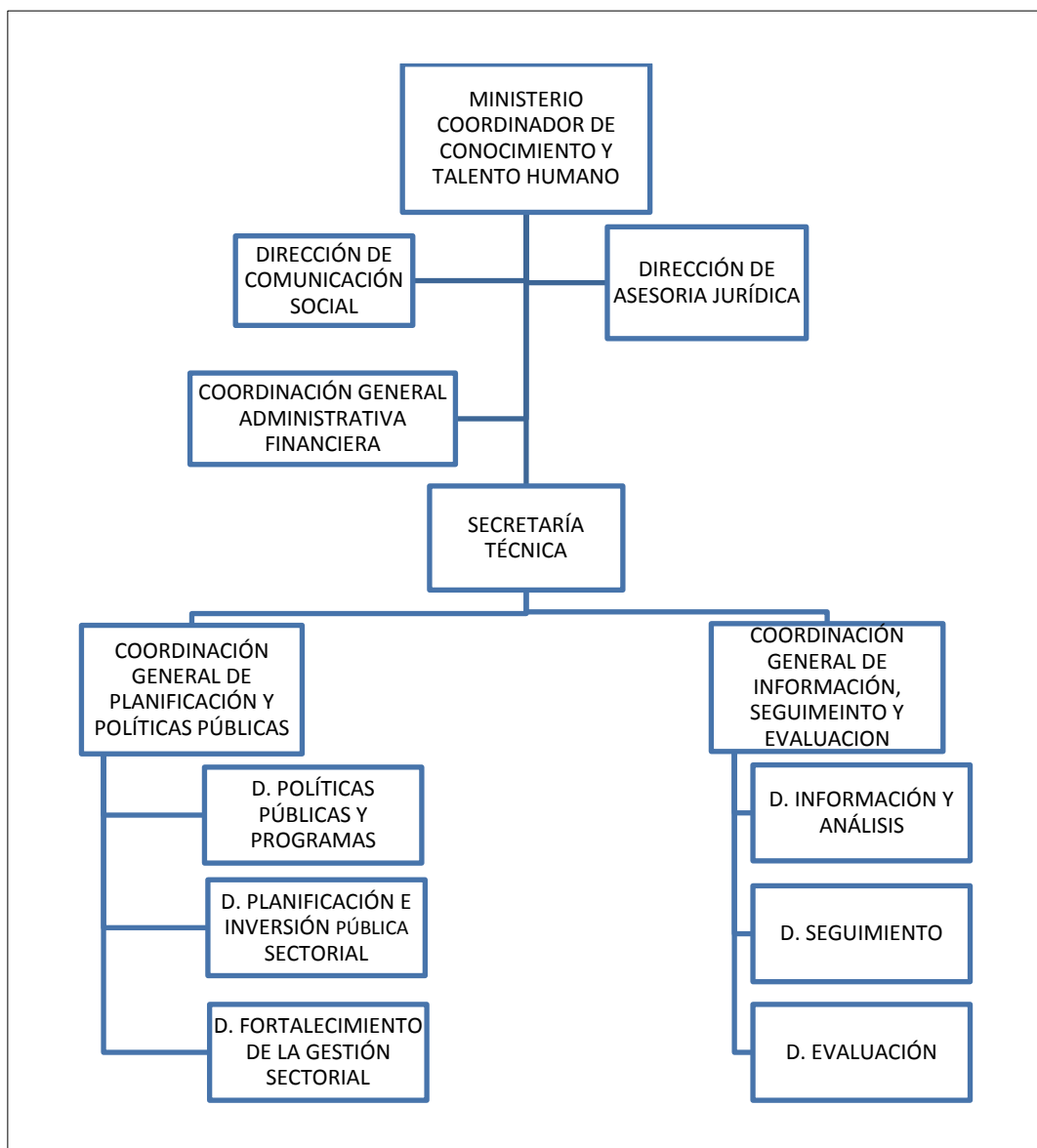


Figura N°8: Estructura Orgánica Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano

Fuente: (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2012)

3.4 Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano

Desde su creación hasta el mes de mayo del año 2013, el Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano estaba conformado por ocho miembros plenos, tres miembros asociados y un miembro invitado, a partir de la emisión del Decreto Ejecutivo N° 1507, el Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano acogió dentro de sus miembros plenos al Ministerio de Cultura y Patrimonio y la Corporación Ciudad Alfaro.



Figura N°9: Miembros del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano

Fuente: (Decreto Ejecutivo N° 1507, 2013)

En el Anexo N°1 se analiza el instrumento legal de creación, la entidad rectora, la situación dentro del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano y la conformación de todas las Instituciones que integran el sector.

3.5 Análisis situacional del Sector de Conocimiento Talento Humano

Las orientaciones de desarrollo nacional plasmadas en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013–2017 dan una especial importancia al trabajo articulado desde el Estado para la aplicación de los mecanismos que garantizan la consecución de los derechos que componen al Buen Vivir. En el caso particular del Sector de Conocimiento y Talento Humano es estrictamente necesaria la articulación entre la formación de profesionales y la

profesionalización de competencias para responder a los requerimientos nacionales de fomento a sectores productivos que incorporen mayor valor agregado. Este proceso también demanda una significativa investigación para el desarrollo de conocimientos endógenos e innovación tecnológica para la dinamización de la producción nacional de bienes y servicios, entre los que deberán destacar los de tipo cultural, y de media y alta tecnología.

El Estatuto Orgánico por Procesos establece que son responsabilidades y atribuciones del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano:

- Coordinar, articular e impulsar las políticas públicas entre el sistema nacional de educación, el sistema de educación superior y el sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, que incidan en la transformación productiva, la competitividad y la calidad de vida de la población.
- Fortalecer la gestión de las entidades que forman parte del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano con la finalidad de garantizar el desarrollo local y nacional.
- Impulsar el desarrollo integral del país sobre la base de reconocer, valorar y proteger los conocimientos, saberes y prácticas culturales - ancestrales e históricas - de los hombres y las mujeres de las nacionalidades indígenas y pueblos afro ecuatorianos y montubios del Ecuador.
- Propender al desarrollo de políticas públicas para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano.
- Coordinar acciones con las entidades que forman parte del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano para el cumplimiento de objetivos y metas del Plan Nacional para el Buen Vivir en el ámbito de sus competencias.

Las acciones del Sector se enfocan al fortalecimiento institucional y mejoramiento de servicios públicos en los cuatro sistemas constitucionales que lo componen:

- 1) Sistema Nacional de Educación Inicial, Básica y Bachillerato (IBB).
- 2) Sistema Nacional de Educación Superior.
- 3) Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- 4) Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio.

A continuación y a fin de poseer mayor comprensión de los Sistemas Nacionales mencionados, se ha hecho referencia a la finalidad de cada uno y a los aspectos más relevantes que contemplan.

3.5.1 Sistema Nacional de Educación Inicial, Básica y Bachillerato.

El Sistema Nacional de Educación Inicial, Básica y Bachillerato tiene como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población que posibiliten el aprendizaje, y la generación de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. Es por ello que como ha sido mencionado en el seno de la Organización de las Naciones Unidas para Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el talento humano de una nación, las competencias, los conocimientos, y los valores de la sociedad dependen de la educación. En tal virtud, la Constitución establece en su artículo N°26 lo siguiente: *“La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”* (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008).

De manera correlativa y en concordancia con las obligaciones básicas consagradas en el texto constitucional, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), en su artículo N°1 garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir, la interculturalidad, la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores. (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2011).

El ente rector de la educación inicial, básica y bachillerato es el Ministerio de Educación, el cual tiene como misión: garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las

lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana. En tal virtud, el Ministerio de Educación es la Institución a la que se le asigna la mayor parte del presupuesto del sector ya que debe cumplir con la misión fundamental de fortalecer la formación inicial básica y bachillerato a través de la dotación de infraestructura y la impartición de conocimientos con criterios de calidad y permanencia, siendo este sistema el pilar fundamental para el desarrollo de la educación en su conjunto.

3.5.2 Sistema Nacional de Educación Superior.

La Constitución de la República del Ecuador (CRE) establece que el Sistema de Educación Superior estará articulado al Sistema Nacional de Educación y al Plan Nacional de Desarrollo. La finalidad que persigue es la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo. Así también, se establece que el sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global. El sistema Nacional de Educación Superior está conformado por las universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; además de conservatorios de música y artes, debidamente acreditados.

De manera sucesiva, la Ley Orgánica de Educación Superior es la ley que regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos institucionales que lo integran; determina derechos, deberes, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y en la presente Ley. (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010)

Es importante recalcar que uno de los principales proyectos que lleva a cabo el Sistema Nacional de Educación Superior es la reconversión de Institutos Técnicos y Tecnológicos Superiores, que consiste en la transformación física y académica de 40 Institutos Superiores

Técnicos y Tecnológicos Públicos que ofertarán carreras ligadas principalmente a la construcción de la nueva industria nacional en pro de la transformación de la matriz productiva.

3.5.3 Sistema de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales.

En lo que concierne a este Sistema, su incorporación en el texto constitucional representa un verdadero avance nacional, no únicamente porque la Constitución reconoce en su artículo N°22: *“El derecho de toda persona a beneficiarse de la protección de los derechos morales y patrimoniales que corresponden a los creadores de producciones científicas, literarias o artísticas de su autoría.”* (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008), y en su artículo N°25 reconoce *“El derecho de las personas a gozar de los beneficios del progreso científico y de los saberes ancestrales.”* (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008), sino que adicionalmente ha desarrollado una serie de obligaciones para asegurar que en el ejercicio de estos derechos, existan compromisos correlativos por parte del Estado de observancia obligatoria.

El Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales se enmarca en el respeto al ambiente, la naturaleza, la vida, las culturas y la soberanía. La finalidad que persigue es generar, adaptar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos, así como recuperar, fortalecer y potenciar los saberes ancestrales; desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir.

3.5.4 Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio

La Constitución de la República establece que el Sistema Nacional de Cultura tiene como finalidad *“Fortalecer la identidad nacional; proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; y salvaguardar la memoria social y el patrimonio cultural.”* (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008).

Según el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 en el Objetivo N°8, el Sistema de Cultura y Patrimonio se alinea a la política 8.2: la cual señala “*Superar las desigualdades sociales y culturales garantizando el acceso universal de toda persona o colectividad a participar y beneficiarse de los diversos bienes y expresiones culturales*”, en ese contexto se ha estructurado el sistema en tres ejes principales:

- a. Fomento a bienes y servicios culturales,
- b. Democratización de bienes y servicios culturales, y
- c. Patrimonio.

Tomando en cuenta que el Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio es uno de los principales ejes en los que se basa la propuesta del presente modelo de gestión, más adelante se desarrolla un apartado exclusivo para analizar la situación del Sistema de manera más objetiva y técnica.

El siguiente esquema enuncia los derechos constitucionales pertenecientes al Buen Vivir y cuya garantía se encuentra a cargo de las Instituciones del Sector de Conocimiento y Talento Humano. Adicionalmente, junto a ello, se pueden visualizar los Sistemas que lo conforman y que contienen los elementos esenciales que el Estado debe asegurar para satisfacer tales derechos.

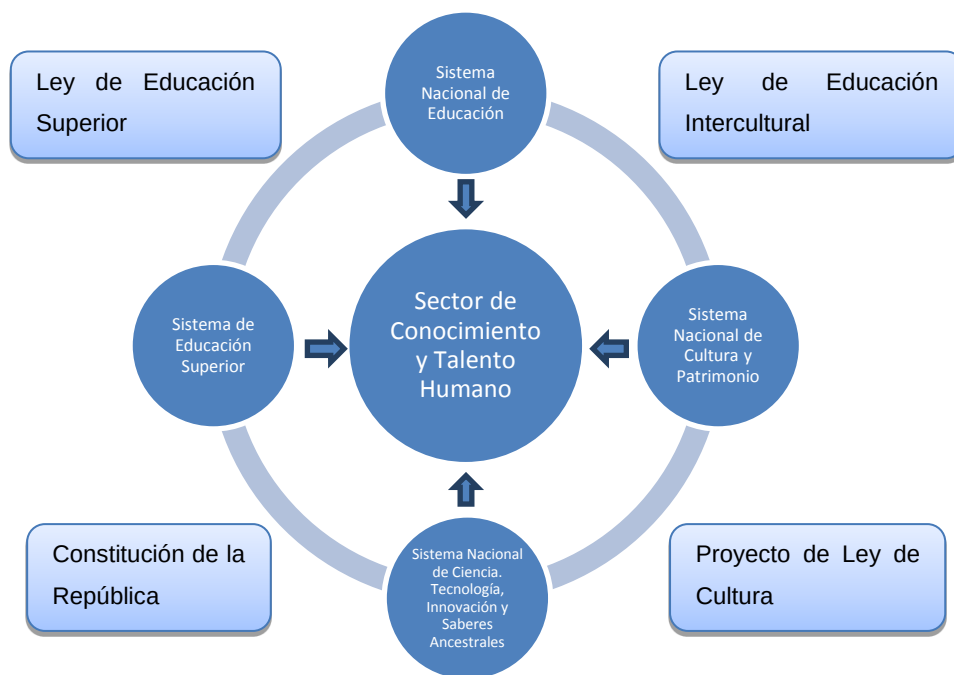


Figura N°10: Conformación del Sector de Conocimiento y Talento Humano

Fuente: (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2013)

3.6 Asignación presupuestaria a los Sistemas Nacionales del Sector de Conocimiento y Talento Humano en el año 2013

En el año 2013, el presupuesto de inversión asignado al Sector de Conocimiento y Talento Humano fue de aproximadamente \$ 1.320,29 millones de dólares. (Ministerio de Finanzas, 2014). Del presupuesto planificado para el año 2013, las instituciones miembro del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano ejecutaron \$1.136,36 millones de dólares que representa el 86,07% de ejecución anual.

Tabla N° 3: Presupuesto del Sector de Conocimiento y Talento Humano asignado por Miembros del Consejo Sectorial en millones de dólares - Año 2013

Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano	Presupuesto Planificado Año 2013	Presupuesto Ejecutado Año 2013
Ministerio de Educación	\$ 921,82	\$ 811,94
SENESCYT	\$ 180,04	\$ 164,87
Ministerio de Cultura y Patrimonio	\$ 46,80	\$ 31,09
Institutos Públicos de Investigación	\$ 111,37	\$ 87,53
Ministerio de Relaciones Laborales	\$ 8,84	\$ 8,00
MINTEL	\$ 48,75	\$ 31,76
IEPI	\$ 1,71	\$ 0,25
Corporación Ciudad Alfaro	\$ 0,96	\$ 0,92
Total:	\$ 1.320,29	\$ 1.136,36
Porcentaje de Ejecución Año 2013	86,07%	

Fuente: (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2014)

Tabla N° 4: Presupuesto del Sector de Conocimiento y Talento Humano asignado por Sistemas Nacionales- Año 2013

Sector de Conocimiento y Talento Humano	Presupuesto Asignado en el 2013 (millones de dólares)	Porcentaje (%)
Sistema Nacional de Educación IBB	\$ 921,82	71,99%
Sistema Nacional de Educación Superior	\$ 180,04	14,06%
Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales	\$ 111,37	8,70%
Sistema Nacional de Cultura	\$ 67,22	5,25%
TOTAL	\$ 1.280,45	

Fuente: (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2014)

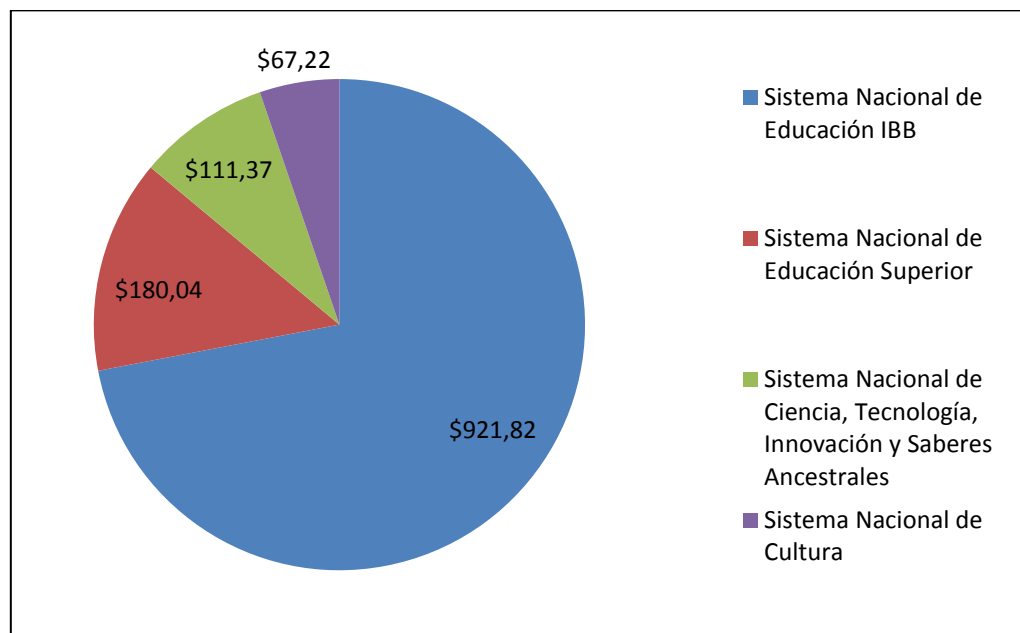


Figura N°11: Asignación Presupuestaria del Sector de Conocimiento y Talento Humano, Año 2013

Fuente: (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2014)

3.7 Portafolio de Proyectos de Inversión del Sector de Conocimiento y Talento Humano

Al ser una de las principales competencias del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano coordinar los procesos de planificación e inversión pública a través de relación entre los planes, programas y proyectos y los parámetros de inversión pública, además de jerarquizar y priorizar los proyectos de inversión propuestos por las entidades coordinadas de acuerdo a las políticas públicas sectoriales e intersectoriales, es necesario primeramente distinguir que en el sector público se gestionan dos tipos de proyectos:

- **Proyectos de inversión:** Son los proyectos que constan en el presupuesto anual de inversiones aprobado por la Institución (Presupuesto Anual de Inversión – PAI - aprobado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES).

- **Proyectos de Gasto Corriente:** Son aquellos que buscan mejorar o innovar la forma en que un proceso se ejecuta actualmente. Se cargan a las partidas del presupuesto operativo (No constan en el PAI).

En tal virtud, al ser los proyectos de inversión los más relevantes para el análisis sectorial, a continuación se presenta una tabla que indica el número de proyectos de inversión que se encuentran ejecutados por las Instituciones que conforman el Sector de Conocimiento y Talento Humano. Al año 2014 se encuentran en ejecución un total de 50 proyectos de inversión, sin embargo 34 de ellos finalizan su ejecución en diciembre del 2014, quedando 16 proyectos de arrastre para los años siguientes.

Tabla N° 5: Proyectos de Inversión bajo la ejecución del Sector de Conocimiento y Talento Humano.

Institución	Número de Proyectos
Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano	1 proyecto de inversión
Ministerio de Educación	18 proyectos de inversión
Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia Tecnología e Innovación.	7 proyectos de inversión.
Ministerio de Cultura y Patrimonio	11 proyectos de inversión
Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas	1 proyecto de inversión.
Instituto de Altos Estudios Nacionales	9 proyectos de inversión
Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual	3 proyectos de inversión.

Fuente: (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2014)

3.8 Determinación de los factores externos e internos que afectan la gestión institucional.

El análisis ambiental trata de realizar una caracterización y comprensión de la Institución (ambiente Interno) y su interrelación con el medio y el entorno en el cual se desenvuelve (ambiente externo), para en base a ello determinar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en un momento determinado.

3.8.1 Análisis del Ambiente Interno.

Consiste en detectar los factores propios de la Institución que permitan desarrollar de manera adecuada las actividades (fortalezas) o por el contrario que impiden su desarrollo (debilidades). Tanto las fortalezas como las debilidades tienen como característica principal que son controlables, porque dependen únicamente de la Institución.

Para llevar a cabo este análisis es necesario estudiar todos los factores internos de la Institución tales como: planificación, estructura organizacional, talento humano y procesos.

a) Planificación

Observaciones del diagnóstico:

- Los planes operativos anuales no responden a estrategias institucionales sino a actividades y requerimientos aislados de cada unidad operativa.
- No existen procesos de evaluación de resultados y seguimiento de la gestión.
- Los procesos operativos tienen desempeño bajo o muy bajo.
- Existe resistencia en los funcionarios a la medición.

Implicaciones en la Institución:

- No se cuenta con información oportuna para tomar decisiones.
- La gestión de la Institución no se encuentra alineada a los objetivos institucionales.
- La gestión institucional se vuelve reactiva y coyuntural, perdiendo eficacia y horizonte en el largo plazo.
- No se logra una acción institucional sino que se limita a esfuerzos aislados.

b) Estructura Organizacional

Observaciones del diagnóstico:

- La estructura orgánica actual no es adecuada para lograr los objetivos y las metas planteados por el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.
- No existe un adecuado nivel de coordinación y sinergia entre el sector de educación y el sector de cultura y patrimonio.
- La estructura responde más a una realidad funcional que a la necesidad de actualizar la estructura en base a la incorporación del Sector de Cultura y Patrimonio al Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

Implicaciones en la Institución:

- Duplicación de funciones.
- No existe una homologación y estandarización de actividades.
- Ineficiencia operacional.
- Deficiente gestión por procesos.

c) Talento Humano

Observaciones del diagnóstico:

- Existe la percepción que el proceso de selección es discrecional y no basado en perfiles de cargo.
- La Unidad de Gestión de Talento Humano no ha diseñado el Manual de Puestos para que el mismo sea aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Al no existir un Manual de Puestos aprobado no se puede iniciar con el concurso de méritos y oposición para la asignación de nombramientos en la Institución.
- 100% del personal está contrato bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales, no existe personal con nombramiento.

- La composición de competencias gerenciales de los mandos medios es demasiado heterogénea.

Implicaciones en la Institución:

- Desmotivación del personal, bajo clima laboral.
- Falta de compromiso, pertenencia e identidad del talento humano.
- No se reconoce y/o compensa el buen desempeño del talento humano.
- Resistencia al cambio.
- No logro de resultados deseados.
- Duplicación de funciones e ineficiencia operativa.

d) Procesos

Observaciones del diagnóstico:

- La madurez organizacional en la administración de procesos es baja.
- Únicamente el 20% de las unidades operativas han identificado sus procesos, sin embargo estos no han sido normados ni documentados.
- Falta de claridad en la responsabilidad de la administración de procesos.

Implicaciones en la Institución:

- Ineficiencia de la operación.
- Impacto negativo a los niveles de servicio.
- Bajo clima laboral.
- Existe un alto costo de oportunidad para la mejora de procesos vitales en la Institución.
- Los proyectos no alcanzan los resultados esperados en términos de tiempo, costo y calidad.
- Baja ejecución de los proyectos sitúa en riesgo los objetivos de la Institución.
- Ineficiente asignación y gestión de recursos

De acuerdo a las observaciones realizadas y las implicaciones en la Institución se definieron las brechas de lo que debería ser cada uno de los temas de planificación analizados y cuál es la situación actual y sus causas raíces identificadas:

Tabla N°6: Análisis de causas y brechas de los elementos internos de la Institución.

Tema	Causas	Brecha
Planificación Estratégica	-No existe un diagnóstico de contexto del Sector de Conocimiento y Talento Humano. -No existe una cultura de planificación en la Institución. -Las unidades no han ejecutado sus procesos en base al Estatuto Orgánico. -Existe duplicidad de esfuerzos y actividades en las unidades.	-La planificación estratégica debería ser participativa e interactiva. -El plan estratégico y los planes operativos no se encuentran alineados en el Sistema Gubernamental GPR, no poseen objetivos, estrategias y metas claras.
Evaluación de resultados	-Las herramientas de evaluación no son objetivas. -La información reportada carece de la calidad necesaria para la toma de decisiones. -Los indicadores de gestión no son reportados oportunamente ni en las frecuencias correctas. -No existe una estrategia para la gestión de riesgos.	-La evaluación de resultados debería estar enfocada en los objetivos, metas e indicadores, de igual manera debería ser objetiva en base a resultados, contar con planes de desempeño individual. -Se debería evaluar los procesos de cada unidad y no únicamente el Plan Operativo Anual (POA).
Desarrollo y retención del talento humano	-Manejo inadecuado de la administración del talento humano. -Falta de conocimiento jurídico institucional en términos de la LOSEP. -Falta de capacitación específica.	Debería ser un proceso que potencialice el talento humano para el desarrollo de sus destrezas, habilidades y aptitudes, fomentando así el desarrollo de carrera dentro de la Institución pero existe personal ubicado inadecuadamente según sus perfiles y competencias y no tienen la capacitación acorde a las funciones del puesto que desempeña, lo que genera alta rotación de personal.
Evaluación y retribución de desempeño individual	-Deficiente selección del talento humano. -Existencia de líderes negativos -Resistencia al cambio	Debería ser un subsistema de evaluación de desempeño objetivo, integral y real, que fomente el liderazgo local y el desarrollo de competencias y habilidades multidisciplinarias en todos los niveles.

Estructura Organizacional	-El MCCTH, al ser una entidad de reciente creación, se desempeña sin un modelo de gestión con un enfoque de Gestión Pública por Resultados -La actual estructura no considera al Sector de Cultura y Patrimonio.	La estructura organizacional debe ser un eje estratégico que establezca procesos y procedimientos efectivos que garantice la continuidad de los mismos y la efectividad en la toma de decisiones. Bajo nivel de estructuración institucional para atender demanda de servicios integrados.
Gestión de Procesos	Se debe contar con una estructura de procesos dinámicos, claros, socializados, oportunos, contruidos colectivamente y automatizados pero es una estructura donde no hay procesos, y las acciones dependen de la discrecionalidad de las personas, debido a la carencia de planes y programas definidos, lo que conlleva a generar confusión de las competencias y/o duplicidad de acciones. No hay una unidad que coordine y gestione de manera integral los diferentes procesos del Ministerio.	La gestión de procesos debería ser formalizada, contar con líderes y/o agentes de cambio, sin embargo es aislada, no participativa, no se da en función de un pensamiento sistémico, las decisiones no se toman de manera ordenada y permanece un sistema de procesos no definidos
Gestión de Proyectos	Únicamente se da seguimiento a un proyecto de inversión (IKIAM). El porcentaje de ejecución del proyecto en mención es deficiente. Falta de cultura institucional para trabajar en proyectos	La gestión de proyectos del sector debería ser una gestión planificada, participativa enmarcada en lineamientos nacionales que respondan a las prioridades y demandas locales y que articule los esfuerzos de inversión de todas las Instituciones pertenecientes al sector. Se debería dar seguimiento a la planificación operativa anual (POA) de todas las unidades operativas para evaluar la ejecución de su presupuesto corriente.

