



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de gestión por procesos para la dirección de planificación de la  
Secretaría Técnica del Plan Ecuador, Quito, 2015.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Pozo Noguera, Bolívar Orlando

DIRECTORA: Arias López, Diana Elizabeth, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO TULCÁN

2016

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magister.

Diana Elizabeth Arias López

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado Modelo de gestión por procesos para la dirección de planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, Quito, 2015; realizado por Pozo Noguera Bolívar Orlando; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio 2016

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Pozo Noguera Bolívar Orlando declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Modelo de gestión por procesos para la dirección de planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, Quito, 2015, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Diana Elizabeth Arias López directora 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. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....

Autor: Pozo Noguera Bolívar Orlando

Cédula: 0401234612

## **AGRADECIMIENTO**

Mi muy sentido agradecimiento a quienes han apoyado este proceso de superación personal y desarrollo humano: padres, amigos, compañeros y autoridades de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador; a la prestigiosa comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja por su orientación hacia la formación de un profesional integro que procure el desarrollo de la sociedad a través de la transmisión de conocimiento y practica de los valores asimilados en la formación universitaria.

## **AUTOR**

## INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
INDICE DE FIGURAS.....	ix
INDICE DE TABLAS .....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO 1 .....	5
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2. Justificación.....	6
1.3. Objetivos .....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivos específicos .....	7
1.4. Hipótesis .....	8
1.5. Alcances.....	8
1.6. Limitaciones.....	9
CAPITULO 2: METODOLOGÍA.....	10
2.1. Identificación de Procesos .....	11
2.1.1. Calificación de importancia del proceso: .....	13
2.1.2. Calificación de desempeño del proceso: .....	14
2.2. Descripción de Procesos.....	18
2.2.1. Descripción de los subprocesos .....	23

2.3. El seguimiento y la medición de los subprocesos.....	33
2.3.1. Subproceso 1: Elaboración de matriz de necesidades de intervención en frontera norte.....	33
2.3.2. Subproceso 2: Identificación y revisión de proyectos viables de inversión.....	35
2.3.3. Subproceso 3: Identificación de prioridades de inversión para la Cooperación Internacional en Frontera Norte. ....	36
2.3.4. Subproceso 4: Elaboración del programa de proyectos institucional .....	38
2.3.5. Identificación de problemática dentro de los subprocesos .....	40
2.3.5.1. Encuesta.....	41
2.3.5.2. Entrevista.....	45
2.3.5.3. Resumen de la problemática identificada .....	48
<b>CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>50</b>
3.1. La gestión por procesos. ....	51
3.1.2. Mapa de procesos .....	52
3.1.3. Objetivos de la gestión por procesos .....	52
3.1.4. Pasos de la gestión por procesos.....	52
3.1.4.1. Identificación de procesos.....	53
3.1.4.2. Descripción de procesos. ....	54
3.1.4.2.1. Descripción de las actividades (Modelo IDEFO). ....	54
3.1.4.3. El seguimiento y la medición para conocer el resultado que obtienen.....	55
3.1.4.3.1. Control de procesos. ....	56
3.1.4.3.2. Beneficios del control de los procesos.....	56
3.1.4.4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada. ....	56

3.1.4.4.1.	Diagrama de flujo. ....	57
3.1.4.4.2.	Indicadores de desempeño de procesos.....	58
3.1.4.4.3.	Objetivos de los indicadores de procesos.....	58
3.1.4.4.3.1.	Tipos de indicadores.....	59
3.1.5.	Principios de la gestión por procesos.....	59
3.1.6.	Herramientas empleadas en la gestión por procesos.....	59

**CAPÍTULO 4: PERFIL INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DEL PLAN ECUADOR.....**

4.1.	Historia .....	62
4.2.	Misión .....	62
4.3.	Visión.....	62
4.4.	Acción.....	63
4.5.	Principios .....	63
4.6.	Valores .....	63
4.7.	Política Plan Ecuador.....	64
4.8.	Objetivos de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador .....	64
4.9.	Zonas de Intervención .....	64
4.10.	Ejes de Intervención.....	65
4.11.	Organigrama Institucional .....	67
4.12.	Productos y Servicios .....	68
4.13.	Análisis situacional .....	71
4.13.1.	Análisis FODA.....	71

4.13.2.	Priorización de estrategias a largo plazo.....	75
4.13.3.	Análisis GUT-Ishikawa.....	83
CAPITULO 5: GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DEL PLAN ECUADOR .....		89
5.1.	Introducción.....	90
5.2.	Objetivo .....	90
5.3.	Marco Normativo .....	90
5.4.	Usuarios .....	91
5.5.	Objetivo de la propuesta.....	91
5.6.	Estrategias base del modelo de gestión por procesos.....	91
5.7.	Propuesta de Modelo de Gestión por Procesos.....	91
5.7.1.	Análisis de alternativas de solución.....	92
5.7.1.1.	Alternativa 1: Rediseño del proceso de diseño de programas y proyectos.	101
5.7.1.2.	Matriz esqueleto.....	101
5.7.1.3.	Mapa general del proceso.....	106
5.7.1.4.	Descripción de los Subprocesos del Proceso: Diseño de Programas de Inversión.	109
5.7.1.2.	Alternativa 2: Redactar un instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos dirigida a los GADs de Frontera Norte.....	123
5.7.1.3.	Alternativa 3: Desarrollar un plan de capacitación que permita definir procedimientos actuales de levantamiento y procesamiento de información; orientados a la construcción de propuestas y proyectos de calidad.....	124
5.8.	Fases de implantación del modelo de gestión por procesos propuesto.....	127



5.9. Factores críticos de éxito .....	127
5.10. Plan de Comunicación.....	127
5.11. Resultados esperados.....	134
CONCLUSIONES.....	135
RECOMENDACIONES.....	137
BIBLIOGRAFIA.....	139
ANEXOS .....	140

### **INDICE DE FIGURAS**

Figura Nro. 1 Representación de Procesos .....	12
Figura Nro. 2 Flujo grama del proceso general de Diseño de Programas y Proyectos.....	20
Figura Nro. 3 Flujo grama del subproceso de Elaboración de la Matriz de Necesidades de Intervención en Frontera Norte. ....	23
Figura Nro. 4 Flujo grama del subproceso de Identificación y revisión de proyectos viables de inversión. ....	26
Figura Nro. 5 Flujo grama del Subproceso de Identificación de Prioridades de Inversión para la Cooperación Internacional en Frontera Norte.....	29
Figura Nro. 6 Flujo grama del subproceso Elaboración del Programa de Proyectos Institucional.....	31
Figura Nro. 7 Descripción de un proceso.....	54
Figura Nro. 8 Modelo IDEFO .....	55
Figura Nro. 9 Zona de Intervención de la Política de Plan Ecuador .....	65
Figura Nro. 10 Organigrama Institucional.....	67
Figura Nro. 11 Diagrama Ishikawa 1.....	87
Figura Nro. 12 Diagrama Ishikawa 2.....	87
Figura Nro. 13 Diagrama Ishikawa 3.....	88

Figura Nro. 14Flujograma del Proceso Diseño de Programas de Inversión. ....	108
Figura Nro. 15Flujograma del Subproceso 1.....	112
Figura Nro. 16 Flujograma del Subproceso 2.....	117
Figura Nro. 17 Flujograma del Subproceso 3.....	122
Figura Nro. 18 Fases de implantación del modelo de gestión por procesos propuesto. ....	127

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Valoración de importancia de procesos.....	13
Tabla 2: Valoración del desempeño de los procesos .....	14
Tabla 3: Relación importancia – desempeño de los procesos.....	15
Tabla 4: Características de los procesos como base de evaluación .....	16
Tabla 5: Relación importancia – desempeño de los procesos.....	17
Tabla 6: Mapa del Macro proceso Planificación Estratégica .....	18
Tabla 7: Ficha descriptiva subproceso 1.....	24
Tabla 8: Ficha descriptiva subproceso 2.....	27
Tabla 9: Ficha descriptiva subproceso 3.....	29
Tabla 10: Ficha descriptiva subproceso 4.....	32
Tabla 11: Evaluación de desempeño subproceso 1.....	33
Tabla 12: Evaluación importancia - desempeño subproceso 1. ....	34
Tabla 13: Indicadores subproceso 1 .....	35
Tabla 14: Evaluación de desempeño subproceso 2.....	35
Tabla 15: Evaluación importancia - desempeño subproceso 2. ....	36
Tabla 16: Indicadores subproceso 2. ....	36
Tabla 17: Evaluación de desempeño subproceso 3.....	37
Tabla 18: Evaluación importancia - desempeño subproceso 3. ....	38
Tabla 19: Indicadores subproceso 3. ....	38

Tabla 20: Evaluación de desempeño subproceso 4. ....	38
Tabla 21: Evaluación importancia - desempeño subproceso 4. ....	40
Tabla 22: Indicadores subproceso 4. ....	40
Tabla 23: Procesamiento de información pregunta Nro. 1. ....	41
Tabla 24: Procesamiento de información pregunta Nro. 2. ....	41
Tabla 25: Procesamiento de información pregunta Nro. 3. ....	42
Tabla 26: Procesamiento de información pregunta Nro. 3.1.....	43
Tabla 27: Procesamiento de información pregunta Nro. 3.2.....	43
Tabla 28: Procesamiento de información pregunta Nro. 4. ....	44
Tabla 29: Procesamiento de información pregunta Nro. 5. ....	44
Tabla 30: Procesamiento de información pregunta Nro. 6. ....	45
Tabla 31: Problemas identificados. ....	48
Tabla 32: Simbología de los diagramas de flujo.....	57
Tabla 33: Ejes de intervención de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.....	66
Tabla 34: Detalle de personal de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador. ....	67
Tabla 35: Proyectos que Ejecuta la STPE en Frontera Norte.....	69
Tabla 36: Matriz FODA. ....	72
Tabla 37: Criterios de priorización aplicados a estrategias. ....	75
Tabla 38: Priorización de Estrategias a largo plazo.....	76
Tabla 39: Estrategias priorizadas.....	83
Tabla 40: Escala de valoración herramienta GUT-Ishikawa.....	84
Tabla 41: Formato GUT (Gravedad, Urgencia, Tendencia).....	84
Tabla 42: Problemas principales identificados por la herramienta GUT. ....	86
Tabla 43: Escala de valoración matriz B.A.S.I.C.O .....	92
Tabla 44: Matriz B.A.S.I.C.O problema 1. ....	93
Tabla 45: Plan de acción 1.....	94
Tabla 46: Matriz B.A.S.I.C.O problema 2. ....	95

Tabla 47: Plan de acción 2.....	96
Tabla 48: Matriz B.A.S.I.C.O problema 3. ....	98
Tabla 49: Plan de acción 3.....	98
Tabla 50: Estrategias de acción mejor valoradas para implementación. ....	100
Tabla 51: Matriz Esqueleto Propuesta de Mejora.....	101
Tabla 52: Mapa del Proceso Diseño de Programas y Proyectos.....	106
Tabla 53: Mapa del Subproceso 1. ....	109
Tabla 54: Hoja de ruta / Descripción del Subproceso 1.....	110
Tabla 55: Ficha de indicador del Subproceso 1. ....	113
Tabla 56: Mapa del Subproceso 2. ....	113
Tabla 57: Hoja de ruta / Descripción del Subproceso 2.....	115
Tabla 58: Ficha de indicador del Subproceso 2. ....	118
Tabla 59: Mapa del Subproceso 3. ....	118
Tabla 60: Hoja de ruta / Descripción del Subproceso 3.....	120
Tabla 61: Ficha de indicador del Subproceso 3. ....	123
Tabla 62: Plan de capacitación. ....	124
Tabla 63: Esquema del taller a dictarse. ....	125
Tabla 64: Matriz de Planificación de Comunicación. ....	131

## RESUMEN

El presente trabajo es una propuesta que procura mejorar el accionar de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, a través de una gestión por procesos, centrándose específicamente en el análisis del proceso de diseño de programas y proyectos, considerado como vital para el accionar institucional.

Para el desarrollo de la propuesta se considera cuatro fases, la primera se refiere a la identificación de los procesos propios de la institución, donde se realiza una priorización del proceso a mejorar. La segunda fase hace referencia a la descripción de los procesos identificados, detallando sus principales componentes. La tercera fase realiza un seguimiento de los procesos y evaluación de los mismos, determinando su nivel de gestión mediante una comparativa de su importancia versus su desempeño. La cuarta y última fase contempla una propuesta de mejora a las falencias identificadas dentro del accionar de los procesos.

Ya establecidos los resultados producto de la investigación, la presente propuesta propone documentos anexos, que permitan en un futuro facilitar la implantación del modelo.

**PALABRAS CLAVES:** Procesos, gestión por procesos, diseño de programas y proyectos, mejorar.

## **ABSTRACT**

This paper is a proposal that seeks to improve the actions of the Planning of the Technical Secretariat of Plan Ecuador, through a process management, focusing specifically on the analysis of the design process of programs and projects considered vital for institutional actions.

For the development of the proposal is considered four phases, the first relates to the identification of the processes in the institution, where a prioritization process is performed to improve. The second phase refers to the description of the processes identified, detailing its main components. The third phase keeps track of processes and evaluating them, determining their management level by comparing its importance versus performance. The fourth and final phase includes a proposal to improve the shortcomings identified in the actions of the processes.

Established the product of research results, this proposal proposes attached documents that allow in the future to facilitate the implementation of the model.

**KEYWORDS:** Process, process management, program and project design, improve.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis establece un modelo de gestión por procesos para la dirección de planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador. Tiene su inicio en el planteamiento de la problemática existente (capítulo 1), donde en forma complementaria se plantea los objetivos de la investigación, se establecen limitaciones y el alcance investigativo. A continuación se procede a realizar la identificación de la metodología utilizada para el desarrollo de la propuesta (capítulo 2), donde se describe el procedimiento utilizado para la investigación; el cual parte de una fase de identificación de los procesos de la Dirección de Planificación institucional, pasando por una fase descriptiva, y posteriormente de seguimiento y evaluación, procurando identificar la problemática existente en lo referente a nivel de gestión. Luego se destaca un planteamiento teórico (Capítulo 3), donde se desarrollan los temas necesarios para fundamentar la gestión por procesos. A continuación se realiza una descripción institucional (Capítulo 4), identificando la misión, visión y objetivos, procurando delimitar la actividad propia de la Institución, recalando que clase de contribución realiza a nivel de la Sociedad Ecuatoriana, adicionalmente se genera un análisis situacional que denota las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, buscando referenciar las principales problemáticas dentro del accionar organizacional. Finalmente con toda la información existente de cada capítulo desarrollado, se procede a elaborar una propuesta de mejora (Capítulo 5) procurando brindar alternativas de solución a los problemas identificados dentro de los procesos analizados.