Fuente: Palma, A.

3.8.2 Análisis del Ambiente Externo.

La realización de éste análisis busca identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos que influyen y afectan directamente al entorno interno.

Los factores a analizar han sido determinados en base al tipo de Institución y a los productos y servicios que ofrece a la comunidad, éstos son: Tipo de relación con las instituciones coordinadas, incorporación de nuevos actores, medidas de desempeño externo y la articulación de la gestión a las metas establecidas en el Plan Nacional del Buen Vivir.

- **Tipo de relación con las Instituciones coordinadas**

El Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano posee un débil liderazgo en el sector, se puede deducir que se debe principalmente a que el Ministerio es la Institución más joven de toda la Función Ejecutiva con aproximadamente 3 años de creación, hay que tomar en cuenta que la mayoría de las instituciones coordinadas son instituciones con décadas de trayectoria, por lo que poseen una burocracia arraigada y son reacias al cambio.

Es importante recalcar que el Gobierno Nacional, a través de la Secretaría Nacional de la Administración Pública SNAP, ha solicitado la definición de todos los modelos de gestión de las Instituciones de la Función Ejecutiva a fin de cumplir con la descentralización y desconcentración de los bienes y servicios que se brinda a la ciudadanía. En ese sentido, instituciones como el Ministerio de Educación, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas y algunos Institutos Públicos de Investigación han actualizado ya sus modelos para cumplir con el Plan Nacional de Descentralización, sin embargo, es necesario que el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano fortalezca su liderazgo en el sector mediante el involucramiento, apoyo y asesoría en las decisiones y acciones por parte de las contrapartes del Sector.

- **Incorporación de nuevos actores**

Como se ha mencionado anteriormente, el Ministerio de Cultura y Patrimonio y la Corporación Ciudad Alfaro se incorporaron al Sector de Conocimiento y Talento Humano en el mes de mayo del 2013, anteriormente el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano no realizó ningún acercamiento estratégico con estas instituciones a pesar de que la cultura y la identidad nacional han sido tomadas en cuenta como eje transversal en la construcción de políticas públicas, razón por la cual es sumamente necesario que el Ministerio Coordinador de

Conocimiento y Talento Humano fortalezca su coyuntura política con estas instituciones y asesore la implementación de un nuevo modelo de gestión desconcentrado para el Ministerio de Cultura y Patrimonio, ya que el mismo se encuentra desactualizado y presenta duplicidad de funciones con la Casa de la Cultura Ecuatoriana y sus núcleos.

- **Medidas de desempeño externo**

En este apartado es interesante analizar la contribución de la gestión del Sector de Conocimiento y Talento Humano a las metas planteadas en el principal instrumento de planificación del Estado, el Plan Nacional de Buen Vivir.

Este análisis se realizará con dos elementos: la alineación del Sector a los objetivos nacionales y la contribución de los planes, programas y proyectos a las metas del Plan Nacional del Buen Vivir.

Tabla N°7: Alineación del sector de conocimiento y talento humano a los objetivos del plan Nacional de Desarrollo

ALINEACIÓN DEL SECTOR DE CONOCIMIENTO Y TALENTO HUMANO A LOS OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO		
OBJETIVO PNBV	RESUMEN	POLÍTICAS
OBJETIVO N°2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social, territorial en la diversidad.	Uno de los primordiales objetivos del Estado es garantizar sin discriminación el efectivo goce de los derechos, la erradicación de la pobreza y la redistribución de equitativa de los recursos y la riqueza (Art. 3 Constitución).Auspiciar la igualdad significa edificar una sociedad en la que las diferencias y las diversidades no se traduzcan en desigualdades que generen dominación, opresión y subordinación de las personas. El Estado debe garantizar el ejercicio, la promoción y la exigibilidad de derechos, de forma individual y colectiva. Así como debe reconocer acciones afirmativas a favor de quienes se encuentran en situaciones de desigualdad.	Las políticas buscan garantizar la igualdad de derecho y condiciones para toda la población a través del acceso equitativo a servicios de salud y educación, la erradicación progresiva de la pobreza; la democratización de los medios de producción; Fomentar la inclusión y cohesión social, la convivencia pacífica y la cultura de paz erradicando toda forma de discriminación y violencia; garantizar la protección especial universal y de calidad, durante el ciclo de vida, a personas en situación de vulneración de derechos; garantizar y fomentar la inclusión económica y social de toda la población; garantizar la atención especializada; garantizar la protección y seguridad social de su población.

OBJETIVO N°4: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.	Se diagnostica los avances y el estado actual de la situación del conocimiento y el talento humano partiendo de la crisis del sector como resultado de la ausencia de un conocimiento emancipador en tres aspectos: crisis del modelo de acumulación y redistribución, crisis de la calidad de su democracia y crisis de sostenibilidad ambiental. Se diagnostica en relación a aspectos de nutrición; educación inicial (escolaridad, rezago y repetición); aspectos transversales; ciencia tecnología; y, deportes. Las políticas y las metas se desarrollan en relación a estas líneas del diagnóstico.	Este objetivo tiene relación plena con las actividades del sector de conocimiento y talento humano. Se lo tiene que manejar íntegramente, ya que inclusive en aquellas políticas que no están directamente bajo la competencia del MCCTH, se debe buscar un diálogo intersectorial para satisfacer estas necesidades vinculadas como el caso de la política 4.10 que está relacionada con formación no sólo de artistas sino también de deportistas. Todas las metas son fundamentales para la gestión de la coordinación del sector ya que involucran completamente a la gestión de entidades coordinadas.
OBJETIVO N°5: Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.	Fortalecimiento de la identidad plurinacional e intercultural a través de la preservación y revitalización del patrimonio y las memorias individuales y colectivas así como el impulso de industrias culturales con contenidos diversos e incluyentes. Fomento de la apropiación del espacio público mediante su democratización y fomento de la construcción libre y diversa de las memorias contemporáneas.	5.1. Promover la democratización del disfrute del tiempo y del espacio público para la construcción de relaciones sociales solidarias entre diversos. 5.2. Preservar, valorar, fomentar y resignificar las diversas memorias colectivas e individuales y democratizar su acceso y difusión. 5.3. Impulsar los procesos de creación cultural en todas sus formas, lenguajes y expresiones, tanto en individuos como de colectividades diversas. 5.4. Promover industrias y emprendimientos culturales y creativos, así como su aporte a la transformación de la matriz productiva. 5.5. Garantizar a la población el ejercicio del derecho a la comunicación, libre, intercultural, incluyente, responsable, diversa y participativa. 5.6. Promover la integración intercultural en los procesos contrahemónicos de integración regional. 5.7. Promover la interculturalidad y la política cultural de manera transversal en todos los sectores.

OBJETIVO N°10: Impulsar la transformación de la matriz productiva.	Se plantea la aspiración histórica por la transformación de las estructuras productiva y comercial del Ecuador con el fin de debilitar los procesos de concentración e inequidad a nivel, nacional, internacional y territorial.	Cuatro de las nueve políticas y lineamientos estratégicos planteados en este Objetivo tienen relación con las políticas propias del Sector del Conocimiento y Talento Humano.
	El conocimiento, la generación de capacidades y la innovación se establecen como elementos fundamentales para incentivar la producción nacional y fortalecer la productividad y competitividad sistémicas.	Se plantean estrategias vinculadas a las políticas sectoriales en relación al aumento del conocimiento y capacidad innovadora, articulación del sistema nacional de educación superior y los procesos de investigación, potenciamiento de capacidades técnicas y de gestión, vinculación de la educación e investigación con las necesidades del sector productivo, transferencia de conocimiento y tecnologías en los procesos de inversión pública.
	Las metas se enfocan en revertir la dependencia productiva de las importaciones y la tendencia primario - exportadora, es decir disminuir la vulnerabilidad de la economía nacional.	

Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

- **Articulación de la gestión a las metas establecidas en el Plan Nacional del Buen Vivir.**

La gestión del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano aporta a la consecución de las siguientes metas programadas en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017.

Tabla N° 8: Contribución de la gestión del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano a las metas del Plan Nacional de Desarrollo

Metas PNBV 2013-2017
Objetivo No. 1
Meta 1.7. Aumentar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos a 8 puntos
Objetivo No. 2
Meta 2.2. Reducir el coeficiente de Gini a 0,44
Meta 2.4. Universalizar la tasa neta de asistencia a educación básica media y básica superior
Meta 2.5. Alcanzar una tasa neta de asistencia a bachillerato del 80,0%

Meta 2.6. Universalizar la cobertura de programas de primera infancia para niños/as menores de 5 años en situación de pobreza y alcanzar el 65,0% a nivel nacional
Meta 2.7. Reducir el analfabetismo en la población indígena y montubia entre 15 y 49 años al 4,0%
Objetivo No. 4
Meta 4.1. Aumentar el porcentaje de personas entre 16 y 24 años con educación básica completa al 95,0%
Meta 4.2. Aumentar el porcentaje de personas entre 18 y 24 años con bachillerato completo al 78,0%
Meta 4.3. Reducir el abandono escolar en 8° de educación básica general y 1° de bachillerato al 3,0%
Meta 4.4. Aumentar el acceso a Internet en establecimientos educativos al 90,0%
Meta 4.5. Aumentar la matrícula en educación superior al 50,0%
Meta 4.6. Aumentar la matrícula en institutos técnicos y tecnológicos al 25,0%
Meta 4.7. Alcanzar el 80,0% de titulación en educación superior
Meta 4.8. Alcanzar el 85,0% de profesores universitarios con título de cuarto nivel
Objetivo No. 5
Meta 5.1. Aumentar la transmisión generacional de la lengua nativa al 90,0%
Meta 5.2. Revertir la tendencia en la participación de la ciudadanía en actividades culturales, sociales, deportivas y comunitarias y superar el 13,0%
Meta 5.3. Aumentar el porcentaje de población autoidentificada como indígena que habla lengua nativa al 83,0%
Meta 5.4. Incrementar el número de obras audiovisuales de producción nacional a 18
Meta 5.5. Incrementar el número de estrenos de obras cinematográficas independientes de producción y coproducción nacional en salas de cine comercial a 15
Objetivo No. 10
Meta 10.1. Incrementar la participación de exportaciones de productos con intensidad tecnológica alta, media, baja y basado en recursos naturales al 50,0%
Meta 10.3. Aumentar la participación de la industria manufacturera al 14,5%
Meta 10.4. Alcanzar el 20,0% de participación de la mano de obra calificada

Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

3.9 Indicadores de gestión institucional

Los indicadores de gestión institucional con los que se evaluó la gestión en el año 2013 son los siguientes, en los mismos se indica la frecuencia y el resultado alcanzado al finalizar el año 2013. (Gobierno por Resultados, 2013).

Tabla N°9: Resultados de Indicadores Estratégicos. Año 2013

INDICADOR	FRECUENCIA	RESULTADO DEL PERIODO 2013
Porcentaje de cumplimientos de compromisos adquiridos en la Mesa Sectorial de Conocimiento y Talento Humano	Anual	72%
Porcentaje de mecanismos de coordinación que contribuyan en la creación de sinergias sectoriales e intersectoriales	Anual	45%
Porcentaje de instrumentos y metodologías implementadas en las instituciones coordinadas para el fortalecimiento técnico y de gestión de las mismas.	Anual	67,8%
Porcentaje de ejecución presupuestaria del sector	Anual	72,35%
Porcentaje de cumplimiento de la LOTAIP	Trimestral	90%
Porcentaje de Procesos Comatosos	Trimestral	80%
Índice de rotación de mandos medios	Trimestral	74%
Porcentaje de cumplimiento en la inclusión de personas con capacidades especiales	Trimestral	100%
Número de quejas de los servidores público	Trimestral	87%
Promedio de gasto corriente por funcionario.	Trimestral	60.66%
Porcentaje de la PEA por nivel de instrucción	Semestral	103.23%
Índice de Especialización Tecnológica (IET)	Anual	8.33%
Gasto público en Educación Superior como porcentaje del PIB	Anual	110.67%
Tasa de crecimiento de los años de escolaridad	Anual	57.89%

Fuente: (Gobierno por Resultados, 2013)

3.10 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite examinar tanto los factores internos como los externos de la organización. El análisis FODA representa a través de una matriz de doble entrada la observación tanto el nivel horizontal como vertical; atribuyendo a estos niveles factores positivos y negativos, factores internos controlables y externos no controlables, respectivamente. (Serna Gómez, 2005)

Parte del desarrollo de la planificación estratégica es identificar y conocer las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control; así

como las oportunidades que ofrece el entorno y las amenazas que debe enfrentar la Institución. A través de la identificación de las capacidades y operatividad de la Institución se logra identificar la relevancia y grado de contribución por parte de las unidades de apoyo y soporte para el logro de las metas propuestas, de igual manera, conocer la situación externa permite prevenir y mitigar algunas amenazas propias del entorno así como reconocer las oportunidades y experiencias del sector.

Tabla N°10: Análisis FODA del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

	FORTALEZAS (Factores Positivos Internos)	DEBILIDADES (Factores Negativos Internos)
	F1. Agilidad en la priorización y despacho de procesos de planificación e inversión pública del Sector. F2. Existencia de un marco legal (Estatuto Orgánico de Gestión Institucional y Decretos Ejecutivos). F3. Infraestructura y ambiente laboral adecuados. F4. Capacidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios. F5. Bajo índice de rotación de las autoridades. F6. Coyuntura política. F7. Priorización de proyectos de inversión sectoriales alienados a los intereses nacionales.	D1. Los planes operativos anuales no responden a estrategias institucionales sino a actividades y requerimientos aislados de cada Unidad Operativa con lo que la gestión institucional se vuelve reactiva y coyuntural, perdiendo eficacia y horizonte en el largo plazo. D2. Falta de madurez organizacional para la gestión de proyectos de gasto corriente. D3. Gestión de procesos deficientes. D4. El posicionamiento institucional es bajo, la mayoría de los ciudadanos no conocen la función ni el rol del Ministerio o la confunden con las competencias de otras Instituciones Públicas. D5. La autoridad y liderazgo que ejerce el Ministerio dentro del Consejo Sectorial es débil. D6. Falta de empoderamiento de la Institución para la coordinación con otras entidades. D7. Los servidores públicos que se desempeña como técnicos, analistas y especialistas del Sector no poseen el

		perfil necesario para las funciones que desempeñan. D8. El manual de puestos del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano aún no ha sido diseñado en base a perfiles por competencias (formación, educación, experiencia y habilidades), razón por la cual no se ha planteado la estructura operativa y el perfil profesional requerido en las distintas unidades. D9: No se implementa el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos. D10. Al no contar con procesos definidos y normados existe duplicidad de acciones y esfuerzos, además de retrasos en el seguimiento y contestación a los requerimientos de las Instituciones coordinadas. D11. El 100% del personal se encuentra contratado bajo la modalidad de servicios ocasionales (contrato de 2 años), ninguna persona posee nombramiento, por lo que el índice de rotación es del 74%. D12. No cuenta con planes de capacitación que permitan brindar conocimientos especializados según el requerimiento de cada área. D13. Falta de un reglamento interno.
Análisis Externo	OPORTUNIDADES (Factores Positivos Externos)	AMENAZAS (Factores Negativos Externos)
	O1. El Sector de Conocimiento y Talento Humano es uno de los ejes priorizados por el Presidente de la República para consolidar el cambio de la matriz productiva por lo que tiene total apertura para la postulación y jerarquización de proyectos de inversión que impulsen dicho cambio. O2. Ejemplos y experiencias extranjeras	A1. Falta de coordinación de competencias en el Sector, especialmente del Sistema de Cultura y Patrimonio. A2. Restricciones y recortes en el presupuesto del Estado. A3. Poca disponibilidad de información referente al Sector, los históricos y estadísticas de información sobre educación, tecnología y cultura son

	para ser adaptadas en los distintos niveles de educación, ciencia, tecnología, innovación y servicio público. O3. Coyuntura política nacional e internacional. O4. Posibilidad de obtener cooperación técnica y/o financiera por parte de Instituciones Educativas de nivel internacional. O5. Buena relación con la mayoría de las Instituciones coordinadas. O6. Alta demanda de profesionales jóvenes y preparados para ejercer cargos públicos. O7. Actualización de la normativa vigente para fortalecer el conocimiento y el talento humano (Constitución 2008, LOEI, LOES). O8. Potenciales alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas en temas referentes a la educación en todos los niveles. O9. Programas de capacitación y asesoramiento promovidos por el Gobierno. O10. Desarrollo del Sistema Informático Integrado de Talento Humano (SIITH) por parte del Ministerio de Relaciones Laborales para la sistematización y automatización de los procesos a cargo de las Unidades de Gestión de Talento Humano.	superficiales y no permiten un análisis pertinente para la toma de decisiones oportunas. A4. Falta de consensos y alianzas entre las Instituciones que conforman el Consejo Sectorial para fortalecer y articular acciones el Sector. A5. Demora en la aprobación de trámites externos (procesos con otras Instituciones Públicas SENPLADES, SNAP, Ministerio de Finanzas).
--	--	--

Fuente: Palma, A.

3.11 Análisis situacional del Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio en relación a su vinculación al Sector de Conocimiento y Talento Humano.

Primeramente es importante mencionar que la innovación, la ciencia y la cultura son aspectos intrínsecamente ligados, el intercambio de ideas y flujo de información que se originan en espacios de diálogo y cohesión social a través de momentos artísticos y culturales, marca la capacidad de innovación y creatividad de la sociedad en su conjunto. Es por este factor que el Estado debe procurar la conservación y vinculación de la ciencia y la cultura, además del respeto a la libertad de investigación científica para la innovación. (Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1976).

Como se mencionó anteriormente, con la supresión del Ministerio Coordinador de Patrimonio en mayo del 2013 conforme el Decreto Ejecutivo N°1507, el Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio pasó a formar parte del Sector de Conocimiento y Talento Humano, por lo que tanto el Ministerio de Cultura y Patrimonio como la Corporación Ciudad Alfaro forman parte de los miembros plenos del Consejo Sectorial. En virtud de lo expuesto, nace la necesidad de que el Ministerio Coordinador actualice su modelo de gestión tomando en cuenta la importancia y transversalidad que el Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio representa como eje estratégico del Sector.

3.11.1 Aspectos Generales.

La constitución establece en su artículo N° 377 *“El Sistema Nacional de Cultura tiene como finalidad fortalecer la identidad nacional; proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; y salvaguardar la memoria social y el patrimonio cultural. Se garantiza el ejercicio pleno de los derechos culturales”* (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008)

Según el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, todas las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Cultura se encuentran alineadas al objetivo N°5, el cual señala *“Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad”*, de igual manera se alinea a las políticas estipuladas en

el objetivo N°4, las mismas que son: *“Impulsar el diálogo intercultural como eje articulador del modelo pedagógico y del uso del espacio educativo”* e *“Impulsar la formación en áreas de conocimiento no tradicionales que aportan a la construcción del Buen Vivir”*, en ese contexto se ha estructurado el sistema en tres ejes principales:

- a) Fomento a bienes y servicios culturales,
- b) Democratización de bienes y servicios culturales, y
- c) Patrimonio.

Las instituciones que conforman el Sistema de Cultura y Patrimonio son:

- Ministerio de Cultura y Patrimonio
- Corporación Ciudad Alfaro
- Instituto Nacional de Patrimonio Cultural
- Casa de la Cultura Ecuatoriana
- Orquesta Sinfónica Nacional
- Consejo Nacional de Cinematografía

La Institución que ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio es el Ministerio de Cultura y Patrimonio.

En base a los tres ejes, se han clasificado los proyectos emblemáticos ejecutados por las instituciones que son parte del Sistema de Cultura y Patrimonio y los proyectos de mayor impacto y asignación presupuestaria, en total el Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio maneja un portafolio de once proyectos de inversión. En ese sentido, es deber del Ministerio Coordinador garantizar el cumplimiento de dicha planificación y patrocinar al Sistema de Cultura como un eje articulador entre el conocimiento, la ciencia y la investigación científica.

3.11.2 Aspecto Presupuestario

En el año 2013 se asignó al Sistema de Cultura y Patrimonio un monto de inversión correspondiente a 67,22 millones de dólares, dedicado a desarrollar actividades de fomento, democratización y rescate y puesta en valor del patrimonio. Si se relaciona el monto asignado para el año 2012 con la inversión realizada en el año 2013, se encuentra que este monto ascendió de 32,39 a 67,22 millones de dólares, es decir incrementó en 108%.

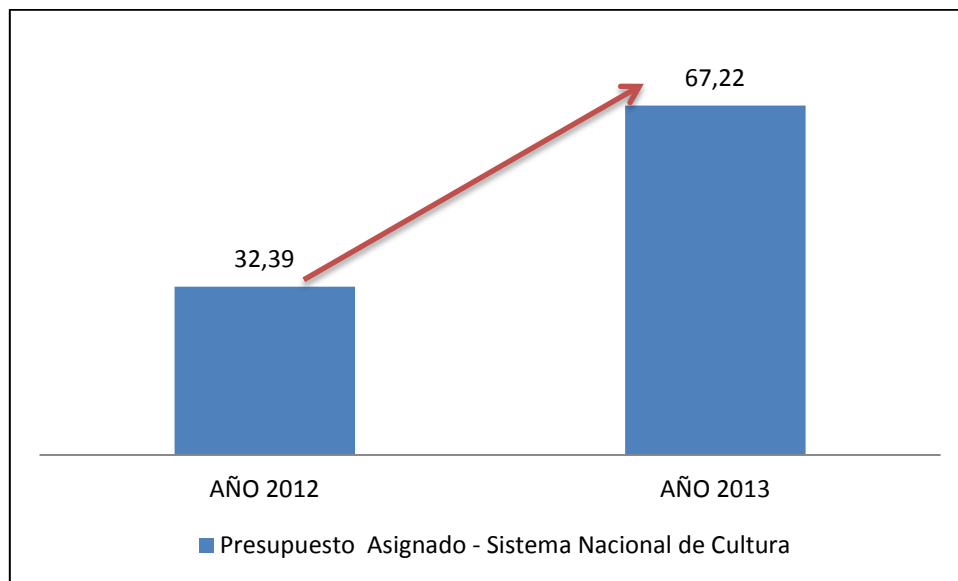


Figura N°12: Asignación Presupuestaria al Sistema de Cultura y Patrimonio (2012-2013) – USD millones.

Fuente: (Ministerio de Finanzas, 2014)

Con relación a los ejes planteados, el porcentaje de asignación presupuestaria se puede apreciar en la siguiente figura:

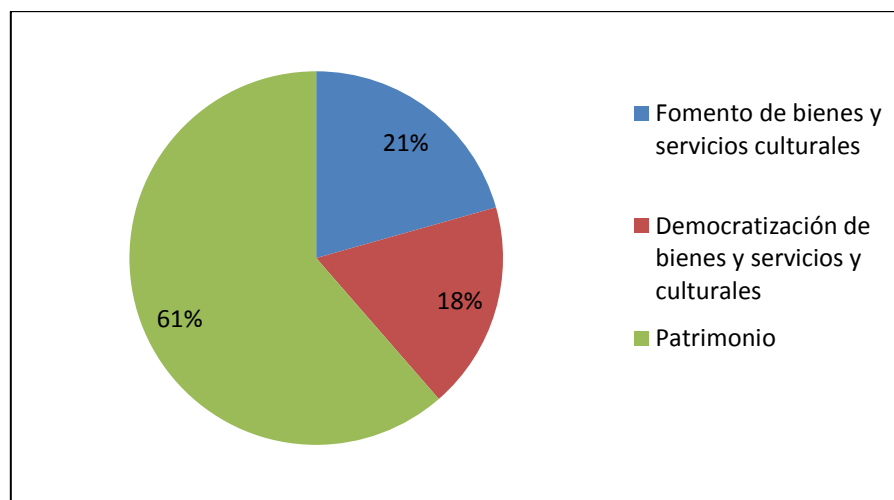


Figura N°13: Porcentaje de asignación presupuestaria de acuerdo a ejes planteados

Fuente: (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2014)

El mayor porcentaje del presupuesto de inversión corresponde al eje “Patrimonio” con el 61,39%, es decir, el Estado ha priorizado proyectos de salvaguarda, recuperación y socialización del patrimonio nacional tangible e intangible.

El fomento de actividades culturales representaron el 20,62% del presupuesto, mientras que las actividades de democratización, como elemento orientado a eliminar barreras que limiten el aprovechamiento y disfrute del patrimonio, y bienes y servicios culturales por parte de la ciudadanía, representaron el 17,98% del total de las inversiones realizadas durante el año 2013.

La composición del presupuesto de inversión destinada al sistema de Cultura y Patrimonio en el año 2013, clasificada en función de las instituciones ejecutoras, se detalla en el Gráfico N°14, en el que se aprecia que el 87,34% del presupuesto de inversión en el año 2013, fue ejecutado por el Ministerio de Cultura y Patrimonio, en su calidad de rector de la política nacional de cultura y patrimonio. (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2014).

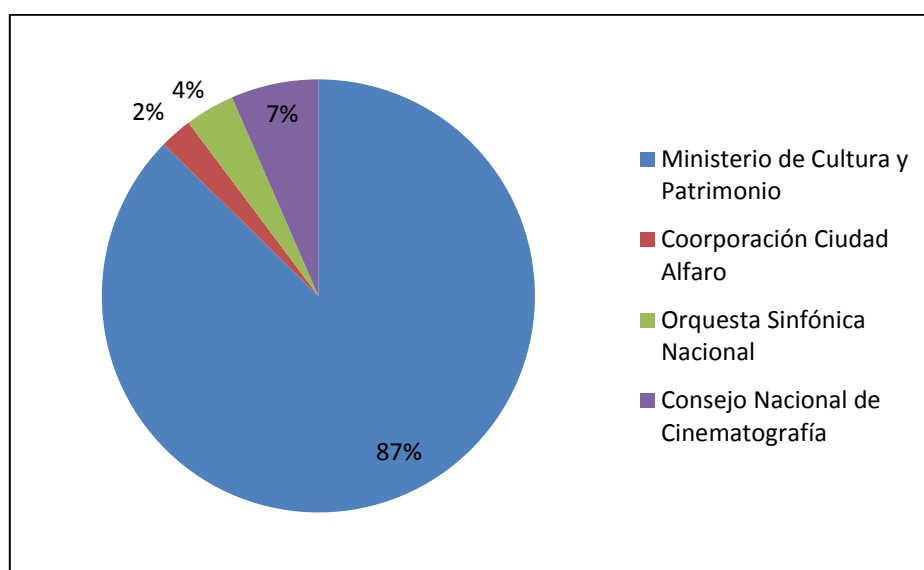


Figura N°14: Porcentaje de asignación presupuestaria en función de las instituciones ejecutoras

Fuente: (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2014)

3.11.3 Reestructuración del Sistema Nacional de Cultura

La reestructuración del Sistema de Cultura y la reorganización de las Instituciones que lo conforman debe apuntar a la consolidación de una red interestatal de cultura eficiente que, además de descentralizar los recursos y servicios, sirva de apoyo en el levantamiento de información a nivel nacional para la evaluación, implementación y seguimiento de la gestión de las instituciones como la Casa de la Cultura Benjamín Carrión, orquestas, compañías de danza, institutos de artes, entre otros. Este sistema configura su aporte a la sociedad y economía desde varios puntos, desde el lado económico, la cultura está relacionada con industrias culturales y creativas, potenciales generadoras de valor, encadenamientos productivos y excedentes. Por otro lado, está relacionada con el capital social, generando efectos positivos sobre la integración y cohesión social.