Cabe recalcar la importancia de la propuesta como una alternativa de desarrollo institucional, y sobre todo como una respuesta ante la problemática latente a nivel de todo el sector público en referencia a las deficiencias en el direccionamiento de la inversión.

Dentro del proceso investigativo se presentaron inconvenientes en el acceso a la información, por tratarse de una institución pública donde se maneja grados de confidencialidad, por lo que fue necesario conseguir la autorización de la máxima autoridad institucional.

La metodología esencial utilizada hace mención a una investigación documental y de campo; realizando el análisis de los proyectos ejecutados por la institución, acompañado de visitas de evaluación, procurando establecer la existencia de discrepancias entre lo proyectado y ejecutado; de igual forma se destaca la utilización de herramientas

investigativas como la encuesta y entrevista, que ayudaron al levantamiento de información esencial para el proceso investigativo.



## **CAPITULO 1**

## **1.1. Planteamiento del problema**

¿En qué grado la aplicación de los procesos de la dirección de planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador afectan negativamente a la calidad de los programas y proyectos de desarrollo social que emprende la institución?

La Secretaría Técnica del Plan Ecuador es una institución pública de reciente creación; lo que implica su sujeción a constantes cambios y ajustes, principalmente de carácter político. Esto ha dificultado su desarrollo institucional y por ende su direccionamiento funcional, provocando que sus direcciones operativas y administrativas, no cuenten con la normativa adecuada que orienten la ejecución de procesos, afectando en un grado considerable la calidad de los productos institucionales.

Dentro de la Dirección de Planificación de la Secretaría, se puede evidenciar falencias a nivel de la construcción de programas y proyectos de inversión, dichas falencias se relacionan directamente con la poca disponibilidad de información actualizada que permita abalanzar las propuestas, lo que genera retrasos considerables dentro de la Planificación Institucional. La situación se ve agravada por descoordinaciones en la asignación de tareas o roles de trabajo; provocando multiplicidad de esfuerzo y uso excesivo de recursos. Por tales razones, se hace necesaria una revisión de los procesos de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, procurando proponer alternativas de mejora direccionadas a incrementar la calidad de los productos de la Dirección.

## **1.2. Justificación**

El gobierno central en su afán de garantizar el buen vivir para todos los habitantes del Ecuador, genera políticas que procuran una intervención a través de inversión pública en las comunidades más vulnerables del País. En la actualidad la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, así como otras instituciones públicas que buscan subsanar las necesidades básicas de la población, trabajan en base a procesos que proporcionan información generalizada, la cual, no refleja la verdadera realidad de pobreza, imposibilitando el direccionamiento de la inversión hacia las comunidades donde las condiciones de vida son precarias. Esta es una de las causas que provoca la concentración de inversión, en poblaciones centrales como capitales de provincia y ciudades principales, perjudicando considerablemente la redistribución de recursos que dictamina la Constitución de la República. Por tal motivo, es sumamente importante realizar un análisis detallado de los procesos que se ejecutan en la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, en razón, de identificar las falencias que reducen la calidad de los productos, proponiendo alternativas de solución enfocadas en mejorar la gestión de la información; que

repercuta positivamente en la construcción de propuestas y el direccionamiento de la inversión pública en frontera norte.

La propuesta de gestión por procesos para la Dirección de planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, se encuentra justificada, ya que permitirá incrementar la eficiencia, eficacia y calidad de la información generada, la cual ayudará a la construcción de programas y proyectos de alta viabilidad técnica en un lapso de tiempo menor al manejado actualmente. Adicionalmente mejorará el desempeño de los trabajadores de la dirección, en virtud de la generación de un direccionamiento en sus actividades, con procesos claros y funciones identificadas que se adapten a su perfil profesional y grado de experiencia. De igual forma permitirá establecer una fuente de información actualizada y de alta veracidad, que efectivice el poder de respuesta y generación de resultados.

Adicionalmente se procura beneficiar a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales y Parroquiales, a través de un relacionamiento directo de cooperación a través de la correcta identificación de necesidades de la población, procurando la aplicación de una metodología de levantamiento de información base, que permita actualizar periódicamente las necesidades de proyectos de infraestructura básica, salud, educación, inclusión social y producción, con el objetivo de construir propuestas con un mayor beneficio social, optimizando tiempo y recursos.

Como beneficiarios indirectos de la propuesta, se destaca a los pobladores de Frontera Norte, específicamente en aquellas zonas donde se presenta un mayor grado de desatención, ya que una gestión de procesos enfocada a mejorar la calidad de la información, permite identificar necesidades puntuales, que en coordinación con los Gobiernos Descentralizados pueden ser atendidas a través de proyectos de inversión inclusivos.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad y direccionamiento de los Programas y Proyectos que elabora la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ❖ Desarrollar una metodología que permita establecer una descripción de los procesos con necesidad de ser mejorados dentro de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.
- ❖ Establecer un marco teórico que permita orientar la propuesta de una gestión por procesos a ser implementada dentro de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.
- ❖ Elaborar un Perfil Institucional de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, procurando identificar la misión, visión y objetivos estratégicos, como elementos orientadores que permitan alinear la mejora de procesos a la planificación Institucional.
- ❖ Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos con necesidad de mejora que ejecuta la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los productos y servicios.
- ❖ Elaborar una propuesta de gestión por procesos orientada a mejorar la calidad de los productos y servicios principales que genera la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, procurando implementar indicadores de gestión alineados con el Objetivo Nro. 3 y 12 del Plan Nacional del Buen Vivir.

#### **1.4. Hipótesis**

- ❖ Existe inconformidad por la calidad y oportunidad de los productos y servicios que genera la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.
- ❖ No existe una definición clara de los procesos de levantamiento y sistematización de la información que se manejan dentro de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, provocando confusiones e incertidumbre en el desarrollo de las actividades cotidianas.
- ❖ El cliente interno de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador no se encuentra satisfecho, debido a las inadecuadas condiciones operativas de trabajo, en lo referente al flujo y veracidad de la información utilizada como insumo para la construcción de propuestas.

#### **1.5. Alcances**

- ❖ La presente propuesta de tesis analizará los procesos que se desarrollan en el área de planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador y se enmarca en el

Programa nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

- ❖ La presente propuesta definirá de forma precisa los procesos que se ponen en práctica en la dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, buscando establecer que procesos necesitan mejoras en su desarrollo.
- ❖ La presente propuesta de tesis permitirá generar alternativas de mejora hacia los procesos que ejecuta la dirección de planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, modificando el accionar de la Dirección en procura de incrementar la efectividad de la gestión institucional.