Por este motivo la inversión del Estado ha priorizado su intervención en 8 líneas de acción, entre las que resaltan: infraestructura y equipos culturales, fortalecimiento de las capacidades artísticas y creativas; mejoramiento de servicios culturales; y, promoción y difusión de las artes. Todo el esfuerzo en materia de inversión está enfocado en uno de las metas más importantes que se ha planteado el Gobierno, el fortalecimiento del conocimiento de manera integral, es así como uno de los proyectos de inversión priorizado por el Sector de Conocimiento y Talento Humano es la construcción de las cuatro universidades emblemáticas con las que se busca posicionar los esfuerzos del gobierno nacional en materia de educación al convertirse en referente regional en innovación, cultura y tecnología. Una de las cuatro universidades antes mencionadas es precisamente la creación de la Universidad de las Artes.

Este proyecto está destinado a sentar precedentes de calidad y compromiso social en el campo de la formación universitaria para las artes, la creación, así como la producción y la difusión artística en el país, contribuyendo a fortalecer su identidad plurinacional e intercultural, así como su autoestima colectiva. Las carreras que se ofertarán en la Universidad de las Artes son las siguientes: Cine y Artes Audiovisuales, Artes Literarias Interculturales, Artes Musicales y Sonoras, Artes Escénicas y Artes Visuales y Aplicadas El proyecto se encuentra actualmente en el 71% de ejecución, la conclusión del mismo se espera para el mes de junio del año 2015.

Otra de las grandes metas del Sector de Conocimiento de Talento Humano es incrementar la producción y exportación de bienes y servicios culturales. Para el año 2010 las exportaciones culturales disminuyeron a un 0,03% respecto a las exportaciones totales, alcanzando un valor

de USD 5.210.090,00 (valores FOB), lo que evidencia una variación negativa del 17%. Si bien es cierto en el mercado internacional la crisis financiera impactó principalmente la producción y consumo de ciertos bienes culturales, sin embargo el Ecuador tiene un gran potencial de desarrollo e inserción de una serie de productos y encadenamientos productivos propios de las industrias creativas y culturales, como por ejemplo la joyería y orfebrería. Por lo tanto, el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano debe apoyar procesos para potenciar, fortalecer y consolidar el reconocimiento y revalorización de las expresiones culturales, así como la construcción de referentes simbólicos de nuestra cultura, todo esto mediante la focalización de políticas públicas para la formación y apreciación artística como parte de la construcción de una nueva identidad ecuatoriana configurada sobre la base de esa diversidad de identidades.

3.12 Conclusiones generales del diagnóstico

El análisis de la situación institucional del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano puede ser resumido bajo tres perspectivas que son las bases principales de los criterios de modelos de excelencia:

- **Liderazgo:** El Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano presenta bajos niveles de capacidad institucional en la administración del cambio organizacional, cuestiones coyunturales como cambios frecuentes de autoridades (cambio de estrategias), altos niveles de cambios estructurales y desconcentración (baja productividad y discontinuidad en los procesos).
- **Estrategia:** El Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano ha adaptado una cultura incipiente en medición y gestión de resultados, la planificación anual no posee un análisis adecuado de las necesidades futuras de los grupos de interés, carencia de gestión ejecutiva de portafolios y programas, falta de planificación de modernización e innovación, entre otras.

- **Procesos:** El Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano no cuenta con una gestión basada en procesos para la gestión de sus actividades y recursos por lo que el servicio de coordinación y asesoría que ofrece a las instituciones coordinadas no es suficiente para suplir sus necesidades y requerimientos.

En base al diagnóstico situacional que se realizó al Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano se puede determinar que su modelo de gestión actual no permite cumplir de manera efectiva con todas las competencias y atribuciones de las que es responsable, principalmente se puede distinguir los siguientes aspectos:

- **Coordinación Sectorial:** Según el reporte anual del Sistema Gobierno por Resultados (GPR), se puede evidenciar que en los resultados de las metas planteadas para el año 2013, el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano únicamente logro cumplir con el 45% de mecanismos de coordinación que contribuyan en la creación de sinergias sectoriales e intersectoriales, de igual manera sólo logró implementar el 67,8% de instrumentos y metodologías en las instituciones coordinadas para el fortalecimiento técnico y de gestión de las mismas, lo que denota que la gestión de coordinación que ejerce el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano en sus instituciones coordinadas es de nivel medio, es decir, las instituciones coordinadas no se encuentran totalmente articuladas entre sí, lo que imposibilita que se crean o se establezcan alianzas estratégicas a fin de fortalecer la gestión del sector en su conjunto.
- **Ejecución Presupuestaria:** El bajo nivel de coordinación sectorial repercute directamente en el cumplimiento de la planificación presupuestaria del Sector. En el año 2013, el Sector de Conocimiento y Talento Humano cumplió con el 86,07% de ejecución presupuestaria, es decir, la ejecución presupuestaria de proyectos de inversión no se cumplió en base a lo planificado en el Plan Anual de Inversión (PAI) que se aprueba a inicios del año fiscal para la respectiva asignación de recursos económicos por parte de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. El presupuesto de inversión se asigna a todas las instituciones del Sector Público en base a la eficiencia de sus ejecuciones anteriores, es por eso que es sumamente necesario que se dé un uso

eficiente al presupuesto y que este se ejecute en base a lo planificado a fin de asegurar su asignación en años siguientes.

El Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano es la Institución coordinadora responsable de la efectiva y óptima ejecución de dicho presupuesto en articulación con las dos estrategias nacionales: la transformación de la matriz productiva y la estrategia para la erradicación de la pobreza. En ese sentido, debe coordinar y articular eficazmente las acciones de todas las Instituciones a su cargo a fin de fortalecer la gestión técnica y estratégica de las entidades que conforman su Consejo Sectorial, lo que básicamente se orienta en diseñar, jerarquizar, aprobar y dar seguimiento a la inversión pública destinada al Sector de Conocimiento.

- **Nivel de compromiso al interior del Ministerio:** De igual manera, a nivel interno se puede señalar que el 65% de los servidores públicos del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano desconoce la misión y visión de la Institución, lo que se traduce en una deficiente comunicación que afecta directamente el accionar del Ministerio ya que si sus colaboradores ignoran el rol de la Institución difícilmente aportarán de manera eficaz en la consecución de los objetivos estratégicos institucionales.

Con todos estos antecedentes, desde el punto de vista estratégico es de suma importancia que el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano actualice su modelo de gestión vigente y lo adapte a las necesidades de coordinación que demandan las instituciones que conforman el sector, de ésta manera, dichas instituciones contarán con la asesoría y acompañamiento necesario para la implementación de proyectos de inversión con un verdadero impacto social, y de igual manera se evitará la duplicidad de esfuerzos y acciones que generen demoras o falta de resultados concretos entre las instituciones del Sector.

En tal virtud, a continuación se presenta un cuadro comparativo en el que se analiza los principales principios bajos los cuales se establecerá el nuevo modelo de gestión para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, dichos principios parten del análisis de las principales debilidades de la Institución y de la necesidad de incluir procesos agregadores de valor que fortalezcan la gestión del Ministerio en función de suplir las

necesidades de coordinación demandadas por las instituciones que conforman el Consejo Sectorial.

Tabla N°11: Cuadro Comparativo entre el modelo de gestión propuesto y el modelo de gestión actual del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

PRINCIPIOS	Modelo de Gestión propuesto	Modelo de Gestión actual
Orientación hacia los resultados	Enfocado en la planificación operativa como eje articulador entre la planificación estratégica institucional y la sectorial.	Enfocado directamente en la planificación sectorial sin tomar en cuenta la planificación operativa.
Orientación al ciudadano	Mayor cercanía y contacto con los ciudadanos y ciudadanas que demandan los servicios de educación y cultura	Poca cercanía con la ciudadanía, razón por la cual el posicionamiento del Ministerio es débil.
Liderazgo	Fortalecer el liderazgo y coyuntura política del Ministerio como coordinador del Consejo Sectorial.	Débil liderazgo y empoderamiento del Ministerio dentro del Sector.
Gestión por procesos	Identificar, diseñar, implementar y evaluar todos los procesos a cargo de las distintas unidades operativas.	A pesar de que el accionar del MCCTH se basa en el estatuto orgánico por procesos, en la práctica no se ha levantado ni normado ningún proceso a nivel operativo.
Desarrollo e implicación del talento humano	Potenciar el desarrollo y formación del talento humano en base a una gestión por competencias.	La gestión del talento humano es deficiente, no fomenta el desarrollo de capacidades ni habilidades en el personal.
Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.	Utilización eficiente de las tecnologías de la información y las comunicaciones para una correcta coordinación sectorial.	Los procesos de coordinación sectorial no están automatizados por lo que la información y estadísticas que genera el sector no cuentan con la calidad necesaria para la toma de decisiones.
Establecimiento de alianzas	Establecer y dar seguimiento a las alianzas con otros sectores del gobierno para fortalecer los servicios que se brinda a la ciudadanía.	No se da el seguimiento adecuado a las alianzas establecidas con otros sectores, razón por la cual no se llegan a cumplir en un 100% los objetivos y actividades establecidas en las mismas.

Responsabilidad social	Establecer e implementar un proceso efectivo y dinámico de Rendición de Cuentas y Construcción de la Agenda Sectorial para conocer las necesidades de la ciudadanía y retroalimentarse de sus experiencias y necesidades.	El proceso de rendición de cuentas es muy superficial, los espacios de participación de la ciudadanía son muy cortos y no se da el seguimiento a las propuestas de mejora expuestas por los ciudadanos, para saber si las mismas fueron recetadas y tomadas en cuenta.
-------------------------------	--	---

Fuente: Palma, A.

**4. PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN
PÚBLICA PARA EL MINISTERIO COORDINADOR DE CONOCIMIENTO Y
TALENTO HUMANO.**

Como se mencionó en el capítulo anterior, el objetivo principal de éste trabajo de titulación es proponer un modelo de gestión para generar un proceso de mejora continua y cultura de excelencia en la función pública del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, el mismo que debe incorporar en su coordinación al Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio, además de procesos transversales de creación de valor para todas las instituciones bajo su rectoría. En tal virtud, la nueva estructura del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano proporcionará un espacio de coordinación y asesoría de calidad para las instituciones del Sector porque ha sido diseñada para brindar todos los productos y servicios que las instituciones coordinadas demandan a fin de cumplir con sus misiones institucionales.

En este capítulo se presenta el modelo de gestión propuesto para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, el mismo que parte del diagnóstico integral realizado a la Institución, el modelo de gestión en sí busca minimizar las debilidades encontradas y potencializar las fortalezas con las que ya cuenta el Ministerio, de igual manera aprovechar las oportunidades que el entorno externo ofrece al Sector y reducir el impacto de las posibles amenazas que afectan al mismo. De esta manera se rediseña el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los usuarios internos y externos para obtener resultados positivos que contribuyan a un mejor desempeño organizacional.

Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica y Gestión Pública

4.1 Misión

Contribuir en la construcción de la sociedad del conocimiento mediante la generación de propuestas y la coordinación de políticas, planes, programas y proyectos intersectoriales del Consejo de Conocimiento y Talento Humano, orientados a aportar en la transformación de la matriz productiva, en garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso al conocimiento y educación de calidad y a una evolución cultural congruente con el paradigma del Buen Vivir.

4.2 Visión

Para el 2017, ser una Institución altamente valorada por la ciudadanía por la efectividad de la política pública sectorial, reconocida por los miembros del sector gracias al eficaz cumplimiento de la misión institucional, así como, ser una Institución que opere mediante procesos de mejora continua garantizando la eficiencia en el uso de sus recursos.

4.3 Valores

Para lograr la excelencia fundamentada en la generación de oportunidades para todos y la solidaridad expresada en la orientación al servicio a los demás. El Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano impulsará los siguientes valores:



Figura N°15: Valores del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

Fuente: Palma, A.

- **Excelencia:** Es el principio fundamental del Ministerio de Coordinación de Conocimiento y Talento Humano, mismo que rigen las acciones de quienes conforman la Institución, el cual está basado en los criterios de calidad, eficiencia y eficacia.
- **Coordinación:** El Ministerio de Coordinación de Conocimiento y Talento Humano dirige los esfuerzos institucionales múltiples e individuales para la consecución de las metas gubernamentales y estatales, cuyo objetivo es evitar duplicaciones de esfuerzos por parte de las entidades que conforman el Ejecutivo o retrasos en la consecución de los objetivos nacionales.
- **Justicia Social:** La gestión patrocinada por el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano debe estar orientada hacia la generación de oportunidades iguales para todas y todos los ecuatorianos, labor que se logra mediante la democratización de los servicios educativos y culturales que garanticen el gozo de los derechos humanos fundamentales para alcanzar la sociedad del buen vivir.
- **Innovación:** Es el cambio permanente del Ministerio de Coordinación de Conocimiento y Talento Humano para enfrentar el entorno con propuestas creativas y productivas, impulsando la transformación del Sistema Nacional de Educación, del Sistema de Educación Superior, del Sistema de Cultura y Patrimonio y del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales.
- **Transparencia:** El Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano actúa con integridad y transparencia, valores que se demuestran a través de los procesos de rendición de cuentas, mismos que dan a conocer a la sociedad la gestión institucional, garantizando el pleno cumplimiento de las normas constitucionales y legales.

4.4 Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos bajo los cuales se basa la estructura del modelo de gestión propuesto se originan en base de las principales atribuciones que debe cumplir el Ministerio como ente articulador de las políticas, planes y proyectos del Sector.

- ✓ Coordinación sectorial.
- ✓ Planificación y seguimiento a la inversión pública sectorial.
- ✓ Mejoramiento y retroalimentación a nivel interno.

4.5 Estructura Orgánica del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

La estructura organizacional del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano se alinea con su misión y se enfoca en los tres tipos de procesos necesarios para la consecución de los objetivos estratégicos, éstos son: procesos estratégicos, procesos agregadores de valor y procesos operativos de apoyo. Es así como los procesos que guían el ordenamiento orgánico del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución al cumplimiento de la misión institucional.

A diferencia de la estructura orgánica actual, la que se propone incorpora las áreas operativas en función de los tres ejes estratégicos en los que se basa la gestión del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

El Despacho Ministerial es la unidad estratégica porque es la encargada de dirigir todas las acciones y políticas que se requieren para cumplir con la misión y los objetivos institucionales, las unidades agregadoras de valor se encuentran ordenadas en función de los tres ejes estratégicos que rigen el accionar operativo del Ministerio:

- ✓ Coordinación sectorial.
- ✓ Planificación y seguimiento a la inversión pública sectorial.
- ✓ Mejoramiento y retroalimentación a nivel interno.

Básicamente, la estructura orgánica propuesta innova en el ordenamiento de la Institución en función de los cuatro sistemas que integran el Sector de Conocimiento y Talento Humano. Para suplir las necesidades de coordinación de las instituciones que conforman dichos sistemas se propone la existencia de la unidad de “Coordinación General de Gestión y Eficiencia Institucional”, misma que encabeza las direcciones técnicas que coordinan los cuatro sistemas del sector y que se encuentra facultada para dirigir toda la coordinación sectorial mediante el enfoque de alineación de las políticas públicas de cada sistema en pro de contribuir a las estrategias nacionales definidas en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

Las restantes unidades agregadores de valor buscan fortalecer los procesos de planificación y gestión estratégica alineados transversalmente a la coordinación sectorial, por un lado la Coordinación General de Planificación y Políticas Públicas a través de sus distintas direcciones velará por el correcto uso de los recursos de inversión del Estado mientras que la Coordinación General de Gestión Estratégica y Cambio de Cultura Organizacional será la encargada de fortalecer los procesos internos en función de la calidad y la orientación a los resultados.

Por último, las unidades operativas de apoyo como son la Coordinación General Administrativa Financiera, la Dirección de Asesoría Jurídica y la Dirección de Comunicación brindarán el apoyo operativo necesario para que las unidades agregadoras de valor y la unidad estratégica cumplan con las actividades y acciones enmarcadas en sus atribuciones y competencias.

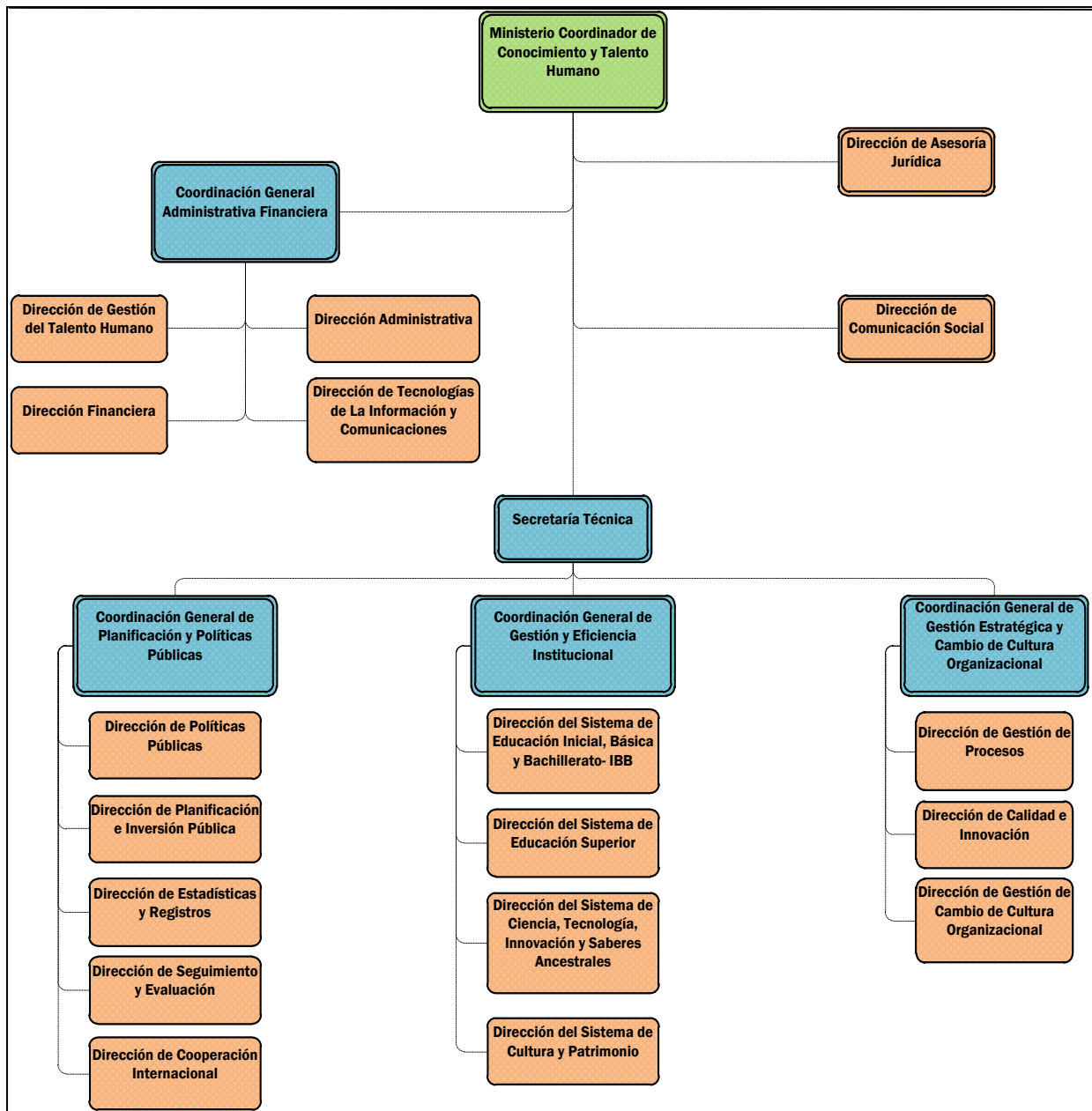


Figura N°16: Propuesta de Estructura Orgánica – Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano

Elaborado por: Palma, A.

4.6 Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se han formulado en función de las atribuciones y competencias asignadas al Ministerio Coordinador, y en función del rol que éste cumple dentro de la Función Ejecutiva del Estado como entidad encargada de fortalecer el proceso de transformación del Sistema Educativo y Cultural del Ecuador.

Se han formulado cuatro objetivos estratégicos institucionales, los mismos son:

- 1. Fortalecer los mecanismos de coordinación sectorial e intersectorial que propicien sinergias y complementariedades entre las entidades que conforman el sector de Conocimiento y Talento Humano.*
- 2. Impulsar y articular políticas, planes, programas y proyectos sectoriales e intersectoriales que contribuyan al desarrollo y generación del conocimiento a nivel nacional a fin de mejorar la provisión de servicios educativos y culturales con cobertura y pertinencia cultural y/o territorial.*
- 3. Incrementar la generación de información y mejorar los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión, resultados e impactos de estrategias, planes, programas y proyectos a cargo de las instituciones coordinadas a fin de dar cumplimiento a la política pública del sector.*
- 4. Fomentar la excelencia de las entidades miembro del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano en la implementación de la política pública y prestación de servicios.*

4.7 Formulación de Estrategias Institucionales

4.7.1 Desarrollo de la estrategia.

- ✓ La información recopilada en el diagnóstico mediante la matriz FODA es el principal insumo para el desarrollo de las estrategias.
- ✓ El desarrollo de las estrategias toma en cuenta el portafolio de productos y servicios que el Ministerio Coordinador ofrece a todas sus instituciones coordinadas.
- ✓ Existe lineamientos estratégicos definidos por el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano para orientar los esfuerzos y acciones hacia el futuro, por tal motivo se debe asistir a las autoridades en el diseño de políticas, planes y programas de carácter general en donde se promueva la gestión de la calidad en los procesos y programas de formación continua para las y los servidores públicos de la Institución.

4.7.2 Despliegue de la Estrategia.

- Las políticas y los planes estratégicos son comunicados a todo el personal con el propósito de que sean conocidos y puestos en práctica. Esta comunicación se efectúa mediante reuniones de trabajo, comunicados internos, publicaciones internas y boletines informativos.
- Se diseñan planes operativos a corto, mediano y largo plazo, se trazan metas y objetivos los cuales deben estar bien controlados para asegurar que los planes estén alineados con las políticas y estrategias.
- Las y los servidores públicos siempre se encuentran con mentalidad abierta frente a los cambios del entorno y a las nuevas alternativas de trabajo, en esto

punto es importante conocer y observar las ventajas que traen los planes estratégicos, se afirma que el recurso humano refleja una reacción positiva.

- Periódicamente se revisan y mejoran los planes estratégicos al realizar seguimiento oportuno a los planes trazados, se observan resultados y se toman decisiones en base a dichos resultados a fin de direccionar continuamente las estrategias hacia la consecución de los objetivos y metas.
- Se lleva a cabo el despliegue de las políticas, objetivos y metas en general.

El mapa de estrategias diseñado para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano se detalla a continuación.

Objetivo Estratégico N°1: Fortalecer los mecanismos de coordinación sectorial e intersectorial que propicien sinergias y complementariedades entre las entidades que conforman el sector de Conocimiento y Talento Humano.

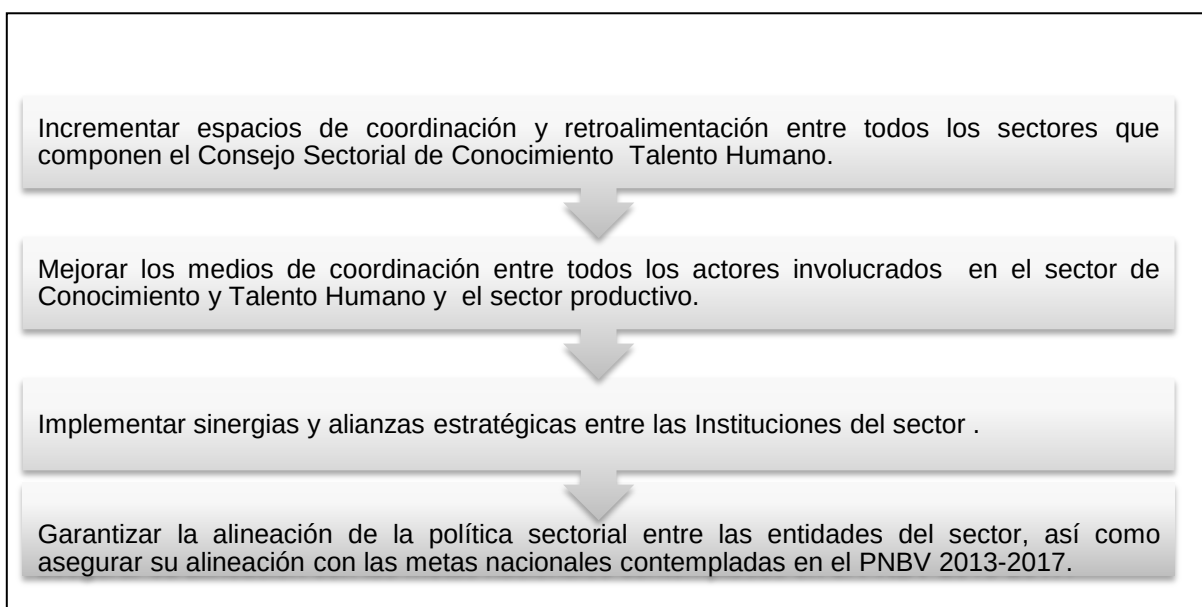


Figura N°17: Estrategias Institucionales- Objetivo Estratégico N°1.