#### **1.6. Limitaciones**

- ❖ Apoyo político insuficiente, en razón de la inestabilidad de la máxima autoridad de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, por tratarse de un cargo de libre remoción.
- ❖ Resistencia al cambio por parte del personal de la Dirección de Planificación, en razón del temor a implementar nuevos procesos.
- ❖ Carencia del tiempo necesario para el análisis de los procesos y sus mejoras en conjunto con los funcionarios de la Dirección de Planificación, en razón de sus actividades que les obligan a desplazarse a nivel de la Frontera Norte con mucha frecuencia

## **CAPITULO 2: METODOLOGÍA**

Dentro de este capítulo se hace referencia a la metodología utilizada para implementar una gestión por procesos, direccionada a encaminar un proceso de mejora continua a nivel de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.

Tomando como referencia (Instituto Andaluz de Tecnología. 2002. Pág.28), se destacan las siguientes fases para encaminar una gestión por procesos institucional:

- Identificación de procesos.
- Descripción de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos en base al seguimiento realizado.

A continuación se desarrollara cada uno de estos apartados con mayor detalle, procurando implementar una gestión por procesos institucional.

## **2.1. Identificación de Procesos**

Dentro de esta fase se procede a identificar los procesos que se desarrollan dentro de la institución, para lo cual, se hace necesario tomar en cuenta los siguientes factores

- Los efectos en la calidad del producto / servicio.
- Influencia en la misión y estrategia.
- Utilización intensiva de recursos.
- Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.

Dentro de esta fase se aplica la herramienta de Brainstorming, considerando como grupo de trabajo al Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador. Como primer resultado se destaca la identificación del Mapa de Procesos Institucional, el cual, se lo representa a continuación:

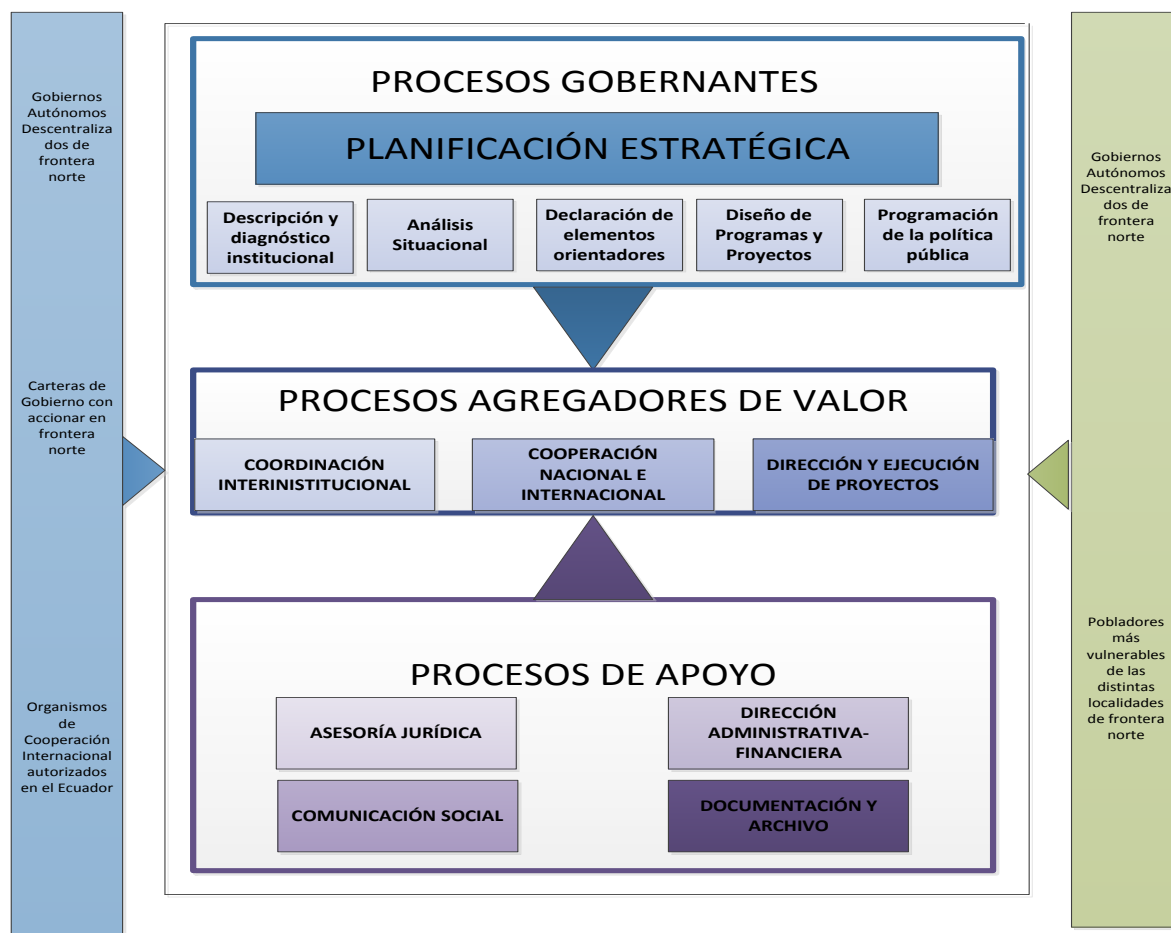


Figura Nro. 1 Representación de Procesos  
 Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera  
 Fuente: Secretaría Técnica del Plan Ecuador.

En el anterior gráfico se puede identificar los principales procesos que se desarrollan dentro de la Institución, categorizados en gobernantes que tiene un rango estratégico, agregadores de valor con un rango netamente operativo, y finalmente de apoyo, como su nombre lo indica sirven de respaldo a los anteriores procesos.

Según lineamientos establecidos por las Secretaría Nacional de Administración Pública (SNAP) y la Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador (SENPLADES), los procesos gobernantes tienen una importancia vital en el accionar de las instituciones públicas, bajo este criterio, se hace necesario gestionar eficientemente cada uno de estos procesos para el buen desenvolvimiento institucional.

Según los resultados dentro de esta fase, se destaca la identificación de un Macroproceso de importancia vital para el accionar institucional, Planeación Estratégica; el cual, engloba procesos denominados vitales los cuales se destacan a continuación:

1. Descripción y diagnóstico institucional.
2. Análisis Situacional.



3. Declaración de elementos orientadores.
4. Diseño de Programas y Proyectos.
5. Programación de la política pública.

Los procesos identificados se encuentran plasmados en la herramienta Gobierno Por Resultados la cual, se viabiliza con la Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados, publicada mediante Registro Oficial Suplemento 606 de fecha 28 de diciembre de 2011, la que motiva para que la gestión pública sea de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios establecidos en la Constitución, así también dar transparencia y continuidad a la gestión de las instituciones públicas mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos.

Dentro de esta herramienta se encuentran identificados y evaluados cada uno de los procesos mencionados según la siguiente metodología: (Secretaría Nacional de Administración Pública.2011. Pág.20-23)

### 2.1.1. Calificación de importancia del proceso:

Tabla 1: Valoración de importancia de procesos.