Elaborado por: Palma, A.

Objetivo Estratégico N°2: Impulsar y articular políticas, planes, programas y proyectos sectoriales e intersectoriales que contribuyan al desarrollo y generación del conocimiento a nivel nacional a fin de mejorar la provisión de servicios educativos y culturales con cobertura y pertinencia cultural y/o territorial.

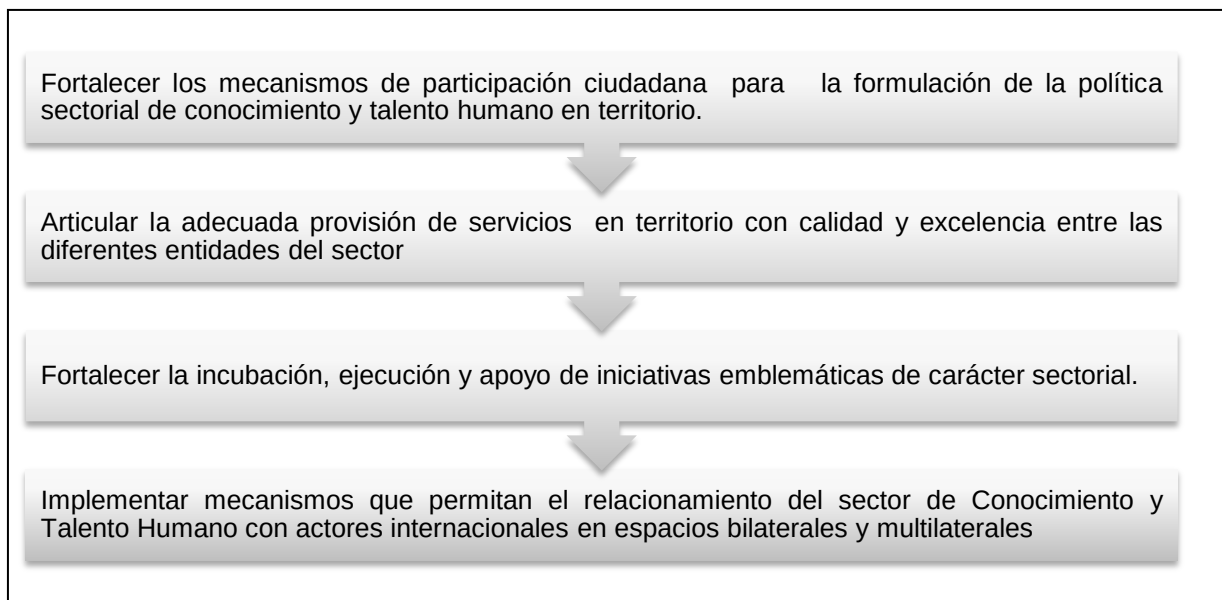


Figura N°18: Estrategias Institucionales- Objetivo Estratégico N°2.

Elaborado por: Palma, A.

Objetivo Estratégico N°3: Incrementar la generación de información y mejorar los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión, resultados e impactos de estrategias, planes, programas y proyectos a cargo de las instituciones coordinadas a fin de dar cumplimiento a la política pública del sector.

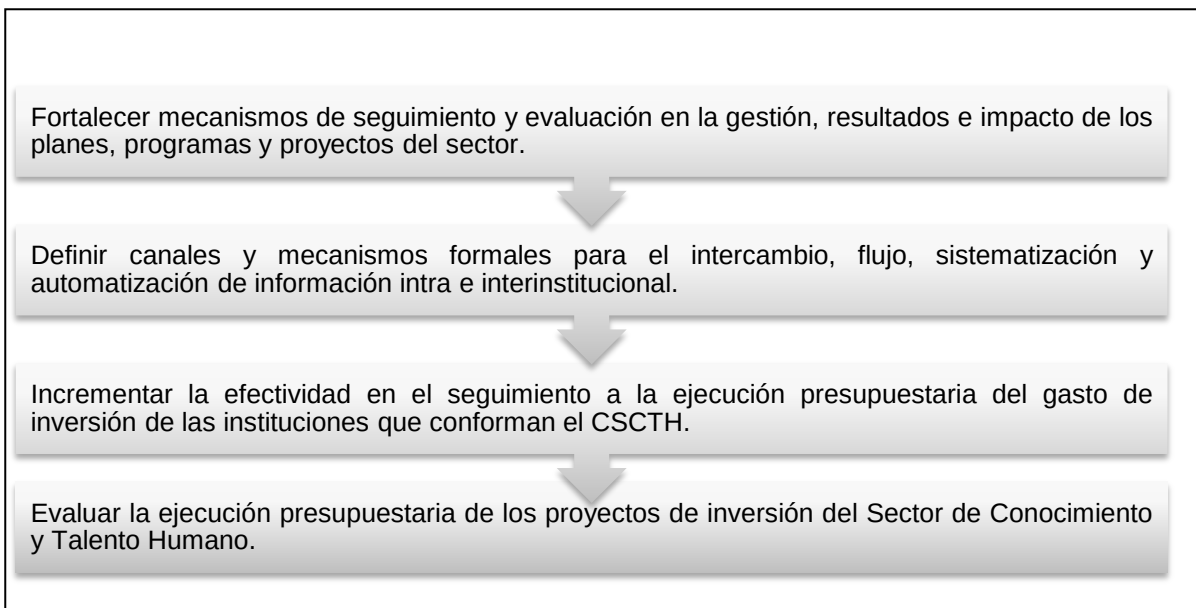


Figura N°19: Estrategias Institucionales- Objetivo Estratégico N°3.

Elaborado por: Palma, A.

Objetivo Estratégico N°4: Fomentar la excelencia de las entidades miembro del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano en la implementación de la política pública y prestación de servicios.

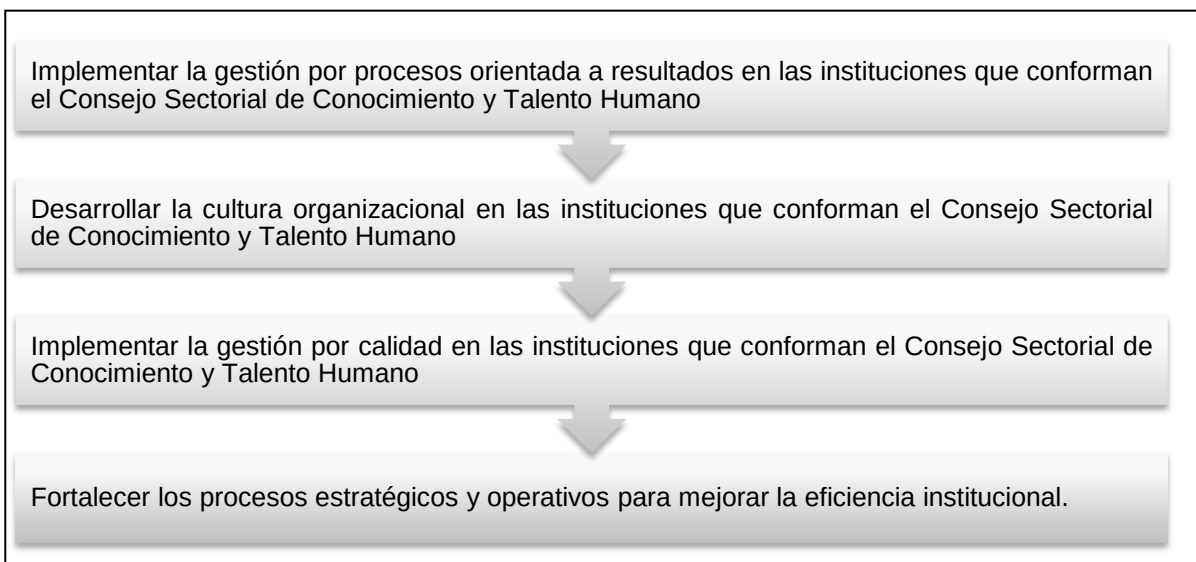


Figura N°20: Estrategias Institucionales- Objetivo Estratégico N°4.

Elaborado por: Palma, A.

4.8 Establecimiento de metas y definición de indicadores estratégicos

Objetivo Estratégico N°1: Fortalecer los mecanismos de coordinación sectorial e intersectorial que propicien sinergias y complementariedades entre las entidades que conforman el sector de Conocimiento y Talento Humano.

Tabla N°12: Definición de Indicadores - Objetivo Estratégico N°1.

Indicador	Línea Base	Unidad de Medida	Frecuencia	Método de cálculo	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Número de gabinetes sectoriales realizados	1	Número	Trimestral	Sumatoria de número de gabinetes sectoriales realizados	8	8	8
Número de proyectos coordinados desde el MCCTH en ejecución	16	Número	Anual	Sumatoria del número de proyectos coordinados desde el MCCTH en ejecución.	20	25	30
Número de sinergias y alianzas estratégicas realizadas a nivel sectorial	0	Número	Semestral	Sumatoria del número de sinergias y alianzas estratégicas realizadas en el período.	3	4	5

Fuente: Palma, A.

Objetivo Estratégico N°2: Impulsar y articular políticas, planes, programas y proyectos sectoriales e intersectoriales que contribuyan al desarrollo y generación del conocimiento a nivel nacional a fin de mejorar la provisión de servicios educativos y culturales con cobertura y pertinencia cultural y/o territorial.

Tabla N°13: Definición de Indicadores - Objetivo Estratégico N°2.

Indicador	Línea Base	Unidad de Medida	Frecuencia	Método de cálculo	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Porcentaje de proyectos de gasto de inversión implementados por el Sector de Conocimiento.	13,5	Porcentaje	Anual	Número de proyectos sectoriales implementados / Número de proyectos diseñados.	80%	85%	90%
Porcentaje de proyectos sectoriales con alcance territorial postulados y priorizados	0	Porcentaje	Anual	Número de proyectos intersectoriales en territorio postulados y priorizados / Número total de proyectos intersectoriales diseñados.	70%	80%	100%
Número de mesas de participación ciudadana instaladas en territorio	2	Número	Cuatrimestral	Sumatoria del número mesas de participación ciudadana instaladas en territorio.	6	9	9

Fuente: Palma, A.

Objetivo Estratégico N°3: Incrementar la generación de información y mejorar los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión, resultados e impactos de estrategias, planes, programas y proyectos a cargo de las instituciones coordinadas a fin de dar cumplimiento a la política pública del sector.

Tabla N°14: Definición de Indicadores - Objetivo Estratégico N°3.

Indicador	Línea Base	Unidad de Medida	Frecuencia	Método de cálculo	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Porcentaje de seguimiento a los compromisos adquiridos en las mesas de participación ciudadana sectorial.	0%	Porcentaje	Cuatrimestral	Número de informes de seguimiento a los compromisos adquiridos/ Número total de compromisos adquiridos en las mesas de participación ciudadana.	70%	80%	100%
Porcentaje de acuerdos ejecutados producto de los consejos sectoriales	72%	Porcentaje	Cuatrimestral	Número de acuerdos ejecutados producto de los consejos sectoriales / Número total de compromisos adquiridos en las mesas de participación ciudadana.	85%	90%	100%
Número de sistemas de información y estadística implementados en el MCCTH para la recopilación y procesamiento de la información sectorial.	1	Número	Anual	Sumatoria del número de sistemas de información estadística implementados.	2	3	4
Porcentaje de ejecución presupuestaria del sector.	72,35%	Porcentaje	Cuatrimestral	Presupuesto Devengado por las Instituciones / Presupuesto Planificado.	85%	90%	95%

Fuente: Palma, A.

Objetivo Estratégico N°4: Fomentar la excelencia de las entidades miembro del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano en la implementación de la política pública y prestación de servicios.

Tabla N°15: Definición de Indicadores – Objetivo Estratégico N°4.

Indicador	Línea Base	Unidad de Medida	Frecuencia	Método de cálculo	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Porcentaje de instituciones del sector que han actualizado sus modelos de gestión coordinados desde el MCCTH.	0%	Porcentaje	Anual	Número de instituciones del sector que han actualizado sus modelos de gestión / Número total de instituciones del sector	15%	20%	30%
Porcentaje de Instituciones del sector que han implementado un proceso para la obtención de una certificación de calidad.	0%	Porcentaje	Anual	Número de Instituciones del SCTH con procesos de calidad implementados / Número total de Instituciones del SCTH.	10%	15%	20%
Porcentaje de servidoras/es públicos del sector capacitadas/os en gestión de la calidad.	0%	Porcentaje	Semestral	Número de servidoras/es públicos del SCTH capacitadas/os en gestión de la calidad / Número de servidoras/es públicos del SCTH.	20%	30%	45%
Porcentaje de Procesos Comatosos	80%	Porcentaje	Semestral	Número de procesos comatosos / Número total de procesos institucionales	70%	50%	30%

Fuente: Palma, A.

4.9 Etapa de planificación operativa y de apoyo

De acuerdo a la estructura orgánica basada en los procesos estratégicos, agregadores de valor y operativos de apoyo que gestiona la Institución, a continuación se describe la propuesta de planificación operativa para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, cabe recalcar que la planificación operativa a la vez se divide en la planificación de los procesos agregadores de valor y en la planificación de los procesos operativos de apoyo.

4.9.1 Unidades Agregadoras de Valor.

4.9.1.1 Secretaría Técnica.

Objetivo: Viabilizar la implementación de las resoluciones y acuerdos adoptados por la máxima autoridad a fin de asesorar eficazmente a las unidades encargadas de su cumplimiento.

4.9.1.2 Coordinación General de Planificación y Políticas Públicas.

Objetivo: Fortalecer los procesos de planificación y posterior seguimiento de los programas, planes y proyectos que emprendan y ejecuten las instituciones coordinadas.

La Coordinación General de Planificación y Políticas Públicas se gestionará a través de las siguientes Direcciones Técnicas de área:

- **Dirección de Políticas Públicas**

Tabla N°16: Plan de acción -Dirección de Políticas Públicas

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar la eficiencia en la formulación y ejecución de la política pública en materia de conocimiento y Talento Humano		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Articulación y coordinación interinstitucional en los diferentes niveles del Estado.	Realización de estudios e investigaciones que faciliten la implementación y ejecución de la política pública en materia de conocimiento y talento humano	Porcentaje de estudios e investigaciones que faciliten la implementación y ejecución de la política pública sectorial
	Implementación de políticas sectoriales en la gestión institucional.	Porcentaje de políticas sectoriales que son incorporadas en la gestión institucional.
	Construcción de la Agenda Sectorial de Conocimiento y Talento Humano 2015-2017.	Porcentaje de avance en el proceso de construcción de la Agenda de Coordinación Sectorial.

Fuente: Palma, A.

- **Dirección de Planificación e Inversión Pública**

Tabla N°17: Plan de acción -Dirección de Planificación e Inversión Pública

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos de inversión pública en el Sector de Conocimiento y Talento Humano.		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Diseño e implementación de lineamientos y políticas de planificación e inversión sectorial.	Otorgación de aval técnico a los proyectos de inversión postulados por las instituciones del Sector.	Porcentaje de proyectos que solicitan aval técnico revisados
	Elaboración y socialización de lineamientos y políticas de planificación entre las instituciones del Sector	Número de lineamientos y políticas de planificación elaboradas y socializadas en el sector
	Realizar modificaciones y reformas presupuestarias.	Porcentaje de modificaciones y reformas presupuestarias gestionadas.

Fuente: Palma, A.

- **Dirección de Estadísticas y Registros**

Tabla N°18: Plan de acción - Dirección de Estadísticas y Registros

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar la eficiencia en la gestión de la información estadística y de registros del Sector de Conocimiento y Talento Humano.		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Implementación de sistemas automatizados de información.	Mejoramiento y actualización del sistema de información sectorial.	Porcentaje de indicadores sectoriales sistematizados y actualizados en el sistema
	Atención de requerimientos de información solicitados por las instituciones del Sector.	Porcentaje de requerimientos de información atendidos por la Dirección de Estadística.
	Generación de estudios sobre el diagnóstico situacional de la gestión realizada en territorio por parte de las instituciones coordinadas.	Número de estudios generados sobre el diagnóstico situacional de la gestión realizada en territorio por parte de las instituciones coordinadas

Fuente: Palma, A.

- **Dirección de Seguimiento y Evaluación**

Tabla N°19: Plan de acción - Dirección de Seguimiento y Evaluación

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Optimizar la ejecución presupuestaria del gasto de inversión del Sector de Conocimiento y Talento Humano.		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Seguimiento específico de proyectos prioritarios de las instituciones coordinadas	Monitoreo mensual del cumplimiento de la ejecución presupuestaria.	Porcentaje de proyectos que cumplen con la ejecución presupuestaria planificada.
	Seguimiento a la gestión de riesgos implementada por las instituciones coordinadas.	Porcentaje de proyectos de inversión del sector en riesgo.
	Lecciones aprendidas mensuales con las instituciones a cargo de proyectos de inversión prioritarios.	Porcentaje de retroalimentaciones a los proyectos de inversión realizadas con las instituciones coordinadas.

Fuente: Palma, A.

- **Dirección de Cooperación Internacional**

Tabla N°20: Plan de acción - Dirección de Cooperación Internacional

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar las oportunidades de cooperación internacional para el fortalecimiento de programas y proyectos que ejecuta el Sector de Conocimiento y Talento Humano		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Búsqueda de fuentes de financiamiento, asistencia técnica y asesoría por parte de instituciones y organismos internacionales.	Gestionar acciones de financiamiento por concepto de cooperación internacional para proyectos sectoriales.	Porcentaje de proyectos del Sector de Conocimiento y Talento que se encuentran financiados por cooperación internacional.
	Participación y colaboración del MCCTH en eventos de cooperación internacional.	Porcentaje de participación del MCCTH en eventos de cooperación en materia de conocimiento y talento humano.
	Reuniones mensuales con agencias o instituciones cooperantes.	Número de reuniones mantenidas con agencias o instituciones cooperantes

Fuente: Palma, A.

4.9.1.3 Coordinación General de Gestión y Eficiencia Institucional.

Objetivo: Incrementar la eficiencia en el proceso de gestión de las Instituciones del Sector de Conocimiento y Talento Humano MEDIANTE la elaboración e implementación de mecanismos de coordinación sectorial que fortalezcan las acciones, programas y proyectos que desarrollan las entidades coordinadas.

La Coordinación General de Gestión y Eficiencia Institucional se gestionará a través de las siguientes Direcciones Técnicas de área, mismas que se han identificado a partir de los cuatro sistemas constitucionales que lo componen:

- **Dirección del Sistema de Educación Inicial, Básica y Bachillerato- IBB**

Tabla N°21: Plan de acción - Dirección del Sistema de Educación Inicial, Básica y Bachillerato- IBB

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de Educación Inicial, Básica y Bachillerato (IBB)		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Implementación de mecanismos de coordinación sectorial que fortalezcan las acciones, programas y proyectos que desarrolla el Ministerio de Educación.	Propuestas de planes, programas y proyectos propuestos por la Dirección Sectorial de Educación IBB.	Porcentaje de planes, programas y proyectos propuestos por la Dirección Sectorial de Educación IBB implementados.
	Asesoramiento al Ministerio de Educación en la implementación de procesos desconcentrados y descentralizados en territorio.	Porcentaje de procesos desconcentrados y descentralizados a cargo del Ministerio de Educación en territorio.
	Propuestas de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales.	Número de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales propuestas.

Fuente: Palma, A.

- **Dirección del Sistema de Educación Superior**

Tabla N°22: Plan de acción - Dirección del Sistema de Educación Superior

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de Educación Superior		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Implementación de mecanismos de coordinación sectorial que fortalezcan las acciones, programas y proyectos que desarrollan todas las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior.	Propuestas de planes, programas y proyectos propuestos por la Dirección Sectorial de Educación Superior.	Porcentaje de planes, programas y proyectos propuestos por la Dirección Sectorial de Educación Superior implementados.
	Asesoramiento a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología en la implementación de procesos desconcentrados y descentralizados en territorio.	Porcentaje de procesos desconcentrados y descentralizados a cargo de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología en territorio.
	Propuestas de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales.	Número de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales propuestas.

Fuente: Palma, A.

- **Dirección del Sistema de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales**

Tabla N°23: Plan de acción - Dirección del Sistema de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios en materia de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Implementación de mecanismos de coordinación sectorial que fortalezcan las acciones, programas y proyectos que desarrollan todas las instituciones del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación.	Propuestas de planes, programas y proyectos propuestos por la Dirección Sectorial de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales.	Porcentajes de planes, programas y proyectos propuestos por la Dirección Sectorial de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales implementados.
	Asesoramiento a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología en la implementación de procesos desconcentrados y descentralizados en territorio.	Porcentajes de procesos desconcentrados y descentralizados a cargo de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología y sus entidades adscritas en territorio.
	Propuestas de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales.	Número de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales propuestas.

Fuente: Palma, A.

- **Dirección del Sistema de Cultura y Patrimonio**

Tabla N°24: Plan de acción - Dirección del Sistema de Cultura y Patrimonio

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de cultura y patrimonio		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Implementación de mecanismos de coordinación sectorial que fortalezcan las acciones, programas y proyectos que desarrolla el Ministerio de Cultura y Patrimonio y demás instituciones del Sistema Nacional de Cultura.	Propuestas de planes, programas y proyectos propuestos por la Dirección Sectorial de Cultura y Patrimonio.	Porcentaje de planes, programas y proyectos propuestos por la Dirección Sectorial de Cultura y Patrimonio implementados.
	Asesoramiento a Ministerio de Cultura y Patrimonio en la implementación de procesos desconcentrados y descentralizados en territorio.	Porcentaje de procesos desconcentrados y descentralizados a cargo del Ministerio de Cultura y Patrimonio en territorio.
	Propuestas de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales.	Número de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales propuestas.

Fuente: Palma, A.

4.9.1.4 Coordinación General de Gestión Estratégica y Cambio de Cultura Organizacional.

Objetivo: Incrementar la eficacia en el proceso de fortalecimiento del Sector de Conocimiento y Talento Humano mediante la elaboración de mecanismos de coordinación sectorial e intersectorial que propicien sinergias y complementariedades entre las entidades que conforman el sector de Conocimiento y Talento Humano

La Coordinación General de Gestión y Eficiencia Sectorial se gestionará a través de las siguientes Direcciones Técnicas de área:

- **Dirección de Gestión de Procesos**

Tabla N°25: Plan de acción - Dirección de Gestión de Procesos

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos institucionales.		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Levantamiento de un manual de procesos, mejora continua de procesos críticos y la automatización y sistematización de procesos.	Levantamiento del catálogo de procesos	Porcentaje de procesos críticos en que han sido intervenidos.
	Mejoramiento de procesos críticos en base a la evaluación de importancia vs desempeño.	Porcentaje de procesos críticos mejorados.
	Automatización y sistematización de procesos.	Porcentaje de procesos automatizados y sistematizados.

Fuente: Palma, A.

- **Dirección de Calidad e Innovación**

Tabla N°26: Plan de acción - Dirección de Calidad e Innovación

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Mejorar la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía por parte de las Instituciones que conforman el Sector de Conocimiento y Talento Humano		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Implementación de la gestión de calidad y excelencia en las Instituciones del Sector de Conocimiento y Talento Humano.	Implementación de modelos de gestión de calidad en las instituciones del Sector de Conocimiento y Talento Humano.	Porcentaje de modelos de gestión de calidad implementados en las Instituciones del Sector de Conocimiento y Talento Humano.
	Obtención de certificaciones de calidad y excelencia.	Número de certificaciones de calidad y excelencia que posee el MCCTH.
	Capacitación a servidoras/es públicos del MCCTH en gestión de calidad.	Porcentaje de servidoras/es públicos del MCCTH capacitados en gestión de calidad.

Fuente: Palma, A.

- **Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional.**

Tabla N°27: Plan de acción - Dirección de Cambio de Cultura Organizacional

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar las prácticas de procesos de transformación y gestión del cambio de cultura organizacional y reforma institucional parte de las Instituciones que conforman el Sector de Conocimiento y Talento Humano		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Fortalecimiento de herramientas que conlleven a generar la capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo para alcanzar una adecuada	Implementación de herramientas de gestión del cambio.	Porcentaje de herramientas de gestión del cambio implementadas en el MCCTH.
	Mejoramiento continuo del clima laboral mediante la implementación de cursos de educación continua.	Índice de percepción del clima laboral por parte de las y los servidores públicos del MCCTH.

Fuente: Palma, A.

4.9.2 Unidades Operativas de Apoyo.

Objetivo: Incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa financiera del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano mediante el fortalecimiento de los niveles de control interno y el estricto cumplimiento de la normativa vigente.

La Coordinación General Administrativa Financiera al se gestionará a través de las siguientes Direcciones Técnicas de área:

4.9.2.1 Coordinación General Administrativa Financiera.

- **Dirección Administrativa**

Tabla N°28: Plan de acción - Dirección Administrativa

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar la eficiencia y eficacia en la satisfacción de las necesidades institucionales		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Implementación de sistemas informáticos que faciliten la gestión y la correcta aplicación de los instructivos y normativa legal vigente.	Atención eficiente de requerimientos administrativos.	Porcentaje requerimientos administrativos atendidos.
	Medición del índice de satisfacción de los usuarios internos de la Institución.	Porcentaje usuarios internos satisfechos.

Fuente: Palma, A.

- **Dirección Financiera**

Tabla N°29: Plan de acción - Dirección Financiera

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar el uso eficiente del presupuesto institucional		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Estandarización de procesos de adquisiciones y pagos y procesos de contratación pública conforme a la normativa vigente.	Acelerar el tiempo promedio de efectivización de pagos a proveedores.	Tiempo promedio de efectivización de pagos a proveedores.
	Seguimiento periódico a la ejecución presupuestaria del gasto corriente.	Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente.

Fuente: Palma, A.

- **Dirección de Gestión del Talento Humano**

Tabla N°30: Plan de acción - Dirección de Gestión de Talento Humano

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar la eficiencia de los procesos de gestión de talento humano mediante la correcta aplicación de la normativa vigente a fin de propender al mejoramiento de los subsistemas de Talento Humano.		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Correcta aplicación de la normativa vigente a fin de propender al mejoramiento de los subsistemas de Talento Humano.	Implementar un proceso de inducción al nuevo personal que se integra al MCCTH a fin de socializar el rol y la misión del Ministerio y fortalecer el compromiso con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Reglamento interno de trabajo aprobado. Manual y/o guía de inducción desarrollado y aprobado. Número de talleres de inducción realizados trimestralmente
	Establecer un plan de capacitación en coordinación con las necesidades de conocimiento demandadas por las diferentes unidades operativas del MCCTH.	Eventos de capacitación realizados. Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a los cursos planificados en base al puesto que desempeñan en la Institución.
	Implementar el manual de puestos y lanzamiento del concurso de Méritos y Oposición avalado por el Ministerio de Relaciones Laborales.	Manual de puestos validado y aprobado. Número de puestos lanzados a concurso para la asignación de nombramiento.
	Socializar las normas vigentes de la Unidad de Talento Humano para evitar injerencias externas e internas.	Normas de sistemas de Gestión del Talento Humano publicadas en la Intranet. Número de servidores públicos capacitados es la normativa aplicada por la Unidad de Talento Humano.
	Fortalecer la Unidad de Talento Humano mediante la innovación tecnológica.	Porcentaje de necesidades informáticas diagnosticadas. Porcentaje de servidores

		públicos que hacen uso de la INTRANET para canalizar sus solicitudes de servicios. Paquetes informáticos adquiridos.
--	--	--

Fuente: Palma, A.

- **Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.**

Tabla N°31: Plan de acción - Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar y mejorar la infraestructura tecnológica del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Implementación de herramientas tecnológicas que permitan optimizar los procesos.	Desarrollo de herramientas tecnológicas.	Número de herramientas tecnológicas desarrolladas.
	Atención de tickets de ayuda tecnológica.	Porcentajes de tickets de ayuda tecnológica atendidos.

Fuente: Palma, A.

4.9.2.2 Dirección de Asesoría Jurídica.

Tabla N°32: Plan de acción - Dirección de Asesoría Jurídica

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Incrementar la eficacia en cuanto al manejo y conocimiento de la legislación para los funcionarios del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Creación de un instrumento semanal que contenga la normativa actualizada de interés.	Emisión de boletines jurídicos.	Número de boletines jurídicos emitidos.
	Atención de requerimientos en cuanto a normativa jurídica.	Porcentaje de requerimientos en cuanto a normativa jurídica satisfechos.

Fuente: Palma, A.

4.9.2.3 Dirección de Comunicación Social.

Tabla N°33: Plan de acción - Dirección de Comunicación Social

PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo Operativo: Fortalecer los procesos de comunicación interna y externa del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano con sus públicos objetivos (Instituciones Coordinadas y personal interno) a fin de posicionar el liderazgo de la Institución en pro de la consecución de los objetivos estratégicos.		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADOR
Mejorar los sistemas de comunicación interna a través de la aplicación de nuevas tecnologías para el acceso oportuno a la información institucional	Emisión y publicación de boletines y noticias en diferentes espacios de comunicación.	Número de boletines y noticias emitidos y publicados en los diferentes espacios de comunicación.
Incrementar la difusión de la labor ministerial mediante la implementación de nuevos servicios a los que puedan acceder los públicos objetivos para generar espacios de opinión y retroalimentación pública.	Realización de eventos comunicacionales.	Número de eventos comunicacionales realizados.

Fuente: Palma, A.

4.10 Gestión de Procesos

La gestión de procesos se ha convertido en una de las principales herramientas de las organizaciones principalmente porque permite aumentar su productividad, el control y la eficacia de sus actividades y mejorar su capacidad de respuesta frente a los cambios. Si bien es de suma importancia la planificación estratégica y operativa porque permite delimitar las metas y resultados a los que las organizaciones desean llegar, sin embargo la gestión de procesos permite trazar las dimensiones de cómo alcanzar dichos resultados.

Para asegurar el cumplimiento de las metas trazadas en los planes estratégicos y operativos, el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano debe rediseñar e implementar una nueva estructura organizacional por procesos que se adapte a las necesidades de la Institución, a las expectativas de los públicos objetivos y a la contribución al cumplimiento de las metas nacionales trazadas en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Esto va de la mano con la validación e implementación de un manual de puestos que permita alinear los roles y responsabilidades de las y los servidores públicos para cumplir con eficiencia y eficacia los procesos operativos que soportan la gestión de la Institución,

Al implementar esta nueva estructura, el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano estará en la capacidad de gestionar el flujo de información, mismo que representa uno de los activos más importantes de la Institución, de una manera integral y sistemática, misma que soportará la generación de un sistema de información completo conformado por procesos controlados que puedan mejorarse continuamente.

Existe una correlación importante entre la madurez institucional de administración de procesos y el desempeño actual de los procesos de la Institución. Para lograr resultados estables y confiables en la mejora de procesos no es suficiente únicamente con realizar mejoras puntuales en términos de sistematización y automatización de un proceso, es necesario incrementar el nivel de madurez organizacional en la gestión de procesos. (e-Strategia Consulting Group, 2013) Para determinar la madurez de una Institución en gestión de procesos, se toma en consideración los siguientes temas:

- Definición, alineación y documentación del proceso
 - ✓ Se percibe a la Institución como un conjunto de procesos y no como un conjunto de funciones.

- ✓ Se cuenta con un catálogo de procesos de la Institución.
 - ✓ Todos los procesos han sido alineados a los objetivos de la Institución.
 - ✓ La documentación de los procesos está actualizada y es usada con frecuencia.
 - ✓ La documentación de los procesos incluye una descripción clara del producto final y clientes internos o externos del proceso.
- Responsables del proceso
 - ✓ La administración de los procesos es formal y está a cargo de un comité o un área de coordinación de gestión de procesos.
 - ✓ Se han asignado responsables a todos los procesos.
 - ✓ Los responsables de procesos han sido capacitados en la gestión de sus procesos.
 - ✓ Los roles y las responsabilidades para la gestión de los procesos están definidos e implantados.
- Mejoras al proceso
 - ✓ Los procesos son evaluados y priorizados por su importancia vs. su desempeño actual.
 - ✓ Los procesos críticos son priorizados y seleccionados para su mejora y/o reingeniería.
 - ✓ La automatización y/o sistematización de procesos es un enfoque de la Institución para mejorar desempeño y reducir riesgos operativos.
 - ✓ Se realizan mejoras importantes a los procesos antes de su certificación.
- Medición del Desempeño de los Procesos.
 - ✓ Los planes estratégicos / operativos de la Institución incluyen objetivos y/o metas para mejorar la gestión de los procesos.
 - ✓ Se cuenta con metas claras del desempeño deseado para la mayoría de los procesos.
 - ✓ La medición de desempeño actual de los procesos se basa en una metodología estándar con criterios consistentes a través de la Institución.
 - ✓ La información sobre el desempeño actual de los procesos está disponible para las máximas autoridades de la Institución.

En tal virtud, existen 7 etapas para la gestión de procesos cuyo objetivo principal es mejorar la realidad operacional mediante un correcto tratamiento de los procesos y actividades que son necesarias para el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos.

1. Identificar el catálogo de procesos.
2. Alienar a los objetivos
3. Evaluar importancia vs. desempeño
4. Seleccionar procesos comatosos (alta importancia y bajo desempeño)
5. Analizar características críticas
6. Mejorar la realidad operacional
7. Gestionar indicadores de desempeño.

El Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano basa su planificación estratégica y operativa en tres macroprocesos, los mismos que son:

- a. **Procesos con enfoque estratégico:** Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, directrices y estrategias que aseguren el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales.
- b. **Procesos con enfoque agregadores de valor:** Generan, gestionan y evalúan los productos y servicios destinados a los usuarios externos (Instituciones Coordinadas) y denotan la razón de ser del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.
- c. **Procesos de apoyo a la gestión:** Dan apoyo principalmente a los procesos operativos (usuarios internos), viabilizando la gestión institucional.

4.10.1 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica que define y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano a través de la identificación de los subprocesos y actividades que intervienen en el mismo, en otras palabras, para obtener una visión global del sistema de gestión de la

Institución es necesario realizar agrupaciones de los macroprocesos en función del tipo de actividad y de su importancia.

De manera que, todos los productos y servicios que demandan los usuarios, representan los insumos o requerimientos que son atendidos de manera transversal por las distintos procesos al interior del Ministerio Coordinador para que finalmente sean el resultado de una gestión eficiente y efectiva traducida en productos y servicios calificados que cumplan con los estándares de calidad y satisfacción que exigen las instituciones coordinadas.

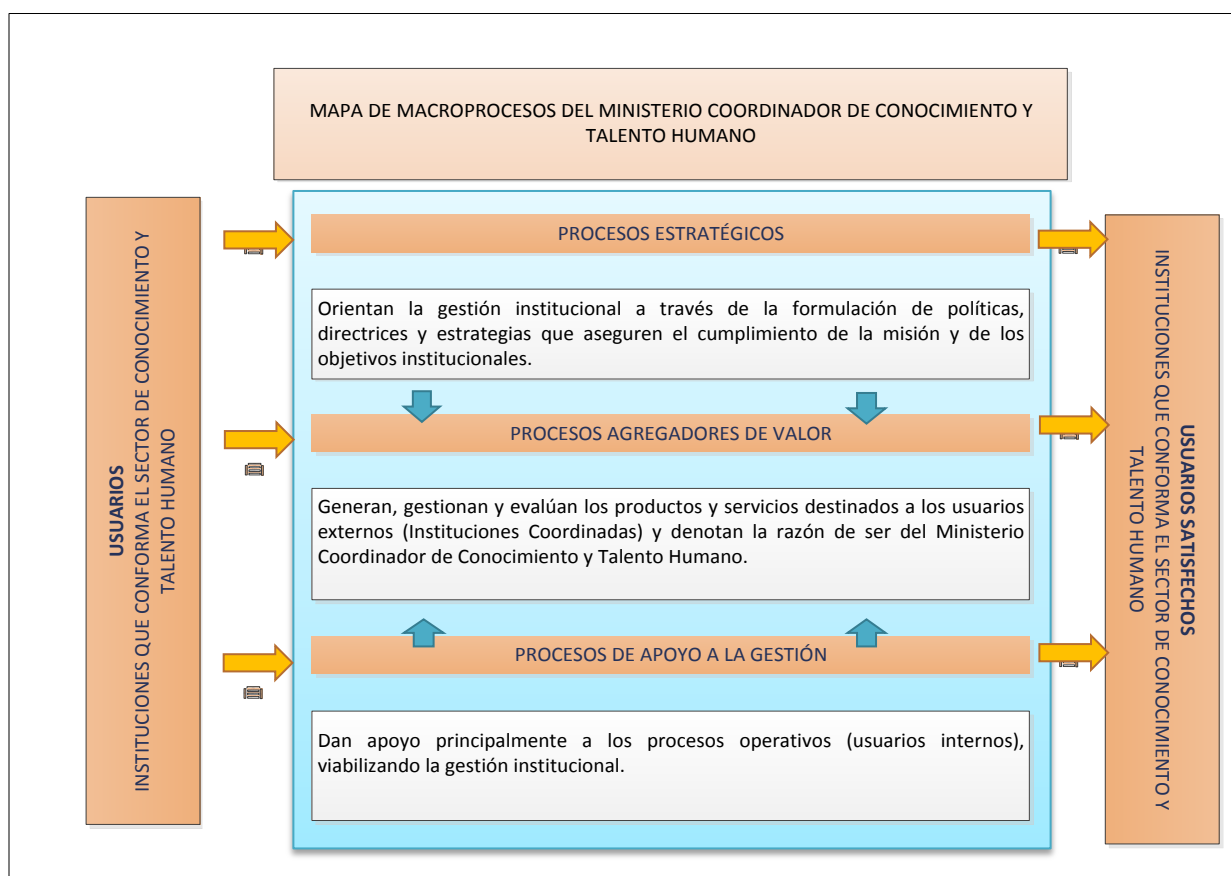


Figura N°21: Mapa de Macroprocesos del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano

Fuente: Palma, A.

4.10.2 Identificar el catálogo de procesos

Esta etapa incluye la identificación, registro y clasificación de los procesos de manera estructurada y estándar para controlar y gestionar resultados. El registro del catálogo de procesos incluye la captura de información básica y actualización de la ficha de procesos.

4.10.3 Alineación de Procesos a los Objetivos

Todos los procesos deben estar alineados al menos a un objetivo operativo para determinar su posible impacto en el alcance de indicadores y metas planteadas.

4.10.4 Evaluación de Importancia vs Desempeño

La evaluación de importancia y desempeño actual de los procesos proporciona información relevante para la selección y priorización de los procesos candidatos a mejorar. Es decir que los procesos con importancia alta y desempeño bajo son los primeros a los que se deben aplicar un proyecto de mejora.

La evaluación de dichos parámetros se realiza en base a los siguientes aspectos:

Tabla N°34: Calificación de Importancia

Alta (3)	Genera un valor estratégico significativo. Apoya directamente a la consecución de las metas planteadas en el plan estratégico / operativo.
Media (2)	Genera un valor efectivo Apoya a necesidades medianamente importantes.
Baja (1)	Apoya a necesidades menores o secundarias. Puede o no generar valor al cumplimiento del plan estratégico/ operativo.

Fuente: (e-Strategia Consulting Group, 2013)

Tabla N°35: Calificación de Desempeño

Excelente (3)	Proceso realizado efectivamente sin incurrir en costos económicos u operativos. Resultados libres de defectos
Bueno (2)	Estándar eficiente con problemas operacionales menores Resultados usualmente satisfactorios
Bajo (1)	Algunas acciones requieren de atención inmediata. Resultados esperados presentan ciertas fallas significativas.

Fuente: (e-Strategia Consulting Group, 2013)

4.10.5 Análisis de características críticas

Una vez que se ha realizado la evaluación preliminar de evaluación vs desempeño se obtiene una calificación que en este caso se presenta de manera semaforizada, en ese sentido, los procesos con calificación en color rojo requieren de un proceso de mejora inmediata a fin de mejorar su desempeño en vista de la importancia que representan para el cumplimiento de las metas del plan estratégico y operativo.

4.10.6 Mejorar la calidad operacional

Tomando en cuenta los resultados del análisis de características del proceso comatoso se debe seleccionar la estrategia adecuada para mejorarlo.

- ✓ **Sistematización:** Consiste en el uso de sistemas informáticos para soportar las actividades del proceso. La sistematización permite la mejora integral del proceso
- ✓ **Optimización:** Uso de software especializado para automatizar tareas, estableciendo puntos de control automáticos, en este caso, se realiza una mejora a una parte puntual del proceso, dependiendo del análisis de sus entradas y salidas.

Para el caso de ejemplificar la gestión de procesos, a continuación se elabora un proceso completo a partir del catálogo de procesos levantado anteriormente. Cabe indicar que el responsable de la Dirección de Procesos debe realizar este ejercicio con los titulares de todas las unidades a fin de identificar aquellos procesos que requieren de tratamiento inmediato.

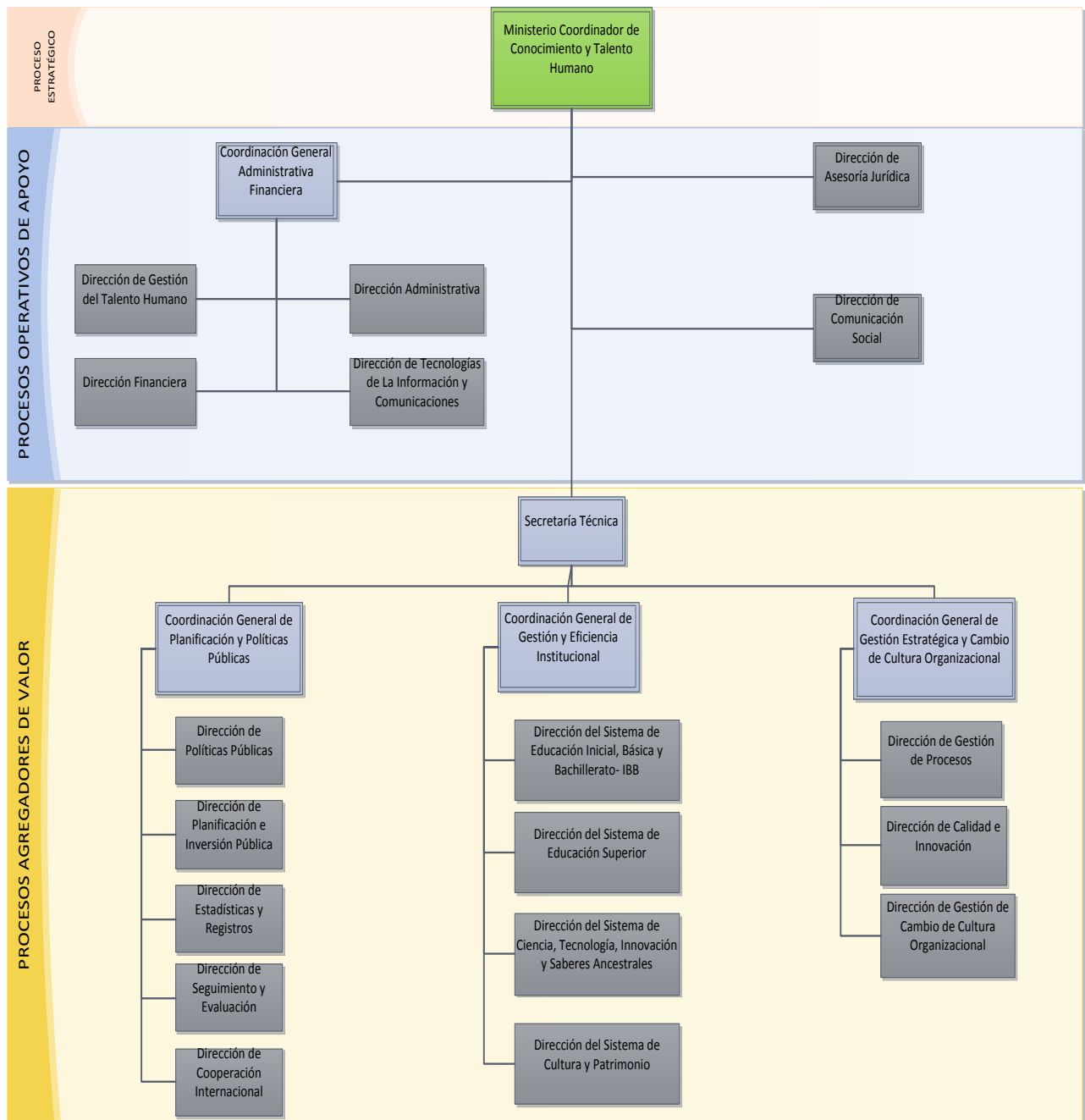


Figura N°22: Estructura Orgánica de Gestión Institucional diferenciada por los Macroprocesos.

Elaborado por: Palma, A.

4.11 Gestión del Talento Humano

4.11.1 Aspectos Generales.

El Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano tiene como misión ser la Institución pública líder en el desarrollo integral de conocimiento a todo nivel, para cumplir con dicha misión es necesario que el Ministerio Coordinador, a través de su Unidad de Gestión de Talento Humano, garantice la incorporación de profesionales capacitados y orientados a desempeñar funciones acordes con el modelo de gestión propuesto.

Bajo este antecedente, el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano obedece a las normas de gestión de talento humano establecidas por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento de aplicación.

El Ministerio de Relaciones Laborales es el organismo rector en materia de talento humano de todas las instituciones del Estado, tanto del Gobierno Central: Ministerios, Secretarías Nacionales, Institutos; como de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs). Estas políticas se han establecido con la finalidad de gestionar el recurso humano en una forma justa, formal, transparente y sobre todo para contar con colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo en oferta del sector público.

El artículo N° 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público señala que compete al Ministerio de Relaciones Laborales la rectoría en materia de remuneraciones del sector público y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos. Por su parte, la Secretaría Nacional de la Administración Pública debe establecer las políticas, metodología de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la Administración Pública Central, institucional y dependiente, y coordinar al efecto las acciones con el Ministerio de Relaciones Laborales. (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010)

Por lo tanto, al ser el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) el órgano rector de las políticas de gestión del talento humano, el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano está obligado a adaptar y hacer cumplir la normativa de servicio público desarrollada por el MRL, de igual manera la Secretaría Nacional de la Administración Pública resolvió incorporar dentro de los indicadores de desempeño homologados para todas las instituciones públicas y reportados en el Sistema Gobiernos por Resultados, el resultado de estrategias implementadas

por las instituciones para desarrollar explícitamente el talento humano; razón por la cual el Ministerio Coordinador también se encuentra obligado a incorporar procesos de mejora en la gestión del talento humano institucional.

El desarrollo de un plan estratégico para la Unidad de Talento Humano será adoptado con la finalidad de que trascienda circunstancias coyunturales y se constituya en un instrumento básico que soporte los cambios organizacionales y logre el mejoramiento de la calidad de la gestión institucional, garantizando así la efectividad administrativa y el fortalecimiento de aquellos conocimientos y competencias requeridas por los usuarios.

4.11.2 Importancia de la Gestión del Talento Humano.

La Gestión del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, cabe tomar en cuenta que la organización representa el medio que permite a las personas alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con la función que desempeñan.

Su importancia radica en que el logro de los objetivos estratégicos de una organización están directamente relacionados con la creación de competencias específicas en el talento humano, mismas que permitan aumentar el valor agregado en los servicios y/o productos que se ofrecen a los usuarios. Es por eso que la nueva gestión del talento humano enfatiza la importancia del capital intelectual y humano (intangible) sobre el capital común (tangible), de ahí se infiere que existe una evolución en la forma y en el concepto de la creación de valor como aporte de conocimiento realizado por los empleados de una organización y cómo éste es aprovechado tanto por las personas como por la organización.

4.11.3 Responsabilidades de la Unidad de Gestión de Talento Humano.

La Unidad de Gestión de Talento Humano es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo de talento humano bajo los lineamientos, políticas, normas e instrumentos legales,

además de las funciones, atribuciones y responsabilidades que les otorga la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010). Conjuntamente tendrán bajo su responsabilidad la preparación y ejecución de los reglamentos o estatutos orgánicos institucionales y demás normativa de desarrollo administrativo interno, así como absolver las consultas que sobre materia de administración de talento humano y remuneraciones formulen los servidores de la Institución.

4.11.4 Subsistemas de Gestión de Talento Humano.

La gestión del talento humano en el sector público está compuesta de varios subsistemas, los mismos son:

- 1. Planificación:** La primera etapa de planeación es sin duda la más importante, en ésta se definen los perfiles de los puestos y la cantidad de personas que se requieren para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, en esta etapa se elabora el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos el cual contiene el índice ocupacional donde se reflejan todos los puestos contenidos en la estructura orgánica, y por cada uno de ellos el detalle de: datos de identificación, misión, instrucción formal requerida, interfaz (con quien se relaciona), experiencia laboral requerida, actividades esenciales, conocimientos, destrezas, habilidades conductuales, valoración de puestos de acuerdo a la escala de remuneraciones vigente en base de las competencias, complejidad del puesto y grado de responsabilidad del puesto e indicadores de gestión.
- 2. Reclutamiento, selección e incorporación a la Institución:** Para la aplicación de este subsistema el Ministerio de Relaciones Laborales ha expedido la Norma de Reclutamiento y Selección de Personal, publicada en el Registro Oficial Suplemento 702 del 14 de mayo de 2012, donde se establece el procedimiento para la búsqueda, selección y otorgamiento de nombramientos para las instituciones. Adicionalmente el Instituto de la Meritocracia emite su criterio, verificando el cumplimiento de la norma

técnica y la documentación en regla de los ganadores de las distintas fases del concurso y la entrevista que es el paso final.

- 3. Inducción:** La etapa de inducción es importante para los nuevos funcionarios ya que al vincularse a la Institución desconocen su rol dentro de la sociedad, por lo que la Unidad de Gestión de Talento Humano debe realizar un proceso de inducción para darles a conocer la planeación estratégica y operativa, información sobre la Institución, métodos de trabajo, autoridades, compañeros, subalternos y todo lo relacionado a las formas de trabajo que están plasmadas en los Manuales de Procesos y Procedimientos Institucionales, de esta manera se asegura el compromiso y participación activa de los empleados a lo largo de su carrera dentro de la Institución.
- 4. Capacitación:** Las Instituciones Públicas deben realizar un Plan de Capacitación Anual que debe incluir cursos, pasantías, talleres nacionales e internacionales previstos en el presupuesto anual asignado a la Institución, dicho plan de capacitación debe ser formulado en base a los resultados de la evaluación de desempeño y como parte de los incentivos que promueve la Institución en respuesta a los resultados y acciones realizadas por los empleados.
- 5. Evaluación del desempeño:** Este subsistema se aplica dos veces al año en base a la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño publicada en el Registro Oficial 303 del 27 de marzo del 2008 y modificada el 23 de septiembre del mismo año. Al inicio del semestre se definen las metas en base a los indicadores de gestión de cada puesto, mismos que fueron descritos en la primera fase de planificación entre el evaluado y el evaluador; posteriormente al finalizar esta etapa se aplican los formularios para la evaluación establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales y se realiza la calificación del cumplimiento de metas. En caso de que el funcionario no esté de conforme con los resultados obtenidos apelará a un Comité y se procederá conforme lo establece la Norma Técnica.

- 6. Compensación o Remuneraciones:** El Ministerio de Relaciones Laborales ha expedido mediante Resolución No. MRL-2012-0021, publicado en el Registro Oficial No. 637 la escala mensual de remuneraciones, que debe ser acogida por todas las instituciones públicas, al momento de definir el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos, adicionalmente se puede aplicar la remuneración variable por resultados, siempre y cuando la Institución obtenga primeramente una Certificación de Calidad de sus procesos, esto a manera de incentivo para mejorar los índices de calidad del servicio que presta.

4.11.5 Propuesta de Plan de Gestión de Talento Humano.

- **Objetivo General**

Incrementar la eficiencia de los procesos de gestión de talento humano mediante la correcta aplicación de la normativa vigente a fin de propender al mejoramiento de los subsistemas de Talento Humano.

- **Objetivos Operativos**

- ✓ Fortalecer las competencias del personal del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano para incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados por las distintas unidades.
- ✓ Incrementar el número de servidores públicos con nombramiento en todas las Unidades Operativas del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.
- ✓ Sistematizar y automatizar los procesos que gestiona el personal de la Unidad de Gestión de Talento Humano del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano a fin de optimizar el tiempo de trabajo y mejorar la productividad del personal.