Importancia	Valor Operacional o Estratégico	Impacto de los defectos
Vital (5)	Sirve a una o más necesidades institucionales críticas o estratégicas. Debe generar un valor estratégico significativo; una futura fuente de ventaja competitiva.	Fallas o defectos pueden ser fatales si no son corregidos rápidamente.
Alta (4)	Sirve a una o más necesidades institucionales importantes. Debe generar un valor cuantificable en el corto o mediano plazo.	Fallas o defectos pueden ser una preocupación seria si no son corregidos.
Media (3)	Sirve a algunas necesidades institucionales básicas. Debe generar un valor	Fallas o defectos pueden representar obstáculos para el futuro crecimiento o para

	efectivo en costo para los ciudadanos, beneficiarios, usuarios o la institución.	las operaciones actuales.
Baja (2)	Sirve únicamente a necesidades institucionales menores o secundarias. Puede o no generar valor al negocio en el corto o mediano plazo.	Fallas o defectos pueden pasar desapercibidos por largos periodos.
Nula (1)	Sirve a necesidades institucionales antiguas / legadas. Decremento en valor o fase de terminación planeada.	Fallas o defectos tienen impactos pequeños o poco reales.

Fuente: Secretaría Nacional de Administración Pública. 2011.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Según los criterios de calificación el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, ha otorgado la categorización de vitales a cada uno de los procesos que integran el Macroproceso de Planeación Estratégica.

### 2.1.2. Calificación de desempeño del proceso:

Tabla 2: Valoración del desempeño de los procesos

Desempeño	Definición	Evidencia
Excelente (5)	Ejecución y operación “de Clase Mundial”; otras organizaciones aprenden o se comparan con este proceso.	Resultados general y consistentemente libres de defectos.
Muy bueno (4)	Se han hecho la mayoría de las posibles mejoras.	Resultados consistentes y a menudo excediendo las expectativas.
Bueno (3)	Estandar, documentado, eficiente y solo con problemas operacionales menores	Resultados usualmente satisfactorios, pero con fallas de vez en cuando.

Bajo (2)	Algunos problemas necesitan de acción inmediata.	Los resultados esperados son definidos, pero los resultados actuales no son predecibles y presentan ciertas fallas significativas.
Muy bajo(1)	El despliegue es incompleto o muy informal.	Problemas frecuentes que requieren acción inmediata para ser resueltos.
No implementado (-1)	El proceso es identificado pero aun no implementado.	La institución se encuentra en una restructuración organizacional, desconcentración de servicios o implantación de un nuevo proceso.

Fuente: Secretaría Nacional de Administración Pública. 2011.  
 .Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

En base a los anteriores criterios de calificación de desempeño el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional establece los siguientes calificativos por cada proceso:

Tabla 3: Relación importancia – desempeño de los procesos

Proceso	Importancia	Desempeño	Acción
Descripción y diagnóstico institucional.	Vital (5)	Bajo (2)	Dar prioridad “urgente” a proyectos de reingeniería radical a estos procesos críticos
Análisis Situacional.	Vital (5)	Bajo (2)	Dar prioridad “urgente” a proyectos de reingeniería radical a estos procesos críticos
Declaración de elementos	Vital (5)	Bajo (2)	Dar prioridad “urgente” a

orientadores.			proyectos de reingeniería radical a estos procesos críticos
Diseño de Programas y Proyectos.	Vital (5)	Muy bajo (1)	Dar prioridad “urgente” a proyectos de reingeniería radical a estos procesos críticos
Programación de la política pública.	Vital (5)	Bajo (2)	Dar prioridad “urgente” a proyectos de reingeniería radical a estos procesos críticos

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Cabe señalar que la evaluación de desempeño realizada a cada proceso se realizó bajo parámetros establecidos por la metodología GPR (Gobierno Por Resultados), donde el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional desarrollo con anterioridad un análisis exhaustivo, considerando las características que se detallan a continuación: (e-Strategia Consulting Group, S.A. 2012. Pág.82)

Tabla 4: Características de los procesos como base de evaluación

Características de Procesos	Definiciones
1. Tiempo de ciclo	Tiempo promedio de ejecución de un proceso.
2. Exactitud / Precisión	Veracidad y exactitud de resultados finales e intermedios.
3. Costo / Consumo de recursos	Uso eficiente de dinero y otros recursos durante la ejecución de un proceso.
4. Orientación al Cliente / Nivel del servicio	Consistencia en alcanzar y/o exceder las expectativas del cliente.
5. Competencias / Habilidades	Porcentaje de participantes en un proceso que cuenta con las habilidades y el perfil

	adecuado.
6. Integración con otros procesos	Interfases y pasos compartidos entre procesos dependientes o adyacentes.
7. Cumplimiento de estándares y normas	ISO 9000
8. Condiciones de trabajo	Procedimientos o actividades que aseguran la salud, seguridad, prevención de accidentes y el confort de los participantes en el proceso.

Fuente: e-Strategia Consulting Group, S.A. 2012  
 Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Según los parámetros establecidos por la metodología de evaluación de procesos GPR, (e-Strategia Consulting Group, S.A. 2012. Pág.79) relacionando el desempeño con el nivel de importancia, se plantea las siguientes alternativas de acción:

Tabla 5: Relación importancia – desempeño de los procesos

**Desempeño**

<b>5</b> Excelente  <b>4</b> Muy bueno  <b>3</b> Bueno  <b>2</b> Bajo  <b>1</b> Muy bajo	<b>No invertir</b>		<b>Mejora Continua</b>			
	Reducir las inversiones debido al bajo nivel de importancia, y el desempeño aceptable		Revisar continuamente para solucionar las áreas de oportunidad o los retos de estos procesos			
	<b>Reevaluar</b>		<b>Reingeniería Radical</b>			
	Considerar la eliminación de estos procesos		Dar prioridad "urgente" a proyectos de reingeniería radical a estos procesos críticos			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
		Nula	Baja	Media	Alta	Vital

**Importancia**

Fuente: e-Strategia Consulting Group, S.A. 2012  
 Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

En razón de la metodología de evaluación establecida, se determina que todos los procesos pertenecientes al Macroproceso de Planeación Estratégica necesitan de una acción urgente de Reingeniería Radical. Esta evaluación justifica que el proceso con mayor urgencia de

intervención y mejora es el de Diseño de programas y proyectos, tomando en cuenta que su nivel de desempeño es el más bajo de todos los analizados.

## 2.2. Descripción de Procesos

Tomando como base el análisis anterior, donde se denota la necesidad de comenzar con la mejora del proceso de Diseño de programas y proyectos, se procede a desarrollar la fase descriptiva de este proceso.

Tabla 6: Mapa del Macro proceso Planificación Estratégica

<b>MACROPROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>PROCESO:</b>	<b>DISEÑO DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS DE INVERSIÓN</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
1.1. Elaboración de matriz de las necesidades de intervención en frontera norte.	1.1.1. Identificar las necesidades conjuntamente con las Carteras de Estado con acción fronteriza. 1.1.2. Recopilar información de las necesidades identificadas. 1.1.3. Elaborar matriz de necesidades por Unidad Desconcentrada. 1.1.4. Consolidar las necesidades en una sola matriz. 1.1.5. Identificar necesidades con mayor viabilidad de solución. 1.1.6. Elaborar matriz de necesidades prioritarias.
1.2. Identificación y revisión de proyectos de inversión.	1.2.1. Recolectar información de respaldo según la Matriz de Necesidades Fronterizas Aprobadas. 1.2.2. Enviar información de respaldo en forma digital y física. 1.2.3. Controlar viabilidad de propuestas. 1.2.4. Diseño de perfiles de proyecto 1.2.5. Elaboración de Matriz de proyectos técnicamente viables. 1.2.6. Obtener la carta de aprobación de la Matriz de Proyectos por parte de la máxima autoridad institucional.