- **Formulación de Estrategias para la Gestión del Talento Humano**

Tabla N°36: Formulación de Estrategias para la Unidad de Talento Humano

OBJETIVOS OPERATIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
1. Fortalecer las competencias del personal del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano para incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados por las distintas unidades.	Implementar un proceso de inducción al nuevo personal que se integra al MCCTH a fin de socializar el rol y la misión del Ministerio y fortalecer el compromiso con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	1. Diseño y aprobación del reglamento interno de trabajo por la máxima autoridad.
		2. Elaboración de un manual y/o guía de inducción al nuevo personal del MCCTH.
		3. Diseño del proceso de inducción al nuevo personal del MCCTH.
		4. Realización del taller de inducción.
	Establecer un plan de capacitación en coordinación con las necesidades de conocimiento demandadas por las diferentes unidades operativas del MCCTH.	1. Desarrollar un diagnóstico de las necesidades de capacitación técnica del personal del MCCTH.
		2. Organizar los eventos de capacitación requeridos.
2. Incrementar el número de servidores públicos con nombramiento en todas las Unidades Operativas del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.	Implementar el manual de puestos y lanzamiento del concurso de Méritos y Oposición avalado por el Ministerio de Relaciones Laborales.	3. Estructurar el plan de capacitación.
		1. .Diseño del manual de puestos en función de las necesidades de personal que demanda cada unidad operativa del MCCTH
		2. Validación y aprobación del manual de puestos por parte del Ministerio de Relaciones Laborales y la certificación de disponibilidad presupuestaria emitida por el Ministerio de Finanzas.
	Socializar las normas vigentes de la Unidad de Talento Humano para evitar injerencias externas e internas.	3.Lanzamiento del concurso de Méritos y Oposición a través dl sitio web Socio Empleo del Ministerio de Relaciones Laborales
		1. Reproducir las normas de los sistemas de gestión del Talento Humano vigente a través de boletines o publicaciones en la Intranet Institucional.
		2. Difundir entre el personal la

		normativa que aplica la Unidad de Talento Humano para lograr su colaboración y comprensión en la ejecución.
3. Sistematizar y automatizar los procesos que gestiona el personal de la Unidad de Gestión de Talento Humano del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano a fin de optimizar el tiempo de trabajo y mejorar la productividad del personal.	Fortalecer la Unidad de Talento Humano mediante la innovación tecnológica	1. Realizar un diagnóstico de las necesidades del personal en temas informáticos.
		2. Implementar una INTRANET para canalizar las solicitudes de servicios demandadas por el personal del MCCTH
		3. Coordinar la adquisición de equipamiento e infraestructura informática.

Fuente: Palma, A.

4.11.6 Plan de Acción para la Gestión de Talento Humano.

Tabla N°37: Plan de Acción para la Gestión de Talento Humano

PLAN DE ACCIÓN			
Objetivo Operativo N°1: Fortalecer las competencias del personal del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano para incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados por las distintas unidades.			
Estrategias	Acciones	Indicador	Resultado esperado
Implementar un proceso de inducción al nuevo personal que se integra al MCCTH a fin de socializar el rol y la misión del Ministerio y fortalecer el compromiso con el cumplimiento de los objetivos estratégicos	1. Diseño y aprobación del reglamento interno de trabajo por la máxima autoridad	Reglamento interno de trabajo aprobado	Reglamento interno de trabajo aprobado
	2. Elaborar un manual y/o guía de inducción al nuevo personal del MCCTH	Manual y/o guía de inducción desarrollado y aprobado	Manual y/o guía de inducción desarrollado y aprobado
	3. Diseño del proceso de inducción al nuevo personal del MCCTH	Proceso de inducción socializado	Proceso de inducción socializado
	4. Realización del taller de inducción	Número de talleres de inducción realizados	100% del nuevo personal capacitado

		trimestralmente	en el proceso de inducción.
Establecer un plan de capacitación en coordinación con las necesidades de conocimiento demandadas por las diferentes unidades operativas del MCCTH	1.Desarrollar un diagnóstico de las necesidades de capacitación técnica del personal del MCCTH	Encuestas realizadas	100% del personal encuestado sobre sus necesidades y requerimientos de capacitación.
	2.Organizar los eventos de capacitación requeridos	Eventos de capacitación realizados	Realización de un evento de capacitación mensual
	3.Estructurar el plan de capacitación	Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a los cursos planificados en base al puesto que desempeñan en la Institución.	Plan de capacitación aprobado y publicado

PLAN DE ACCIÓN			
Objetivo Operativo N°2: Incrementar el número de servidores públicos con nombramiento permanente en todas las Unidades Operativas del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.			
Estrategias	Acciones	Indicador	Resultado esperado
Implementar el manual de puestos y lanzamiento del concurso de Méritos y Oposición avalado por el Ministerio de Relaciones Laborales.	1.Diseño del manual de puestos en función de las necesidades de personal que demanda cada unidad operativa del MCCTH	Manual de puestos diseñado	Manual de puestos diseñado
	2. Validación y aprobación del manual de puestos por parte del Ministerio de Relaciones Laborales y la certificación de disponibilidad presupuestaria emitida por el Ministerio de Finanzas.	Manual de puestos validado y aprobado	Manual de puestos validado y aprobado
	3.Lanzamiento del concurso de Méritos y Oposición a través dl sitio web Socio Empleo del Ministerio de Relaciones Laborales	Número de puestos lanzados a concurso para la asignación de nombramiento.	20% del personal del MCCTH contratado bajo la modalidad de nombramiento.

Socializar las normas vigentes de la Unidad de Talento Humano para evitar injerencias externas e internas.	1. Reproducir las normas de los sistemas de gestión del Talento Humano vigente a través de boletines o publicaciones en la Intranet Institucional.	Normas de sistemas de Gestión del Talento Humano publicadas en la Intranet.	Normas de sistemas de gestión del Talento Humano publicadas en la Intranet.
	2. Difundir entre el personal la normativa que aplica la Unidad de Talento Humano para lograr su colaboración y comprensión en la ejecución.	Número de servidores públicos capacitados es la normativa aplicada por la Unidad de Talento Humano.	100% del personal del MCCTH capacitados es la normativa aplicada por la Unidad de Talento Humano.

PLAN DE ACCIÓN			
Objetivo Operativo N°3: Sistematizar y automatizar los procesos que gestiona el personal de la Unidad de Talento Humano del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano para optimizar el tiempo de trabajo y mejorar la productividad del personal.			
Estrategias	Acciones	Indicador	Resultado esperado
Fortalecer la Unidad de Talento Humano mediante la innovación tecnológica	1. Realizar un diagnóstico de las necesidades del personal en temas informáticos.	Porcentaje de necesidades informáticas diagnosticadas.	Detalle de necesidades informáticas
	2. Implementar una INTRANET para canalizar las solicitudes de servicios demandadas por el personal del MCCTH	Porcentaje de servidores públicos que hacen uso de la INTRANET para canalizar sus solicitudes de servicios.	100% del personal del MCCTH utiliza la INTRANET.
	3. Coordinar la adquisición de equipamiento e infraestructura informática.	Paquetes informáticos adquiridos.	Paquete informático SIITH en ejecución.

Fuente: Palma, A.

4.12 Plan de comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es un proceso transversal continuo y permanente que agrega valor tangible e intangible a cualquier tipo de organización mediante el fortalecimiento de las relaciones entre la organización y sus públicos estratégicos.

La comunicación organizacional permite a las instituciones de toda índole obtener legitimidad de sus públicos por medio de la transparencia, credibilidad y confianza en sus acciones. Tomando en cuenta que el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano es la Institución rectora de la política pública en materia de educación y cultura y además que es la encargada de coordinar todos los planes, programas y proyectos del Sector de Conocimiento y Talento Humano, es sumamente necesario que los procesos de comunicación sean efectivos a fin de lograr posicionar el liderazgo de la Institución, no solamente a nivel sectorial, sino a nivel de toda la Administración Pública Central. Como se mencionó anteriormente, las instituciones públicas pueden medir el grado de satisfacción y valor agregado brindado a sus usuarios a través de su reputación y reconocimiento nacional e internacional. La reputación de las instituciones, sea públicas o privadas, se construye a partir de una conducta organizacional acorde con las necesidades y expectativas de los públicos objetivos y del eficiente manejo de los medios de comunicación que garanticen la acertada percepción de la Institución por parte de sus audiencias.

El proceso de comunicación es inherente a las organizaciones y, por lo tanto, se desarrolla por medio de actividades comunicativas; mientras que la cultura impartida a través de los distintos modos de comunicación organizacional, tiene un papel importante en el modelaje de los valores, actitudes y comportamientos de los individuos y miembros de la Institución. Es por eso que la cultura organizacional tiene en la comunicación uno de los recursos más importantes para el manejo de la gestión de la organización. Partimos del principio que la comunicación se planea y se diseña con la finalidad de ejecutar acciones comunicativas o ejecutivas exitosas, cuyos referentes se establecen a partir de la dinámica de los actores, en este caso culturales.

Una adecuada estrategia de comunicación alienta a los empleados a realizar un mayor esfuerzo para apoyar la realización de objetivos porque poseen un mayor grado de comprensión y entendimiento sobre cuáles son las metas y qué importancia tienen en su propio bienestar y crecimiento.

El plan de comunicación debe estar alineado al modelo de gestión de la organización al apoyar o facilitar la gestión global de la organización, proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección; y la difusión y gestión de la imagen y de la información. Para esto, la Institución debe definir el alcance del plan, revisar los objetivos estratégicos de la organización y los del plan de comunicaciones, revisar los componentes, fases y recursos del plan, elaborar rutas de ejecución y establecer su logística y ejecución.

La comunicación es el pilar de la operación de la calidad al gestionar el conocimiento. Es por eso que debe ser un agente innovador al brindar los elementos para el mejoramiento de los procesos y un canal para la información de nuevas ideas que permitan la socialización de su filosofía y la implantación de normas y valores en la organización.

4.12.1 Problema de comunicación en el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

- ✓ El 65% de los servidores públicos del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano no conocen ni comparten la misión y visión; además de no conocer y entender su rol y responsabilidad en la contribución al logro de los objetivos de la Institución.
- ✓ Las redes de comunicación no están alineadas con la realidad del accionar del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, esto ocurre porque los mensajes no transmiten verdaderamente la esencia de la Institución reflejada en su filosofía y procedimientos.
- ✓ Los medio de comunicación entre el Ministerio y la ciudadanía son limitados, razón por la cual las ciudadanas y ciudadanos no pueden participar activamente del accionar del Ministerio al exponer sus requerimiento y necesidades para dar paso a un proceso de retroalimentación continuo entre los usuarios y la Institución.

4.12.2 Públicos Objetivos del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento.

- ✓ Instituciones que conforman el Sector de Conocimiento y Talento Humano.
- ✓ Ministerios Coordinadores, Ministerios Sectoriales, Secretarías Nacionales.
- ✓ Todas las Instituciones Públicas pertenecientes a la Función Ejecutiva del Estado.
- ✓ Demás Instituciones Públicas pertenecientes a la Administración Pública Central.
- ✓ Ciudadanas/os ecuatorianos.
- ✓ Personal del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

4.12.3 Plan de Acción para mejorar la Comunicación Interna y Externa

Tabla N°38: Plan de Acción para mejorar la Comunicación Interna y Externa

PLAN DE ACCIÓN			
Objetivo Comunicacional: Fortalecer los procesos de comunicación interna y externa del MCCTH con sus públicos objetivos (Instituciones Coordinadas y personal interno) a fin de posicionar el liderazgo de la Institución en pro de la consecución de los objetivos estratégicos.			
Estrategias	Acciones	Indicador	Resultado esperado
Mejorar los sistemas de comunicación interna a través de la aplicación de nuevas tecnologías para el acceso oportuno a la información institucional	Desarrollar una plataforma virtual de aprendizaje al servicio del personal del MCCTH en la cual se difunda el modelo de gestión vigente y el rol de la Institución dentro del Sector.	Plataforma Virtual de Aprendizaje desarrollada.	Plataforma Virtual de Aprendizaje actualizada y en funcionamiento.
	Involucrar al personal del MCCTH en el uso de la plataforma virtual interna para el intercambio y transmisión de conocimientos y el fortalecimiento de relaciones interpersonales.	Porcentaje de servidores públicos del MCCTH que utilizan la Plataforma Virtual de Aprendizaje	100% de servidores públicos usuarios de la Plataforma Virtual de Aprendizaje.
	Comprometer a las autoridades a actualizar semanalmente los logros y resultados alcanzados en su gestión en la Plataforma Virtual de Aprendizaje	Porcentaje de autoridades que actualizan sus logros y resultados en la Plataforma Virtual de Aprendizaje	75% de autoridades del MCCTH que actualizan sus logros y resultados en la Plataforma Virtual de Aprendizaje
Incrementar la difusión de la labor ministerial mediante la implementación de nuevos	Organizar un encuentro sectorial trimestral a fin de atender las solicitudes y	Número de encuentros sectoriales organizados.	1 encuentro sectorial realizado

servicios a los que puedan acceder los públicos objetivos para generar espacios de opinión y retroalimentación pública.	requerimientos de las instituciones coordinadas y evaluar las acciones emprendidas.		trimestralmente.
	Redactar boletines de prensa semanales para difundir las acciones impulsadas por el MCCTH a ser publicados en la página web institucional.	Número de boletines de prensa publicados en la página web institucional.	15 boletines de prensa publicados mensualmente en la página web institucional.

Fuente: Palma, A.

4.13 Propuesta de Evaluación y Mejora Continúa

El modelo de evaluación es la etapa final del modelo de gestión de planificación estratégica y gestión pública diseñado para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano cuyo objeto es básicamente garantizar que los procesos y sistemas establecidos permitan alcanzar resultados consistentes y equilibrados. Todo modelo de gestión requiere necesariamente de una etapa de evaluación que permita medir el avance de los planes y programas establecidos a fin de brindar agilidad en la toma de decisiones, determinar soluciones oportunas a las falencias o problemas en el transcurso de la gestión o a su vez potencializar aquellas actividades que se estén realizando con eficiencia. Es por esta razón que todas las estrategias propuestas en el modelo son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto internos como externos cambian de manera constante y la Institución debe anticiparse a dichos cambios para implementar nuevas estrategias que le permitan seguir encaminada en la consecución de sus objetivos.

Las actividades de evaluación consisten en mediciones sistemáticas periódicas del cumplimiento de una práctica, comparada con un estándar de referencia (línea base) que ha sido determinado al inicio de la planificación y que permiten conocer el avance en el cumplimiento de los objetivos propuestos (metas). Es por eso que las actividades de evaluación llevan implícito el diseño y aplicación de intervenciones o planes de mejora a fin de fortalecer sus prácticas diarias y mejorar continuamente la calidad. El plan de evaluación incide en los siguientes aspectos:

- ✓ Evaluación del grado de cumplimiento de los procesos planificados
- ✓ Eficacia de los sistemas implementados
- ✓ Eficiencia en los procesos

El proceso de evaluación constituye, por tanto, la base para saber que se está obteniendo, en qué extensión se alcanzan los resultados deseados y por dónde se debe orientar las mejoras. En ese sentido los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficiencia del mismo, todo ellos alineado con la misión institucional.

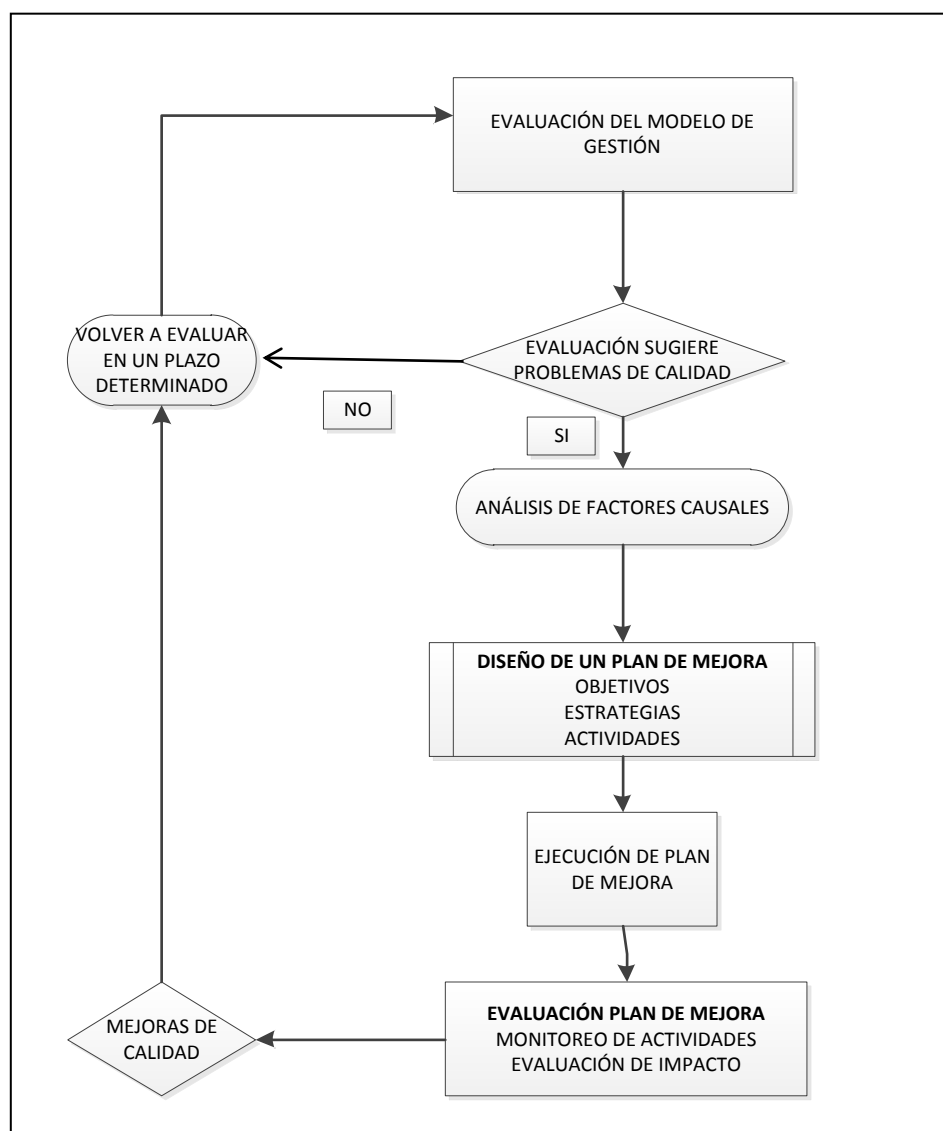


Figura N°23: Modelo de evaluación

Fuente: (Metodología para el proceso de Evaluación, 2014)

El proceso de evaluación se realiza a través del establecimiento de indicadores, éstos constituyen los instrumentos que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a los resultados que se obtiene, de forma que permiten determinar su capacidad y eficacia, así como su eficiencia. De acuerdo al diseño del modelo de gestión propuesto para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, éste requiere de la evaluación a partir de dos tipos de indicadores: indicadores de resultados e indicadores operativos. Los primeros permiten medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos mientras que los indicadores operativos miden el avance en el rendimiento de una

actividad. En ambos casos se han establecido metas que permitan la comparación en la medición de cada indicador en base al diagnóstico realizado y en base a las metas que como Institución rectora del Sector de Conocimiento y Talento Humano se ve obligada a cumplir para obedecer consecutivamente al cumplimiento de los objetivos nacionales planteados en el Plan Nacional de Desarrollo.

A continuación se presenta el establecimiento de metas e indicadores tanto a nivel estratégico como a nivel operativo con la finalidad de establecer un modelo de evaluación adecuado para la gestión implementada por el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

Tabla N° 39: Indicadores y Metas Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	INDICADORES	LÍNEA BASE	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	MÉTODO DE CÁLCULO	MET A AÑO 2015	MET A AÑO 2016	META AÑO 2017
Fortalecer los mecanismos de coordinación sectorial e intersectorial que propicien sinergias y complementariedades entre las entidades que conforman el sector de Conocimiento y Talento Humano.	Incrementar espacios de coordinación y retroalimentación entre todos los sectores que componen el Consejo Sectorial de Conocimiento Talento Humano.	Número de gabinetes sectoriales realizados	1	Número	Trimestral	Sumatoria de número de gabinetes sectoriales realizados	8	8	8
	Mejorar los medios de coordinación entre todos los actores involucrados en el sector de Conocimiento y Talento Humano y el sector productivo.	Número de proyectos coordinados desde el MCCTH en ejecución	16	Número	Anual	Sumatoria del número de proyectos coordinados desde el MCCTH en ejecución	20	25	30
	Implementar sinergias y alianzas estratégicas entre las Instituciones del Sector.	Número de sinergias y alianzas estratégicas realizadas a nivel sectorial	0	Número	Semestral	Sumatoria del número de sinergias y alianzas estratégicas realizadas en el período.	3	4	5

Impulsar y articular políticas, planes, programas y proyectos sectoriales e intersectoriales que contribuyan al desarrollo y generación del conocimiento a nivel nacional a fin de mejorar la provisión de servicios educativos y culturales con cobertura y pertinencia cultural y/o territorial.	Fortalecer los mecanismos de participación ciudadana para la formulación de la política sectorial de conocimiento y talento humano en territorio.	Número de mesas de participación ciudadana instaladas en territorio	2	Número	Cuatrimestral	Sumatoria del número de mesas de participación ciudadana instaladas en territorio.	6	9	9
	Articular la adecuada provisión de servicios en territorio con calidad y excelencia entre las diferentes entidades del sector	Porcentaje de proyectos sectoriales con alcance territorial postulados y priorizados	0	Porcentaje	Anual	Número de proyectos intersectoriales en territorio postulados y priorizados / Número total de proyectos intersectoriales diseñados	70 %	80 %	100 %
	Fortalecer la incubación, ejecución y apoyo de iniciativas emblemáticas de carácter sectorial	Porcentaje de proyectos de gasto de inversión implementados por el Sector de Conocimiento.	13,5	Porcentaje	Anual	Número de proyectos sectoriales implementados / Número de proyectos diseñados.	80 %	85 %	90%
Incrementar la generación de información y mejorar los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión, resultados e impactos de estrategias, planes, programas y proyectos a cargo de las instituciones coordinadas a fin de dar cumplimiento a la política pública del sector.	Fortalecer mecanismos de seguimiento y evaluación en la gestión, resultados e impacto de los planes, programas y proyectos del sector.	Porcentaje de acuerdos ejecutados producto de los consejos sectoriales	72%	Porcentaje	Cuatrimestral	Número de acuerdos ejecutados producto de los consejos sectoriales / Número total de compromisos adquiridos en las mesas de participación ciudadana.	85 %	90 %	100 %
	Definir canales y mecanismos formales para el intercambio, flujo, sistematización y automatización de información intra e interinstitucional	Número de sistemas de información y estadística implementados en el MCCTH para la recopilación y procesamiento de la información sectorial.	1	Número	Anual	Sumatoria del número de sistemas de información y estadística implementados.	2	3	4

	Incrementar la efectividad en el seguimiento a la ejecución presupuestaria del gasto de inversión de las instituciones que conforman el CSCTH.	Porcentaje de seguimiento a los compromisos adquiridos en las mesas de participación ciudadana sectorial.	0	Porcentaje	Cuatrimestral	Número de informes de seguimiento a los compromisos adquiridos/ Número total de compromisos adquiridos en las mesas de participación ciudadana.	70 %	80 %	100 %
	Evaluar la ejecución presupuestaria de los proyectos de inversión del Sector de Conocimiento y Talento Humano.	Porcentaje de ejecución presupuestaria del sector.	72,35 %	Porcentaje	Cuatrimestral	Presupuesto Devengado por las Instituciones / Presupuesto Planificado.	85 %	90 %	95%
Fomentar la excelencia de las entidades miembro del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano en la implementación de la política pública y prestación de servicios.	Implementar la gestión por procesos orientada a resultados en las instituciones que conforman el Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano	Porcentaje de instituciones del sector que han actualizado sus modelos de gestión coordinadas desde el MCCTH.	0%	Porcentaje	Anual	Número de instituciones del sector que han actualizado sus modelos de gestión / Número total de instituciones del sector	15 %	20 %	30%
	Implementar la gestión por calidad en las instituciones que conforman el Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano	Porcentaje de Instituciones del sector que han implementado un proceso para la obtención de una certificación de calidad.	0%	Porcentaje	Anual	Número de Instituciones del SCTH con procesos de calidad implementados / Número total de Instituciones del SCTH.	10 %	15 %	20%
	Desarrollar la cultura organizacional en las instituciones que conforman el Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano	Porcentaje de servidoras /es públicos del sector capacitadas/os en gestión de la calidad.	100%	Porcentaje	Semestral	Número de servidoras/es públicos del SCTH capacitadas/os en gestión de la calidad / Número de servidoras/es públicos del SCTH.	20 %	30 %	45%

	Fortalecer los procesos estratégicos y operativos para mejorar la eficiencia institucional.	Porcentaje de Procesos Comatosos	80%	Porcentaje	Semestral	Número de procesos comatosos / Número total de procesos institucionales	70 %	50 %	30%
--	---	----------------------------------	-----	------------	-----------	---	------	------	-----

Fuente: Palma, A.

Tabla N° 40: Indicadores y Metas Operativas

UNIDADES OPERATIVAS		OBJETIVO OPERATIVO	ESTRATEGIA	INDICADORES	FRECUENCIA	META 2015
UNIDADES AGREGADORAS DE VALOR						
COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	Dirección de Políticas Públicas	Incrementar la eficiencia en la formulación y ejecución de la política pública en materia de conocimiento y Talento Humano	Articulación y coordinación interinstitucional en los diferentes niveles del estado.	Número de estudios e investigaciones que faciliten la implementación y ejecución de la política pública en materia de conocimiento y talento humano.	Trimestral	8
				Porcentaje de políticas sectoriales que son incorporadas en la gestión institucional.	Semestral	70%
				Porcentaje de avance en el proceso de construcción de la Agenda de Coordinación Intersectorial.	Trimestral	100%
	Dirección de Planificación e Inversión Pública	Incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos de inversión pública en el Sector de Conocimiento y Talento Humano	Diseño e implementación de lineamientos y políticas de planificación e inversión sectorial.	Porcentaje de proyectos que solicitan aval técnico revisados.	Mensual	100%
				Número de lineamientos y políticas de planificación elaboradas y socializadas en el sector.	Trimestral	4

				Porcentaje de modificaciones y reformas presupuestarias gestionadas.	Mensual	100%
	Dirección de y Estadísticas Registros	Incrementar la eficiencia en la gestión de la información estadística y de registros del Sector de Conocimiento y Talento Humano	Implementación de sistemas automatizados de información.	Porcentaje de indicadores sectoriales actualizados en el sistema automatizado de información.	Mensual	100%
				Porcentaje de requerimientos de información solicitados por otras instituciones atendidos por la Dirección de Estadística.	Trimestral	100%
				Número de estudios generados sobre el diagnóstico situacional de la gestión en el territorio de las entidades coordinadas.	Trimestral	8
	Dirección de y Seguimiento Evaluación	Optimizar la ejecución presupuestaria del gasto de inversión del Sector de Conocimiento y Talento Humano.	Seguimiento específico de proyectos prioritarios de las instituciones coordinadas	Porcentaje de proyectos que cumplen con la ejecución presupuestaria planificada.	Mensual	85%
				Porcentaje de proyectos de inversión del sector en riesgo.	Mensual	25%
				Número de retroalimentaciones a los proyectos de inversión realizadas con las instituciones coordinadas.	Mensual	12
	Dirección de Cooperación Internacional	Incrementar las oportunidades de cooperación internacional para el fortalecimiento de programas y proyectos que ejecuta el Sector de Conocimiento y Talento Humano	Búsqueda de fuentes de financiamiento, asistencia técnica y asesoría por parte de instituciones y organismos internacionales.	Porcentaje de proyectos del Sector de Conocimiento y Talento que se encuentran financiados por cooperación internacional.	Semestral	30%
				Número de reuniones mantenidas con agencias o instituciones cooperantes	Cuatrimestral	9

Coordinación General de Gestión y Eficiencia Institucional	Dirección del Sistema de Educación Inicial, Básica y Bachillerato-IBB	Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de Educación Inicial, Básica y Bachillerato (IBB)	Implementación de mecanismos de coordinación sectorial que fortalezcan las acciones, programas y proyectos que el Ministerio de Educación.	Número de planes, programas y proyectos propuestos por la Dirección Sectorial de Educación IBB implementados.	Anual	1
				Porcentaje de procesos desconcentrados y descentralizados a cargo del Ministerio de Educación en territorio.	Semestral	50%
				Número de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales propuestas.	Anual	1
	Dirección del Sistema de Educación Superior	Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de Educación Superior	Implementación de mecanismos de coordinación sectorial que fortalezcan las acciones, programas y proyectos que desarrollan todas las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior.	Número de planes, programas y proyectos propuestos por la Dirección Sectorial de Educación Superior implementados.	Anual	1
				Porcentaje de procesos desconcentrados y descentralizados a cargo de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología en territorio.	Semestral	50%
				Número de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales propuestas.	Anual	1
	Dirección del Sistema de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales	Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios en materia de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales	Implementación de mecanismos de coordinación sectorial que fortalezcan las acciones, programas y proyectos que desarrollan todas las instituciones del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación.	Número de planes, programas y proyectos propuestos por la Dirección Sectorial de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales implementados.	Anual	1
				Porcentaje de procesos desconcentrados y descentralizados a cargo de la Secretaría de	Semestral	50%

				Educación Superior, Ciencia y Tecnología y sus entidades adscritas en territorio.		
				Número de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales propuestas.	Anual	1
				Número de planes, programas y proyectos propuestos por la Dirección Sectorial de Cultura y Patrimonio implementados.	Anual	1
				Porcentaje de procesos desconcentrados y descentralizados a cargo del Ministerio de Cultura y Patrimonio en territorio.	Semestral	50%
	Dirección del Sistema de Cultura y Patrimonio	Incrementar la eficiencia en la prestación de servicios de cultura y patrimonio	Implementación de mecanismos de coordinación sectorial que fortalezcan las acciones, programas y proyectos que desarrolla el Ministerio de Cultura y Patrimonio y demás instituciones del Sistema Nacional de Cultura.	Número de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales propuestas.	Anual	1
Coordinación General de Gestión Estratégica y Cambio de Cultura Organizacional	Dirección de Gestión de Procesos	Incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos institucionales.	Levantamiento de un manual de procesos, mejora continua de procesos críticos y la automatización y sistematización de procesos.	Porcentaje de procesos críticos en que han sido intervenidos.	Trimestral	50%
				Porcentaje de procesos críticos mejorados.	Trimestral	30%
				Porcentaje de procesos automatizados y sistematizados.	Trimestral	20%
	Dirección de Calidad e Innovación	Mejorar la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía por parte de las Instituciones que conforman el Sector de Conocimiento y Talento Humano	Implementación de la gestión de calidad y excelencia en las Instituciones del Sector de Conocimiento y Talento Humano.	Porcentaje de modelos de gestión de calidad implementados en las Instituciones del Sector de Conocimiento y Talento Humano.	Semestral	10%
				Número de certificaciones de calidad y excelencia que posee el MCCTH.	Anual	1

				Porcentaje de servidoras/es públicos del MCCTH capacitados en gestión de Calidad.	Trimestral	100%
	Dirección de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional.	Incrementar las prácticas de procesos de transformación y gestión del cambio de cultura organizacional y reforma institucional	Fortalecimiento de herramientas que conlleven a generar la capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo para alcanzar una adecuada	Porcentaje de herramientas de gestión del cambio implementadas en el MCCTH.	Semestral	75%
				Índice de percepción del clima laboral por parte de las y los servidores públicos del MCCTH.	Trimestral	8
UNIDADES OPERATIVAS DE APOYO						
Coordinación General Administrativa Financiera	Dirección Administrativa	Incrementar la eficiencia y eficacia en la satisfacción de las necesidades institucionales	Implementación de sistemas informáticos que faciliten la gestión y la correcta aplicación de los instructivos y normativa legal vigente.	Porcentaje requerimientos administrativos atendidos.	Mensual	100%
				Porcentaje clientes internos satisfechos.	Mensual	100%
	Dirección Financiera	Incrementar el uso eficiente del presupuesto institucional	Estandarización de procesos de adquisiciones y pagos y procesos de contratación pública conforme a la normativa vigente.	Tiempo promedio de efectivización de pagos a proveedores.	Mensual	10 días hábiles
				Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente.	Mensual	100%
	Dirección de Gestión del Talento Humano	Incrementar la eficiencia de los procesos de Gestión de Talento Humano.	Correcta aplicación de la normativa vigente a fin de propender al mejoramiento de los subsistemas de Talento Humano.	Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a los cursos planificados en base al puesto que desempeñan en la Institución.	Trimestral	80%
				Porcentaje de personal con nombramiento.	Anual	20%
	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Incrementar y mejorar la infraestructura tecnológica	Implementación de herramientas tecnológicas que permitan	Número de herramientas tecnológicas desarrolladas.	Semestral	2

		del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano	optimizar los procesos.	Porcentaje de tickets de ayuda tecnológica atendidos.	Mensual	100%
Dirección de Asesoría Jurídica	Dirección de Asesoría Jurídica	Incrementar la eficacia en cuanto al manejo y conocimiento de la legislación para los funcionarios del MCCTH	Creación de un instrumento semanal que contenga la normativa actualizada de interés.	Número de boletines jurídicos emitidos.	Mensual	1
				Porcentaje de requerimientos en cuanto a normativa jurídica satisfechos.	Mensual	100%
Dirección de Comunicación Social	Dirección de Comunicación Social	Fortalecer los procesos de comunicación interna y externa del MCCTH con sus públicos objetivos (Instituciones Coordinadas y personal interno) a fin de posicionar el liderazgo de la Institución en pro de la consecución de los objetivos estratégicos.	Mejorar los sistemas de comunicación interna a través de la aplicación de nuevas tecnologías para el acceso oportuno a la información institucional	Número de boletines y noticias emitidos y publicados en los diferentes espacios de comunicación.	Mensual	15
			Incrementar la difusión de la labor ministerial mediante la implementación de nuevos servicios a los que puedan acceder los públicos objetivos para generar espacios de opinión y retroalimentación pública.	Número de eventos comunicacionales realizados.	Mensual	4

Fuente: Palma, A.

Finalmente, a continuación se presenta un cuadro comparativo entre los resultados de las metas de los indicadores actualmente vigentes y los resultados deseados con la implementación del modelo de gestión propuesto, de esta manera se resume la manera en que el modelo de gestión propuesto mejorará la eficiencia y la eficacia institucional del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano al diseñar instrumentos de medición y análisis acordes a los elementos orientadores de la Institución, todo esto con la finalidad de fortalecer la coordinación y la institucionalidad de ésta Cartera de Estado.

Tabla N° 41: Cuadro comparativo entre los resultados de los indicadores actuales y los resultados que se alcanzarían al aplicar el modelo propuesto.

INDICADOR	FRECUENCIA	RESULTADO DEL PERIODO 2013	META AL AÑO 2017	MEJORAMIENTO AL APLICAR EL MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO
Porcentaje de cumplimiento de compromisos adquiridos en la Mesa Sectorial de Conocimiento y Talento Humano	Anual	72%	100%	Para el año 2017, la meta del indicador es del 100% al mejorar en 28 puntos porcentuales como resultado de un proceso de seguimiento y evaluación más eficiente que permite una coordinación más efectiva de los compromisos adquiridos en la mesa sectorial de Conocimiento y Talento Humano
Porcentaje de mecanismos de coordinación que contribuyan en la creación de sinergias sectoriales e intersectoriales	Anual	45%	5 sinergias o alianzas estratégicas realizadas.	Se reemplazó el indicador y a su vez se propone el siguiente: “Número de sinergias y alianzas estratégicas realizadas a nivel sectorial” , a fin de cuantificar y medir la concertación de sinergias y alianzas estratégicas derivadas de los procesos y mecanismos de coordinación.
Porcentaje de instrumentos y metodologías implementadas en las instituciones coordinadas para el fortalecimiento técnico y de gestión de las mismas.	Anual	67,8%	30% de instituciones del sector que han actualizado sus modelos de gestión coordinadas desde el MCCTH.	Se reemplazó el indicador y a su vez se propone el siguiente: “Porcentaje de instituciones del sector que han actualizado sus modelos de gestión coordinadas desde el MCCTH.” , con la finalidad de medir el resultado de la utilización de los instrumentos y metodologías implementadas, es decir saber el porcentaje de Instituciones que actualizaron sus modelos de gestión bajo la

				asesoría del MCCTH.
Porcentaje de ejecución presupuestaria del sector	Anual	72,35%	95%	Al mejorar los mecanismos de coordinación, seguimiento y evaluación se busca alcanzar una meta del 95% de ejecución presupuestaria del sector en el año 2017.
Porcentaje de cumplimiento de la LOTAIP	Trimestral	90%	N/A	No se considera este indicador en la propuesta del nuevo modelo de gestión en virtud que todas las instituciones públicas deben alcanzar el 100% de cumplimiento de LOTAIP, el mismo que es medido por la Función de Transparencia y Control Social
Porcentaje de Procesos Comatosos	Trimestral	80%	30%	Con la implementación del modelo de gestión propuesto se pretende reducir el porcentaje de procesos comatosos al 70% para el año 2014, para finalizar el 2017 se pretende reducir el 30% de procesos comatosos.
Índice de rotación de mandos medios	Trimestral	74%	N/A	Este indicador ya no se considera en el modelo de gestión propuesto, sin embargo en los planes de acción de la Dirección de Talento Humano se propone el diseño e implementación del Manual de Descripción y Valoración de Puestos para la obtención de nombramientos permanentes con lo que se reducirá el índice de rotación de mandos medios.
Porcentaje de cumplimiento en la inclusión de personas con capacidades especiales	Trimestral	100%	N/A	No se considera este indicador en el modelo de gestión propuesto en virtud que la propuesta se centra en un modelo institucional y no en las

				metas del Consejo Sectorial de Conocimiento de Talento Humano.
Número de quejas de los servidores público	Trimestral	87%	N/A	No se considera este indicador en el modelo de gestión propuesto en virtud que la propuesta se centra en un modelo institucional y no en las metas del Consejo Sectorial de Conocimiento de Talento Humano.
Promedio de gasto corriente por funcionario.	Trimestral	60.66%	N/A	No se considera este indicador en el modelo de gestión propuesto en virtud que la propuesta se centra en un modelo institucional y no en las metas del Consejo Sectorial de Conocimiento de Talento Humano.
Porcentaje de la PEA por nivel de instrucción	Semestral	103.23%	N/A	No se considera este indicador en el modelo de gestión propuesto en virtud que la propuesta se centra en un modelo institucional y no en las metas del Consejo Sectorial de Conocimiento de Talento Humano.
Índice de Especialización Tecnológica (IET)	Anual	8.33%	N/A	No se considera este indicador en el modelo de gestión propuesto en virtud que la propuesta se centra en un modelo institucional y no en las metas del Consejo Sectorial de Conocimiento de Talento Humano.
Gasto público en Educación Superior como porcentaje del PIB	Anual	110.67%	N/A	No se considera este indicador en el modelo de gestión propuesto en virtud que la propuesta se centra en un modelo institucional y no en las metas del Consejo Sectorial de Conocimiento de Talento Humano.
Tasa de crecimiento de los años de	Anual	57.89%	N/A	No se considera este indicador en el modelo de

escolaridad				gestión propuesto en virtud que la propuesta se centra en un modelo institucional y no en las metas del Consejo Sectorial de Conocimiento de Talento Humano.
-------------	--	--	--	--

Fuente: Palma, A.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado de manera ecuánime e integral al Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano en función de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza permitió un mayor entendimiento de la realidad institucional. La investigación a nivel macro de la estructura del Estado orientó la objetividad del análisis al situar el rol del Ministerio dentro de la Función Ejecutiva para conocer y entender sus atribuciones y responsabilidades en el aporte a la consolidación de las estrategias nacionales y en el cumplimiento de las metas estipuladas en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

A nivel general, las Instituciones Públicas basan su ventaja competitiva básicamente en tres aspectos: capacidad de gestión y de desarrollo humano, uso racional de los recursos públicos y en la manera como agregan valor a los asuntos de interés público encomendados, es decir alcanzan ventaja competitiva cuando la Institución posee un fuerte prestigio social y los ciudadanos tienen confianza en sus dirigentes y en la eficacia del cumplimiento de la misión. Es precisamente el reconocimiento de los ciudadanos lo que permite que las instituciones públicas acumulen capital social. La gestión de la información y del conocimiento son aspectos muy relevantes que permiten aumentar el capital social a través de un proceso constante de aprendizaje y adopción de las mejores prácticas de gestión que incluyan procesos transversales de creación de valor para todas las instituciones bajo su rectoría.

El principal beneficio que genera la implementación de un nuevo modelo de gestión institucional en el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano es el fortalecimiento de sus capacidades de gestión mediante el manejo de una correcta coordinación e integración del Sector al considerar al componente de cultura y patrimonio como un elemento indispensable para la congruencia en la generación de conocimiento y en el fortalecimiento de las capacidades de la sociedad ecuatoriana.

La incorporación del Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio en el Sector de Conocimiento y Talento Humano exige la actualización del modelo de gestión vigente hacia la transición de un nuevo modelo de gestión que incluya la articulación y vinculación de las políticas, planes, programas y proyectos con el resto de instituciones del sector con el propósito de lograr una óptima coyuntura entre el Sistema Nacional de Educación IBB, el Sistema Nacional de Educación Superior, el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación y el Sistema Nacional de Cultura y Patrimonio.

La estructura orgánica que se propone para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano ha sido diseñada en función de las principales atribuciones que debe cumplir como Institución rectora del Sector, estas son: Coordinación Sectorial y Planificación y seguimiento a la inversión pública; y además en función de la necesidad de fortalecer los procesos internos mediante prácticas de evaluación y mejoramiento continuo. Esto permitirá que las instituciones que conforman el Sector de Conocimiento y Talento Humano cuenten con la asesoría y acompañamiento necesario para la implementación y ejecución de proyectos de inversión que aporten al cumplimiento de sus respectivos roles sociales, de igual manera se evitará la duplicidad de esfuerzos y acciones que generen demoras o falta de resultados concretos entre las acciones que emprende el Sector. Realizar un proceso de retroalimentación permanente a las instituciones consolidará el proceso de coordinación sectorial al fortalecer la coyuntura política para la generación de políticas y proyectos con un verdadero impacto social y económico.

El concepto de modelo de gestión pública o modelo de agregación de valor público considera aspectos de carácter estratégico y de implementación en relación a la definición de la propuesta de valor, los públicos objetivos, la oferta de servicios, la estrategia de generación de alianzas, los procesos y funciones de apoyo y soporte, por lo tanto, no trata únicamente de definir políticas públicas, asignar recursos y ejercer coordinación al respecto, sino también permite asegurar la eficacia en la ejecución de sus políticas y planes mediante la evaluación y retroalimentación oportuna de sus acciones.

Contar en forma permanente con información actualizada y precisa del estado de implementación de las políticas y estrategias planteadas en el modelo de gestión permite medir los resultados obtenidos y proporcionar información relevante a las autoridades del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano para que en conjunto con las y los servidores públicos que colaboran para la Institución, evalúen la eficiencia del plan y tomen las medidas correctivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos trazados.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la aplicación del modelo de gestión propuesto para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano ya que el mismo reconoce la importancia de incluir dentro de los ejes de coordinación al Sistema Nacional de Cultura, representado principalmente por el Ministerio de Cultura y Patrimonio, en virtud que éste representa un factor transversal en la generación y concertación de políticas públicas, programas y proyectos que fortalezcan los servicios brindados por el Sector en su conjunto.

Se recomienda reforzar los canales de comunicación en todos los niveles de la Institución, es decir, realizar un proceso de socialización y retroalimentación permanente con las instituciones que conforman el Sector de Conocimiento y Talento Humano a fin de canalizar efectivamente sus necesidades y requerimientos y, consecutivamente posicionar el liderazgo que ejerce el Ministerio Coordinador como Institución rectora de las políticas y programas en materia de educación, ciencia, tecnología, innovación, cultura y patrimonio a nivel nacional.

De igual manera se recomienda implementar una estrategia de comunicación interna que fomente la participación y compromiso de las y los servidores públicos con el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos. Es sumamente importante que la Institución gestione la comunicación de sus objetivos de forma oportuna y eficaz para lograr que los empleados posean un mayor grado de comprensión y entendimiento sobre como su desempeño contribuye directamente a la consecución de los mismos mediante un proceso estructurado de comunicación que facilite la transparencia en todos los niveles de la Institución.

Se recomienda fortalecer la gestión del talento humano mediante una estrategia integral que incorpore el mejoramiento de todos sus subsistemas y sobretodo que desarrolle competencias y habilidades que permitan elevar el desempeño de las personas y apoyen su crecimiento

personal y profesional, a la vez agreguen valor a la Institución, aumenten su capital intelectual y aseguren la eficiencia de sus procesos en todos los niveles.

Se recomienda diseñar e implementar el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos para todas las unidades operativas del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano el cual debe contemplar el análisis ocupacional de las posiciones que ocupan las y los servidores públicos a efectos de aplicar el proceso de clasificación y valoración de puestos de acuerdo a la Norma Técnica expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Por último, se recomienda realizar un proceso de evaluación y control de manera periódica a fin de determinar el alcance de los planes estratégicos y operativos así como detectar posibles desviaciones que en futuro impidan el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, únicamente mediante un proceso adecuado de retroalimentación y mejoramiento continuo se puede asegurar la capacidad de gestión del Ministerio al considerar todos los aspectos tanto internos como externos que podrían afectar su accionar en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J., Morantes, W., & Espinoza, Y. (Junio de 2002). *Metodología para la Elaboración de un Modelo de Gestión* . Obtenido de http://www.interciencia.org/v27_06/aguiar.pdf
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito-Ecuador.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá-Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). Bogotá-Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.S.A.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2003). *Planificación Estratégica y Gestión Pública*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. (1976). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Ginebra-Suiza: ONU.
- Decreto Ejecutivo N° 1507. (23 de Mayo de 2013). *Suprímese el Ministerio Coordinador de Patrimonio*. Quito.Ecuador: Registro Oficial Suplemento 960. Obtenido de <http://www.silec.com.ec/>
- Decreto Ejecutivo N° 2428. (2002). *Estatuto del Régimen Jurídico Adminsitartivo de la Función Ejecutiva*. Quito- Ecuador: Registro Oficial 536.
- Decreto Ejecutivo N° 726. (25 de 04 de 2011). *Disposiciones para la Organización de la Función Ejecutiva*. Quito-Ecuador: Registro Oficial 433. Obtenido de <http://www.silec.com.ec/>
- e-Strategia Consulting Group. (2013). *Guía Metodológica Gobierno por Resultados* . Quito-Ecuador.
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. (2003). *Modelo de Excelencia EFQM*. Madrid- España.
- Gobierno por Resultados. (2013). *Reporte de Indicadores MCCTH*. Quito- Ecuador: e-strategia.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2011). *Asamblea Nacional -Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito-Ecuador.

- Ley Orgánica de Educación Superior. (2010). *Asamblea Nacional -Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito-Ecuador.
- Ley Orgánica de Servicio Público. (2010). *Asamblea Nacional- Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito-Ecuador.
- Luna Osorio, L. (2013). El Presupuesto General del Estado 2014. *Boletín Estadístico* N°63 , 4.
- Metodología para el proceso de Evaluación. (24 de 08 de 2014). *SENPLADES*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Metodolog%C3%ADa-para-Evaluaci%C3%B3n-de-Impacto.pdf>
- Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. (2012). *Estatuto Orgánico por Procesos - Acuerdo Ministerial N°3*. Quito-Ecuador: Registro Oficial N° 125.
- Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. (2013). *Agenda de Coordinación Intersectorial de Conocimiento y Talento Humano*. Quito- Ecuador.
- Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. (09 de 08 de 2014). *Informe de Rendición de Cuentas 2013*. Obtenido de http://www.conocimiento.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Informe-Rendicion-de-Cuentas_2013_15.03.2014_Comunicacio%CC%81n-borrador.pdf
- Ministerio de Finanzas. (09 de 08 de 2014). e- *SIGEF*. Obtenido de <https://esigef.finanzas.gob.ec/esigef/login/frmlogin.aspx>
- Organización Internacional de Normalización - International Organization for Standardization - ISO-. (2008). *Norma Internacional ISO 9001*. Ginebra Suiza.
- Organización de las Naciones Unidas. (25 de 03 de 2008). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/noticias/paginas/3/43023/P43023.xml&xsl=/tpl/p18fst.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>
- Project Management Institute, Inc. (2008). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Cuarta Edición.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2007). *Reforma Democrática del Estado*. Quito-Ecuador.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *PNBV 2013-2017*. Quito- Ecuador.

Serna Gómez, H. (2005). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá - Colombia: Legis.

Stephen, R., & Mary, C. (2005). *Administración* (Vol. 8va Edición). México DF- México: Pearson Education.

ANEXOS

ANEXO N°1: MIEMBROS DEL CONSEJO SECTORIAL DE CONOCIMIENTO Y TALENTO HUMANO

MIEMBROS DEL CONSEJO SECTORIAL DE CONOCIMIENTO Y TALENTO HUMANO				
INSTITUCIÓN	INSTRUMENTO LEGAL DE CREACIÓN	ENTIDAD RECTORA (base legal)	ESTATUS DENTRO DEL CONSEJO SECTORIAL DE CONOCIMIENTO Y TALENTO HUMANO (base legal)	CONFORMACIÓN
MIEMBROS PLENOS	MINISTERIO DE CULTURA y PATRIMONIO	Creado mediante Decreto Ejecutivo No. 5, publicado en el R.O. 22 el 14 de febrero del 2007 y reformado mediante Decreto Ejecutivo 1507 emitido el 08 de mayo del 2013. De conformidad al Decreto Ejecutivo 985 emitido 29-dic-2011, se establece la Rectoría del Sistema Nacional de Cultura al Ministerio de Cultura.	Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano articula, coordina y concerta la política y acciones de la Institución (art. 17-3 del ERJAFE).	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decretos Ejecutivos: 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012; y, Decreto Ejecutivo 1507 emitido el 08 de mayo del 2013)
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	A través de la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI, publicada mediante R.O. Suplemento 417 el 31-mar-2011, se establece al Ministro de Educación como el que ejercerá la Autoridad Educativa Nacional, así como sus respectivas competencias. Su estructura orgánica como demás funciones y atribuciones se encuentran establecidas en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Ministerio de Educación.	Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano articula, coordina y concerta la política y acciones de la Institución (art. 17-3 del ERJAFE).	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)
	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	Creada mediante Decreto Ejecutivo 517 publicado en el R. O. 309 de 27-oct-2010. Sus funciones se las establece a través de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES y el Estatuto Orgánico de Gestión de Procesos de la SENESCYT.	Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano articula, coordina y concerta la política y acciones de la Institución (art. 17-3 del ERJAFE).	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)

	INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL	Creado mediante la Ley de Propiedad Intelectual emitida el 19 de mayo de 1998, publicada en el R.O. 320. Ley que posteriormente fuera codificada y publicada en el R. O. Suplemento 426 de 28-dic-2006, en la que se establece la naturaleza, fines, órganos y funciones del IEPI.	Adscrito a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT (Decreto Ejecutivo 1322, R. O. 813 de 19-oct-2012)	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Consejo Directivo integrado por los siguientes miembros: a) El representante designado por el Presidente Constitucional de la República, quien será el Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación o su delegado permanente, quien lo presidirá; b) El Ministro Coordinador de Conocimiento y Talento Humano o su delegado permanente; c) El Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo o su delegado permanente; d) El Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca o su delegado permanente; e) El Ministro de Industrias y Productividad o su delegado permanente; f) El Ministro de Cultura, o su delegado permanente; g) El Ministro de Ambiente o su delegado permanente; y, h) El Ministro de Salud Pública o su delegado permanente.
	INSTITUTO ECUATORIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y BECAS	Creado mediante Decreto No. 601 emitido el 26-abr-1971, publicado en el Registro Oficial 212. Mediante la Ley Sustitutiva a la Ley de Crédito Educativo y Becas IECE publicada en el R. O. 179 el 03-ene-2006, se establece la naturaleza, fines, administración, control y financiamiento del IECE.	Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano articula, coordina y concerta la política y acciones de la Institución (art. 17-3 del ERJAFE).	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Directorio integrado por los siguientes miembros: a) El Ministro de Educación y Cultura o su delegado permanente, con rango de subsecretario, quien lo presidirá; b) El delegado del Presidente del Consejo Nacional de Educación Superior CONESUP; c) El Secretario Nacional de Ciencia y Tecnología SENACYT, o su delegado; d) El delegado del Presidente de la Federación Nacional de las Cámaras de la Producción; y, e) El Director Ejecutivo del Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional INECI, o su delegado
	CIUDAD ALFARO	Creado mediante Decreto Legislativo 17 publicado en el R. O. Suplemento 393 el 31-jul-2008.	Adscrita al Ministerio de Cultura y Patrimonio (art. 3, Decreto Legislativo 17 publicado en el R. O. Suplemento 393 el 31-jul-2008)	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decretos Ejecutivos: 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012; y, Decreto Ejecutivo 1507 emitido el 08 de mayo del 2013)	Está dirigida por un Consejo de Administración integrado por un representante de cada una de las Instituciones siguientes: - Presidencia de la República (quien la presidirá). - Ministerio de Cultura. - Ministerio de Economía y Finanzas. - Ministerio de Turismo. - Municipio de Montecristi. - Consejo Provincial de Manabí. - Universidades de Manabí.