<p>1.3. Identificación de las prioridades de inversión para la Cooperación Internacional en Frontera Norte</p>	<p>1.3.1. Presentar la matriz de proyectos viables de inversión a la SETECI.</p> <p>1.3.2. Identificar las propuestas a ser gestionadas por la Cooperación Internacional.</p> <p>1.3.3. Rectificar la Matriz de Proyectos viables de inversión.</p> <p>1.3.4. Obtener la carta de aprobación de la Matriz de Proyectos por parte de la máxima autoridad institucional.</p>
<p>1.4. Elaboración del Programa de proyectos institucional</p>	<p>1.4.1. Identificar los proyectos de Inversión en la Matriz de Proyectos.</p> <p>1.4.2. Realizar el programa de inclusión a los proyectos de inversión actualizados.</p> <p>1.4.3. Remitir el programa de Proyectos a la Secretaría Nacional de Planificación (Senplades) para gestionar su aprobación.</p> <p>1.4.4. Rectificar el programa de proyectos en base a las observaciones emitidas por Senplades.</p> <p>1.4.5. Obtener la carta de priorización del programa por la Senplades.</p>

Elaborado por: Pozo Noguera Bolívar Orlando

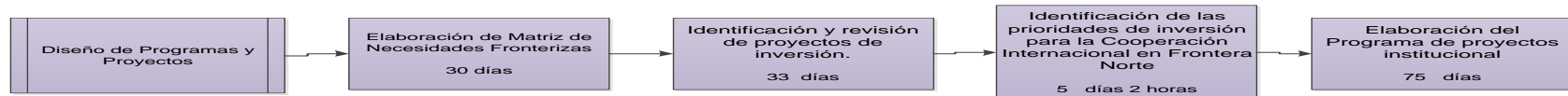
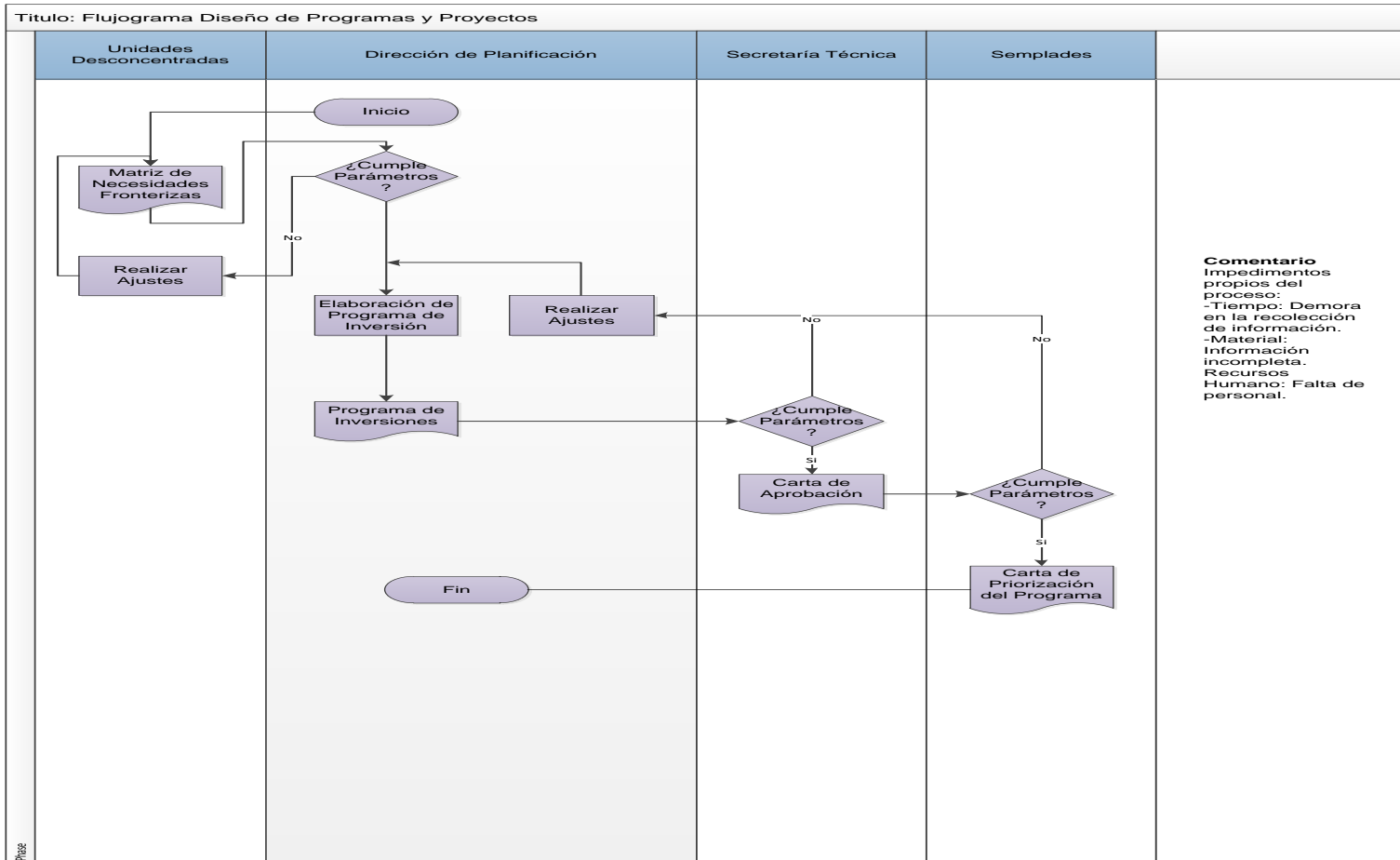


Figura Nro. 2 Flujo grama del proceso general de Diseño de Programas y Proyectos.  
Elaborado por: Pozo Noguera Bolívar Orlando



Dentro de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador el principal proceso identificado es: Diseño de Programas y Proyectos; para el cuál se plantean los siguientes parámetros.

**Descripción:** El diseño de Programas y Proyectos es el proceso a través del cual la Institución establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas.

**Objetivo general:** Diseñar Programas y/o Proyectos de desarrollo social, procurando el cumplimiento de las políticas y metas propuestas por la máxima autoridad nacional.

**Objetivos específicos:**

- Lograr coherencia y racionalidad de las acciones, a través del enlace entre las políticas nacional y sectorial, y los medios propuestos para alcanzarlos.
- Enfrentar los principales problemas, proporcionando un marco útil para tomar decisiones en forma coordinada.
- Crear un sentido de pertenencia a la institución.
- Optimizar dinero, tiempo y esfuerzo.