VICEMINISTERIO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN - MINTEL	Conformado dentro del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, emitido mediante Acuerdo Ministerial No. 32, publicado en el R. O. el 12-jun-2012	Órgano dependiente del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del MINTEL).	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Su estructura se encuentra conformada por el Viceministro de la Sociedad de la Información y Conocimiento y dos Subsecretarías: Subsecretaría de Inclusión Digital y Subsecretaría de Fomento de la Sociedad de la Información y Gobierno en línea.
VICEMINISTERIO DE SERVICIO PÚBLICO -MRL	Mediante Acuerdo Ministerial No. 111, se establece el Estatuto Orgánico por Procesos del MRL, en donde se estipula la estructura orgánica de la entidad, quedando conformado y estableciendo las funciones del ViceMinisterio del Sector Público	Órgano dependiente del Ministerio de Relaciones Laborales (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del MRL).	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Su estructura se encuentra conformada por el Viceministro del Servicio Público y dos Subsecretarías: Subsecretaría Técnica de Fortalecimiento y Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público.
INSTITUTO NACIONAL DE LA MERITOCRACIA	Creado mediante Decreto Ejecutivo 737 publicado en el R. O. 441 de 05-may-2011	Adscrito al Ministerio de Relaciones Laborales (art. 1 del Decreto Ejecutivo 737 publicado en el R. O. 441 de 05-may-2011).	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Director Ejecutivo (nombrado por el Ministro de Relaciones Laborales)- Coordinación General Técnica - Dirección de Asesoría y Fortalecimiento - Dirección de Control. Selección y Evaluación del desempeño - Dirección de Investigación y Desarrollo.
Instituto de Investigaciones Gerontológicas – INIGER	Creado mediante Codificación a la Ley del Anciano, publicado mediante R.O. 376 de 13-oct-2006	Adscrito al Ministerio de Inclusión Económica y Social (art. 8 Ley del Anciano). La rectoría en lo que respecta a la aprobación de programas y proyectos de investigación la ejerce la SENESCYT (Decreto Ejecutivo 1285)	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Su estructura se encuentra en construcción por lo que en la actualidad solo cuenta con un Director Ejecutivo y personal administrativo.
Instituto Nacional de Salud Pública e Investigación – INSPI	Creado mediante Decreto Ejecutivo 1290, publicado en el R.O.Suplemento 788 de 13-sep-2012	Adscrito al Ministerio de Salud Pública (Decreto Ejecutivo 1290). La rectoría en lo que respecta a la aprobación de programas y proyectos de investigación la ejerce la SENESCYT (Decreto Ejecutivo 1285)	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Directorio: 1. El Ministro de Salud Pública o su delegado permanente, quien lo presidirá; 2. El Ministro Coordinador de Conocimiento y Talento Humano o su delegado permanente; y, 3. El Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación o su delegado permanente

	Instituto Nacional de Pesca - INP	Creado mediante la Ley Constitutiva del Instituto Nacional de Pesca INP, emitida en Decreto Supremo 2026 publicado en el R. O. 486 de 19-dic-1977.	Adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (art. 1 de la Ley del INP). La rectoría en lo que respecta a la aprobación de programas y proyectos de investigación la ejerce la SENESCYT (Decreto Ejecutivo 1285)	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	La Junta Directiva estará integrada por los siguientes miembros: - El Ministro de Recursos Naturales y Energéticos o el Subsecretario de Recursos Pesqueros, quien lo presidirá; - El Director General de Pesca o su delegado permanente; - El Director del Instituto Oceanográfico de la Armada, o su delegado permanente; y, - Un representante del sector privado designado de acuerdo con el Reglamento, que para el efecto dictará el Ministerio de Recursos Naturales y Energéticos
	Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP	Codificado mediante Ley de Creación del INIAP, publicada mediante R.O. Suplemento 315 el 16-may-2004	Es una entidad del sector público autónoma con personería jurídica, sin embargo la rectoría del sector la ejerce el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca .	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Junta Directiva. - La Junta Directiva estará integrada de la siguiente forma: a) El Ministro de Agricultura y Ganadería o su delegado que será un Subsecretario, quien la presidirá y tendrá voto dirimente; b) El Ministro de Economía y Finanzas o su delegado que será un Subsecretario; c) El representante de la Federación de Ganaderos del Ecuador o su delegado; d) El representante de la Federación de Cámaras de Agricultura; y, e) El presidente del Comité Ecuatoriano para la Defensa de la Naturaleza y el Medio Ambiente (CEDENMA).
	Instituto de Investigación Nacional del Transporte – INIT	Creado mediante Decreto Ejecutivo 1325, publicado en el R.O. 821 el 31-oct-2012	Adscrito al Ministerio de Transporte y Obras Públicas (Decreto Ejecutivo 1325). La rectoría en lo que respecta a la aprobación de programas y proyectos de investigación la ejerce la SENESCYT (Decreto Ejecutivo 1285)	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Directorio: Ministro de Transporte y Obras Públicas (quien lo preside); Ministro Coordinador de Conocimiento y Talento Humano; y, el Secretario Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación
	Instituto Nacional de Energías Renovables- INER	Creado mediante Decreto Ejecutivo 1048, publicado en el R. O. 649 de 28-feb-2012	Adscrito al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (Decreto Ejecutivo 1048). La rectoría en lo que respecta a la aprobación de programas y proyectos de investigación la ejerce la SENESCYT (Decreto Ejecutivo 1285)	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Directorio: 1. El Ministro Coordinador de los Sectores Estratégicos o su delegado. 2. El Ministro de Electricidad y Energía Renovable o su delegado. 3. El Ministro de Recursos Naturales No Renovables o su delegado. 4. El Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación o su delegado

Instituto de Investigaciones Geológico, Minero, Metalúrgico - INIGEMM	Creado mediante la Ley de Minería, publicada en el R. O. Suplemento 517 de 29-ene-2009	Adscrito al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (Ley de Minería). La rectoría en lo que respecta a la aprobación de programas y proyectos de investigación la ejerce la SENESCYT (Decreto Ejecutivo 1285)	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Dirección Ejecutiva (nombrado por el Ministro de Recursos Naturales no Renovables) - Coordinación General Técnica.
Instituto Nacional de Patrimonio Cultural -INPC	Decreto Supremo 2600, publicado mediante R. O. 618 el 29-jun-1978. Se adscribe al Ministerio de Cultura y Patrimonio mediante Decreto Ejecutivo No. 1507, publicado en Registro Oficial 960 de 23 -muy -2013	Adscrito al Ministerio de Cultura y Patrimonio (Decreto Ejecutivo 1507). La rectoría en lo que respecta a la aprobación de programas y proyectos de investigación la ejerce la SENESCYT (Decreto Ejecutivo 1285)	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Directorio: El Ministro de Educación y Cultura o su Delegado; El Ministro de Gobierno y Municipalidades o su Delegado; El Director de la Casa de la Cultura Ecuatoriana o su Delegado; El Director Nacional del Instituto de Patrimonio Cultural o su Delegado; y, El Delegado por las Comunidades Religiosas.
Instituto de Meteorología e Hidrología - INAMHI	Decreto Supremo 3438, publicado mediante R.O. 839, el 25-may-1979; reformado mediante Decreto Ejecutivo 391, publicado mediante R.O. Suplemento 224 el 29-jun-2010	Adscrito a la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos (Decreto Ejecutivo 391). La rectoría en lo que respecta a la aprobación de todos los programas y proyectos de investigación la ejerce la SENESCYT (Decreto Ejecutivo 1285)	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Directorio: Secretario Nacional de Gestión de Riesgos (quien lo presidirá); Secretario Nacional del Agua; Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca; Ministro de Electricidad y Energía Renovable; y, Ministro del Ambiente o su delegado permanente.
Instituto Oceanográfico de la Armada - INOCAR	Decreto Supremo 642, publicado mediante R.O. 326 el 25-jul-1972. Modificado mediante Decreto Ejecutivo 940 publicado mediante R. O. Suplemento 581 de 22-nov-2011	Adscrito al Ministerio de Defensa Nacional (Decreto Ejecutivo 940). La rectoría en lo que respecta a la aprobación de programas y proyectos de investigación la ejerce la SENESCYT (Decreto Ejecutivo 1285), exceptuando los proyectos de investigaciones relacionadas con la defensa nacional, los que tendrán como ente rector al Ministerio de Defensa Nacional (inciso segundo del artículo 3 e inciso primero del artículo 4 del Decreto ejecutivo 940)	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Director, Subdirector y demás dependencias (Ley del Instituto Oceanográfico de la Armada, Decreto Supremo 642)
Instituto Geográfico Militar - IGM	Decreto Supremo 163, publicado mediante R.O. 326 el 19-abr-1928. Modificado mediante Decreto Ejecutivo 940 publicado mediante R. O. Suplemento 581 de 22-nov-2011	Adscrito al Ministerio de Defensa Nacional (Decreto Ejecutivo 940). La rectoría en lo que respecta a la aprobación de programas y proyectos de investigación la ejerce la SENESCYT (Decreto Ejecutivo 1285), exceptuando los proyectos de investigaciones relacionadas con la defensa nacional, los que tendrán como ente rector al Ministerio de Defensa Nacional (inciso segundo del artículo 3 e inciso primero del artículo 4 del Decreto ejecutivo 940)	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Director, Subdirector, divisiones y demás dependencias (Ley de Cartografía Nacional)

	Instituto Espacial Ecuatoriano - IEE	Decreto Ejecutivo 1246, publicado mediante R.O. 839, el 02-ago-2012	Adscrito al Ministerio de Defensa Nacional (Decreto Ejecutivo 1246). La rectoría en lo que respecta a la aprobación de programas y proyectos de investigación la ejerce la SENESCYT (Decreto Ejecutivo 1285), exceptuando los proyectos de investigaciones relacionadas con la defensa nacional, los que tendrán como ente rector al Ministerio de Defensa Nacional (inciso segundo del artículo 3, inciso primero del artículo 4 y disposición general del Decreto ejecutivo 940)	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Director Ejecutivo (CRNL. EMT. AVC. Patricio Salazar) se encuentra en elaboración el estatuto de gestión por procesos, por lo que su estructura aún no se encuentra definida.
	Instituto Antártico Ecuatoriano - INAE	Decreto Ejecutivo 1610, publicado mediante R.O. 326 el 03-may-2004	Adscrito al Ministerio de Defensa Nacional (Decreto Ejecutivo 1610). La rectoría en lo que respecta a la aprobación de programas y proyectos de investigación la ejerce la SENESCYT (Decreto Ejecutivo 1285), exceptuando los proyectos de investigaciones relacionadas con la defensa nacional, los que tendrán como ente rector al Ministerio de Defensa Nacional (inciso segundo del artículo 3 e inciso primero del artículo 4 del Decreto ejecutivo 940)	Miembro Pleno (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Consejo Directivo , integrado por: 1. El Ministro de Defensa Nacional o su delegado, quien lo presidirá. 2. El Ministro de Relaciones Exteriores o su delegado. 3. El Ministro de Economía y Finanzas o su delegado. 4. El Ministro del Ambiente o su delegado. 5. El Director General de Intereses Marítimos de la Armada o su delegado. 6. El Director Ejecutivo del Instituto, quien actuará en calidad de Secretario del Consejo Directivo,
MIEMBROS ASOCIADOS	Ministerio de Industrias y Productividad	Mediante Decreto Ejecutivo No. 1558, de 27 de enero de 2009, se modifica y sustituye la denominación del Ministerio de Industrias y Competitividad por el de Ministerio de Industrias y el de la Subsecretaría de Competitividad por el de Subsecretaría de Productividad Industrial.	Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad articula, coordina y concreta la política y acciones de la Institución (art. 17-3 del ERJAFE).	Miembro Asociado (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Su estructura se encuentra conformada por el Ministro de Industrias y Productividad, el ViceMinisterio de industrias Básicas, Intermedias y Desagregación Tecnológica y el ViceMinisterio de Industrias y Productividad, con sus respectivas Subsecretarías.
	Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional	Mediante Decreto Ejecutivo No. 680, publicado en el Registro Oficial No. 406 de 17 de marzo del 2011 , se expidió la Estructura de Capacitación y Formación Profesional, cuyo artículo 7 crea a la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional como entidad adscrita al MIPRO,	Adscrito al Ministerio de Industrias y Productividad (Decreto Ejecutivo No. 680).	Miembro Asociado (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decretos Ejecutivos: 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012; y, Decreto Ejecutivo 842 publicado en el R.O. 514 de 17-ago-2011)	La máxima autoridad de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional será el Secretario Técnico, mismo que será designado por el Comité Interinstitucional de Capacitación y Formación Profesional. Comité que estará compuesto por: 1. Ministra(o) de Industrias y Productividad o su delegado permanente, quien lo presidirá. 2. Ministra(o) Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad o su delegado permanente. 3. Ministra(o) Coordinador de Desarrollo Social o su delegado permanente. 4. Secretaria(o) Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación o su delegado permanente. 5. Ministra(o) de Relaciones Laborales o su delegado permanente. 6. Secretaria(o) Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador o su delegado permanente

	Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional	Creado mediante la Ley del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP, emitida mediante Decreto Supremo 2928 y publicada en el R. O. 694 de 19-oct-1978	Adscrito al Ministerio de Industrias y Productividad	Miembro Asociado (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Directorio del SECAP esté integrado por los siguientes miembros: a.- El Ministro de Trabajo y Bienestar Social o el Subsecretario de Bienestar Social, quien lo presidirá; b.- El Ministro de Educación Pública o el Director Nacional de Educación; c.- El Ministro de Industrias, Comercio e Integración o el Subsecretario de Industrias; d.- El Gerente General de CENDES o el Gerente Técnico; e.- El Presidente de la Junta Nacional de Planificación o su delegado que será el Jefe de la División de Desarrollo Social; f.- Dos representantes de los empleadores, uno de los cuales deberán ser del sector industrial; y g.- Dos representantes de los trabajadores.
MIEMBRO INVITADO	Instituto de Altos Estudios Nacionales	Creado mediante Decreto Supremo 375 publicado en el R. O. 84 de 20-jun-1972. En Abril de 2008 a través del Decreto Ejecutivo N° 1011 se amplía la misión del IAEN para que opere como la Escuela de Gobierno y Administración Pública del Estado y como un centro especializado en análisis estratégico. Se regirá por Ley Orgánica de Educación Superior.	La SENESCYT ejerce la rectoría de la política pública de educación superior, ciencia, tecnología y saberes ancestrales y gestiona su aplicación.	Miembro Invitado (Decreto Ejecutivo 726, R. O. 433 de 25-abr-2011. Reformado mediante Decreto Ejecutivo 1252 publicado en el R.O. 767 de 15-ago-2012)	Está conformado por un órgano colegiado académico superior, presidido por el Rector quien será elegido por el Presidente de la República de una terna enviada por la Institución de educación superior.

Fuente: (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2013)

Anexo N°2: Catálogo de Procesos Agregadores de Valor

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	Aporte al cumplimiento del objetivo			Calificación Importancia			Calificación Desempeño			TOTAL		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Planificación	Política Pública	Elaboración de propuestas de política pública			x			x		x			x	
		Alineación de políticas públicas sectoriales al PNBV 2013-2017		x			x				x			x
		Evaluación de políticas públicas sectoriales			x			x			x			x
		Asistencia técnica al sector			x			x		x			x	
	Planificación e Inversión Pública	Jerarquización y priorización de proyectos sectoriales			x			x		x			x	
		Reformas y Reprogramaciones a planes, programas y proyectos sectoriales.		x			x				x			x
		Elaboración del Plan estratégico del MCCTH		x			x			x			x	
		Seguimiento al cumplimiento del Plan Operativo Anual de la Institución.	x			x				x		x		
		Reprogramaciones Presupuestarias del gasto corriente institucional	x			x					x			x
	Estadísticas y Registros	Recopilación de información y registros sectoriales		x			x		x			x		
		Administración de la base de datos de información sectorial	x			x			x			x		
		Mantenimiento y actualización de indicadores sectoriales	x			x			x			x		
		Análisis estadísticos de información sectorial		x			x		x			x		
	Seguimiento y Evaluación	Seguimiento a la política pública sectorial			x			x		x			x	
		Seguimiento a la ejecución presupuestaria de programas y proyectos sectoriales			x			x	x				x	
		Seguimiento a sinergias y alianzas estratégicas.			x			x	x				x	
		Evaluación de políticas públicas sectoriales		x			x				x			x
		Evaluación de planes, programas y proyectos sectoriales			x			x		x			x	
		Rendición de Cuentas		x			x			x			x	
	Cooperación Internacional	Elaboración de Agenda Global de Cooperación Internacional del MCCTH		x			x				x			x
		Elaboración del plan operativo anual de asistencia técnica internacional		x			x				x			x
		Coordinación y seguimiento a comisiones de servicio en el exterior.	x			x					x			x
		Elaboración de convenios y cartas de entendimiento internacionales.	x			x					x			x

Gestión y eficiencia institucional	Gestión Sectorial de Educación Inicial, Básica y Bachillerato	Coordinación de planes, programas y proyectos implementados por el sector de educación IBB	x			x		x					x	
		Proposición de nuevos planes, programas y proyectos para el sector de educación IBB	x			x		x					x	
		Evaluación de planes, programas y proyectos del sector de educación IBB	x			x		x					x	
		Asesoría en la implementación de modelos de prestación de servicios	x			x		x					x	
		Proposición de lineamientos de desconcentración y descentralización	x			x		x					x	
		Coordinación de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales	x			x		x					x	
	Gestión Sectorial de Educación Superior	Coordinación de planes, programas y proyectos implementados por el Sistema Nacional de Educación Superior	x			x		x					x	
		Proposición de nuevos planes, programas y proyectos	x			x		x					x	
		Evaluación de planes, programas y proyectos del Sistema Nacional de Educación Superior	x			x		x					x	
		Asesoría en la implementación de modelos de prestación de servicios	x			x		x					x	
		Proposición de lineamientos de desconcentración y descentralización	x			x		x					x	
		Coordinación de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales	x			x		x					x	
	Gestión Sectorial de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales	Coordinación de planes, programas y proyectos implementados por el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales	x			x		x					x	
		Proposición de nuevos planes, programas y proyectos	x			x		x					x	
		Evaluación de planes, programas y proyectos del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales	x			x		x					x	
		Asesoría en la implementación de modelos de prestación de servicios	x			x		x					x	
		Proposición de lineamientos de desconcentración y descentralización	x			x		x					x	
		Coordinación de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales	x			x		x					x	
	Gestión Sectorial de Cultura y Patrimonio	Coordinación de planes, programas y proyectos implementados por el Sistema Nacional de Cultura	x			x		x					x	
		Proposición de nuevos planes, programas y proyectos	x			x		x					x	
		Evaluación de planes, programas y proyectos del Sistema Nacional de Cultura	x			x		x					x	
		Asesoría en la implementación de modelos de prestación de servicios	x			x		x					x	
		Proposición de lineamientos de desconcentración y descentralización	x			x		x					x	
		Coordinación de sinergias y alianzas estratégicas sectoriales e intersectoriales	x			x		x					x	

Gestión Estratégica	Administración de procesos	Planificación		X			X			X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
---------------------	----------------------------	---------------	--	---	--	--	---	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Palma, A.

Anexo N°3: Catálogo de Procesos Operativos de Apoyo

PROCESOS OPERATIVOS DE APOYO														
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	Aporte al cumplimiento del objetivo			Calificación Importancia			Calificación Desempeño			TOTAL		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Gestión Administrativa	Compras Públicas	Proceso Contractual			x			x	x			x		
		Subscripción y registro de contrato			x			x	x			x		
	Control de bienes	Control de bienes	x			x				x			x	
		Donaciones de otras instituciones	x			x				x			x	
		Mantenimiento de bienes	x			x				x			x	
	Servicios Generales	Control de contratos de servicios generales	x				x			x			x	
		Mantenimiento de infraestructura	x				x			x			x	
		Administración de espacios de uso público interno y externo	x				x			x			x	
		Gestión de pago de servicios básicos, impuestos munipales,generadores	x				x			x			x	
		Administración del contrato de seguros	x				x			x			x	
	Transporte	Dotación de Transporte Terrestre o Aéreos a las autoridades y funcionarios del MCCTH	x			x					x			x
		Control del parque automotor	x			x					x			x
		Mantenimiento vehicular	x			x					x			x
Gestión Financiera	Presupuesto	Formulación de la proforma presupuestaria		x			x			x			x	
		Certificación Presupuestaria			x			x		x			x	
		Reforma Presupuestaria		x			x				x		x	
		Reprogramaciones			x			x	x				x	
	Contabilidad	Asientos contables de cierre y apertura de ejercicio fiscal	x			x					x			x
		Asientos contables	x			x					x			x
		Arqueo de fondos de especies valoradas	x			x					x			x
		Viáticos	x			x					x			x
	Nómina	Certificaciones		x			x				x			x
		Reprogramaciones		x			x				x			x
Generación de rol de nómina			x			x				x			x	

		Anticipo de sueldos		x			x				x			x
		Certificados de sueldos		x			x				x			x
	Tesorería	Administración de especies valoradas		x			x				x			x
		Control de especies valoradas		x			x				x			x
		Pagos		x			x				x			x
		Declaración de impuestos		x			x				x			x
		Custodia del archivo		x			x				x			x
Gestión del Talento Humano	Planificación del Talento Humano	Planificación anual del talento humano		x				x		x		x		
		Estructuración y reestructuración institucional		x				x		x		x		
		Normativa institucional		x				x		x		x		
	Clasificación de Puestos	Elaboración del manual de clasificación de puestos		x			x		x				x	
		Implementación del manual de puestos		x			x		x				x	
		Creación de puestos		x			x		x				x	
		Supresión de puestos		x			x		x				x	
	Reclutamiento y selección	Concursos de méritos y oposición		x				x	x			x		
		Contratos ocasionales, código de trabajo y contratos civiles		x			x			x			x	
		Libre nombramiento		x			x			x			x	
		Inscripción de contratos		x			x			x			x	
		Inducción		x				x	x			x		
		Pasantías y Prácticas		x			x			x			x	
	Formación y capacitación	Planificación de formación y capacitación			x			x	x			x		
		Ejecución del plan de formación y capacitación			x			x	x			x		
		Evaluación del plan de formación y capacitación			x			x	x			x		
	Evaluación del desempeño	Planificación de la evaluación al desempeño			x			x		x			x	
		Evaluación del desempeño			x			x		x			x	
		Pago remuneración variable			x			x		x			x	
	Seguridad y salud ocupacional bienestar laboral	Implementación del plan de seguridad y salud ocupacional		x			x				x			x
		Identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles		x			x				x			x
		Seguimiento y evaluación del plan de seguridad y salud ocupacional		x			x				x			x
		Bienestar laboral		x			x				x			x
	Movimiento de	Vacaciones	x			x					x			x

	personal	Permisos por estudios	x			x					x			x
		Comisión de servicios sin remuneración	x			x					x			x
		Comisión de servicios con remuneración	x			x					x			x
		Permisos y licencias	x			x					x			x
		Traslado / Cambio administrativo	x			x					x			x
		Traspaso a otra Institución	x			x					x			x
		Encargo y subrogación de funciones	x			x					x			x
		Cesación de funciones por remuneración	x			x					x			x
		Cesación de funciones por renuncia	x			x					x			x
		Cesación por suspensión	x			x					x			x
		Cesación por incapacidad	x			x					x			x
		Cesación por retiro o por jubilación	x			x					x			x
		Cesación de funciones por compra de renuncia	x			x					x			x
	Administración de remuneraciones	Horas extras o suplementarias	x			x					x			x
		Liquidación de haberes	x			x					x			x
		Anticipo de remuneración	x			x					x			x
		Aportaciones y prestaciones IESS	x			x					x			x
		Cálculos del impuesto a la renta	x			x					x			x
		Actualización distributivo	x			x					x			x
		Ingreso de contratos en sistema SPRYN	x			x					x			x
		Finalización de contratos en sistema SPRYN	x			x					x			x
Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Información	Administración de Seguridad			x		x				x			x
		Administración de Accesos	x			x					x			x
		Administración de Bases de Datos	x			x					x			x
	Soporte Técnico	Soporte de Servicios de Tecnología	x			x					x			x
		Atención Requerimientos de Bases de Datos	x			x					x			x
		Administración de incidentes	x			x					x			x
	Tecnología	Administración Técnica Infraestructura y Operaciones	x			x					x			x
		Desarrollo de Software		x			x			x			x	
		Paso a producción	x			x					x			x
Comunicación Social	Gestión de Contenidos	Planificación de Comunicación Social	x			x					x			x
		Elaboración de productos comunicacionales			x			x			x			x

		Elaboración de fichas de información			x			x		x			x	
		Posicionamiento Temático			x			x		x			x	
		Emisión y Difusión de Boletines		x			x			x				x
		Elaboración de videos y coberturas		x			x			x				x
	Evaluación y Monitoreo de Medios	Coordinación para producción y difusión de cadenas nacionales	x			x					x			x
		Ruedas de prensa	x			x					x			x
		Administración de la página web	x			x					x			x
		Entrevista a autoridades	x			x					x			x
	Eventos	Organización de eventos		x			x			x			x	x
		Campañas		x			x			x			x	
	Imagen Institucional	Comunicación Interna			x			x		x			x	
		Manejo de redes sociales		x			x			x			x	
		Creación de campañas en redes sociales		x			x			x			x	
Asesoría Jurídica	Patrocinio	Planificación de patrocinio		x			x			x			x	
		Recursos Administrativos		x			x			x			x	
		Procesos Judiciales		x			x			x			x	
		Control, seguimiento y evaluación de acciones judiciales		x			x			x			x	
	Normativa Jurídica	Planificación de normativa jurídica	x			x					x			x
		Absoluciones de asesorías jurídicas	x			x					x			x
	Convenios, contratos y contratos	Elaboración de contratos	x			x					x			x
		Terminación de contratos	x			x					x			x
		Legalización de bienes	x			x					x			x
		Convenios Institucionales	x			x					x			x

Fuente: Palma, A.