**Alcance:** El presente proceso inicia en la elaboración de la Matriz de Necesidades Fronterizas por parte de las Unidades Desconcentradas de la STPE ubicadas en frontera norte, posteriormente se procede a la identificación y revisión de proyectos que presenten viabilidad técnica para invertir, luego se procede a elaborar la Matriz de Proyectos de Inversión en frontera norte para que sea remitida a la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, procurando su validación. Finalmente se procede a la elaboración del Programa de Proyectos de Inversión Institucional, basado en la información de las Matrices validadas con anterioridad.

<b>Inputs:</b> 1. Matriz de Necesidades Fronterizas	<b>Outputs:</b> 2. Programa de Inversión Aprobado
---	---

**Actores:** Equipo Desconcentrado en Frontera Norte, Director y equipo de planificación, Secretario Técnico del Plan Ecuador, Equipo de evaluación de la Secretaría de Planificación y su Máxima Autoridad.

**Detalle del Procedimiento:**

1. Identificar las necesidades conjuntamente con las Carteras de Estado con acción fronteriza.
2. Recopilar información de las necesidades identificadas.
3. Elaborar matriz de necesidades por Unidad Desconcentrada.
4. Consolidar las necesidades en una sola matriz.
5. Identificar necesidades con mayor viabilidad de solución.
6. Elaborar matriz de necesidades prioritarias
7. Recolectar información de respaldo según la Matriz de Necesidades Fronterizas Aprobadas.
8. Enviar información de respaldo en forma digital y física.
9. Controlar viabilidad de propuestas.
10. Diseñar los perfiles de proyecto
11. Elaborar la Matriz de proyectos técnicamente viables.
12. Obtener la carta de aprobación de la Matriz de Proyectos por parte de la máxima autoridad institucional.
13. Presentar la matriz de proyectos viables de inversión a la SETECI.
14. Identificar las propuestas a ser gestionadas por la Cooperación Internacional.
15. Rectificar la Matriz de Proyectos viables de inversión.
16. Obtener la carta de aprobación de la Matriz de Proyectos por parte de la máxima autoridad institucional.
17. Identificar los proyectos de Inversión en la Matriz de Proyectos.
18. Realizar el programa de inclusión a los proyectos de inversión actualizados.
19. Remitir el programa de Proyectos a la Secretaría Nacional de Planificación (Senplades) para gestionar su aprobación.
20. Rectificar el programa de proyectos en base a las observaciones emitidas por Senplades.
21. Obtener la carta de priorización del programa por la Senplades

Además del proceso identificado, para el desarrollo de este trabajo de tesis se tomarán en cuenta las siguientes políticas y estructuras.

**Marco legal:**

1. Constitución de la República del Ecuador.
2. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
3. El Decreto Presidencial No. 1011-Aestablece: Art. 4. DE LA COORDINACIÓN CON SENPLADES.

## 2.2.1. Descripción de los subprocesos

Continuando con la fase de descripción se analiza individualmente a cada subproceso, que conforma el proceso de diseño de programas y proyectos.

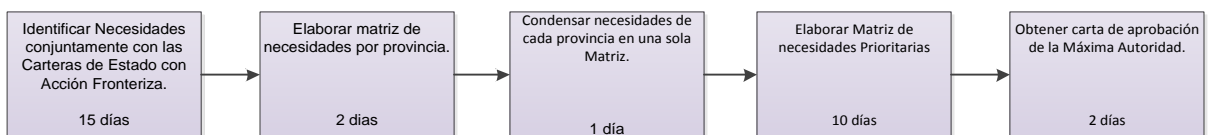
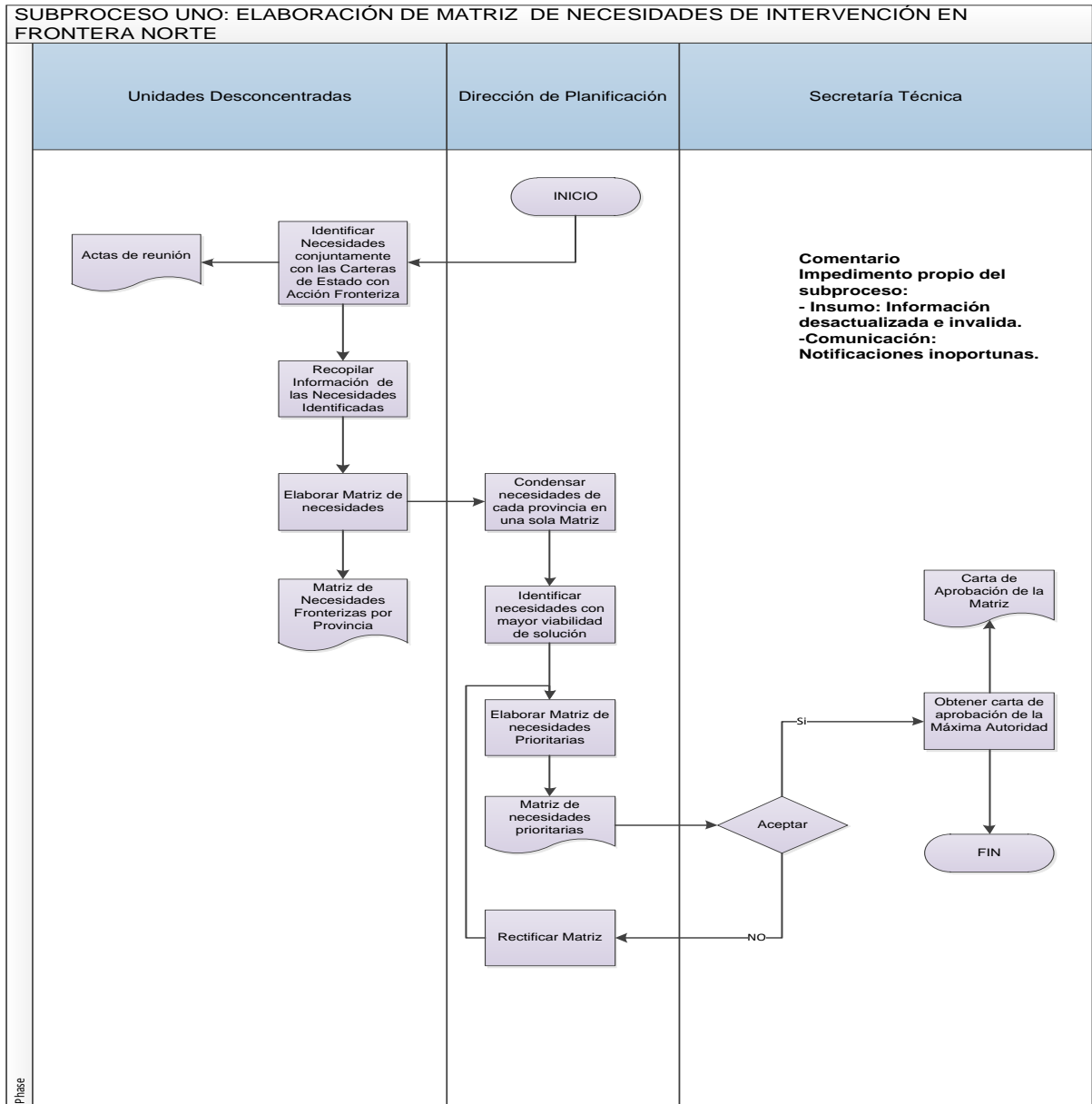


Figura Nro. 3 Flujo grama del subproceso de Elaboración de la Matriz de Necesidades de Intervención en Frontera Norte.

Elaborado por: Pozo Noguera Bolívar Orlando

Tabla 7: Ficha descriptiva subproceso 1.

<b>MACRO PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>PROCESO: DISEÑO DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS DE INVERSIÓN</b>	
<b>SUBPROCESO: Elaboración de matriz de necesidades de intervención en Frontera Norte.</b>	
<b>GENERALIDADES:</b>	
Alcance: Identificación de las necesidades puntuales de inversión en Frontera Norte, procurando reunir los insumos necesarios de información para la construcción de propuestas.	Responsable: Dirección de Planificación y Unidades Desconcentradas en territorio.
Objetivos: Identificar las necesidades principales de las poblaciones en Frontera Norte, procurando utilizar la información como insumo para la generación de Programas y/o Proyectos de Inversión	Resultados: Evidenciar las necesidades puntuales de inversión en Frontera Norte.
Documentos de Respaldo: Actas de reunión, Matrices de Necesidades remitidas por los GADs y otras instituciones públicas.	
<b>DIAGRAMA SIPOC</b>	
PROVEEDOR: Gobiernos Autónomos de Frontera Norte, Unidades Desconcentradas de la STPE de cada Provincia	
ENTRADAS: Necesidades de intervención en territorio expresadas en matrices otorgadas por los Gobiernos Autónomos de Frontera Norte y otras carteras de Estado.	REQUERIMIENTOS: Ninguno
CLIENTE: Gobiernos Autónomos de Frontera Norte, Otras carteras de Estado con accionar en Frontera Norte.	
SALIDA: Matriz de prioridades de inversión en Frontera Norte	REQUERIMIENTO: Matriz de prioridades de inversión en Frontera Norte abalizada por el Secretario Técnico del Plan Ecuador.
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1.1.1. Identificar las necesidades conjuntamente con las Carteras de Estado con acción fronteriza.	13 días

1.1.2. Recopilar información de las necesidades identificadas.	2 días
1.1.3. Elaborar matriz de necesidades por Unidad Desconcentrada.	2 días
1.1.4. Consolidar las necesidades en una sola matriz.	1 días
1.1.5. Identificar necesidades con mayor viabilidad de solución.	2 días
1.1.6. Elaborar matriz de necesidades prioritarias aprobada.	10 días

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

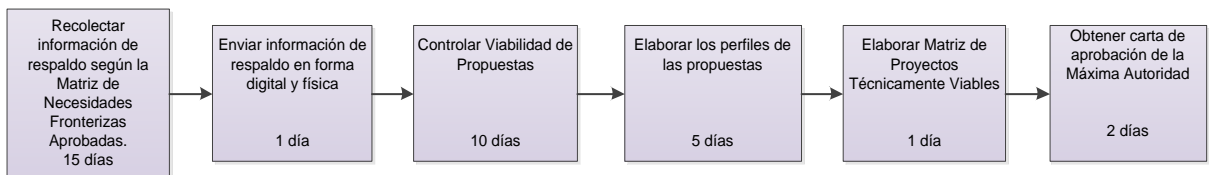
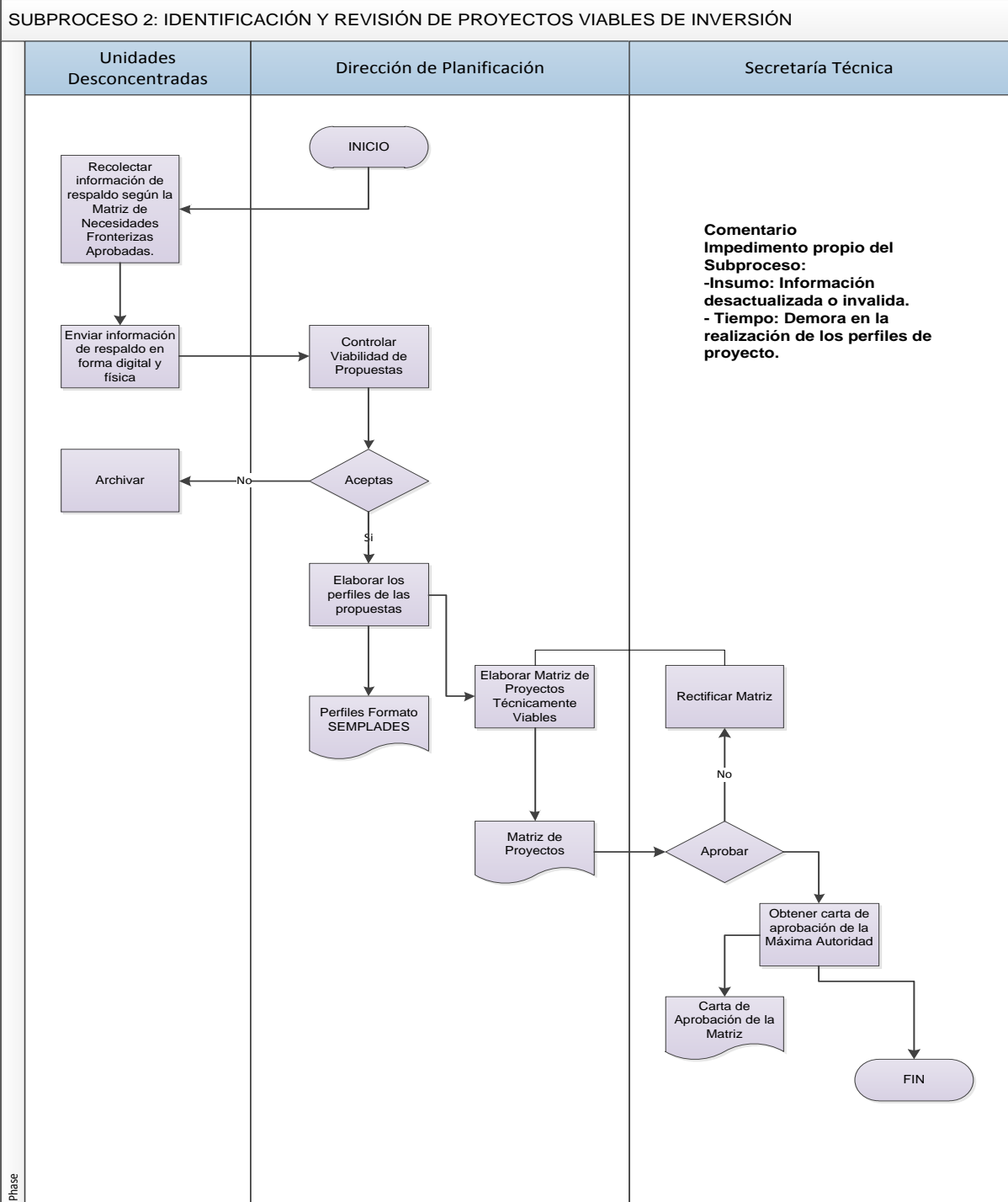


Figura Nro. 4 Flujo grama del subproceso de Identificación y revisión de proyectos viables de inversión.

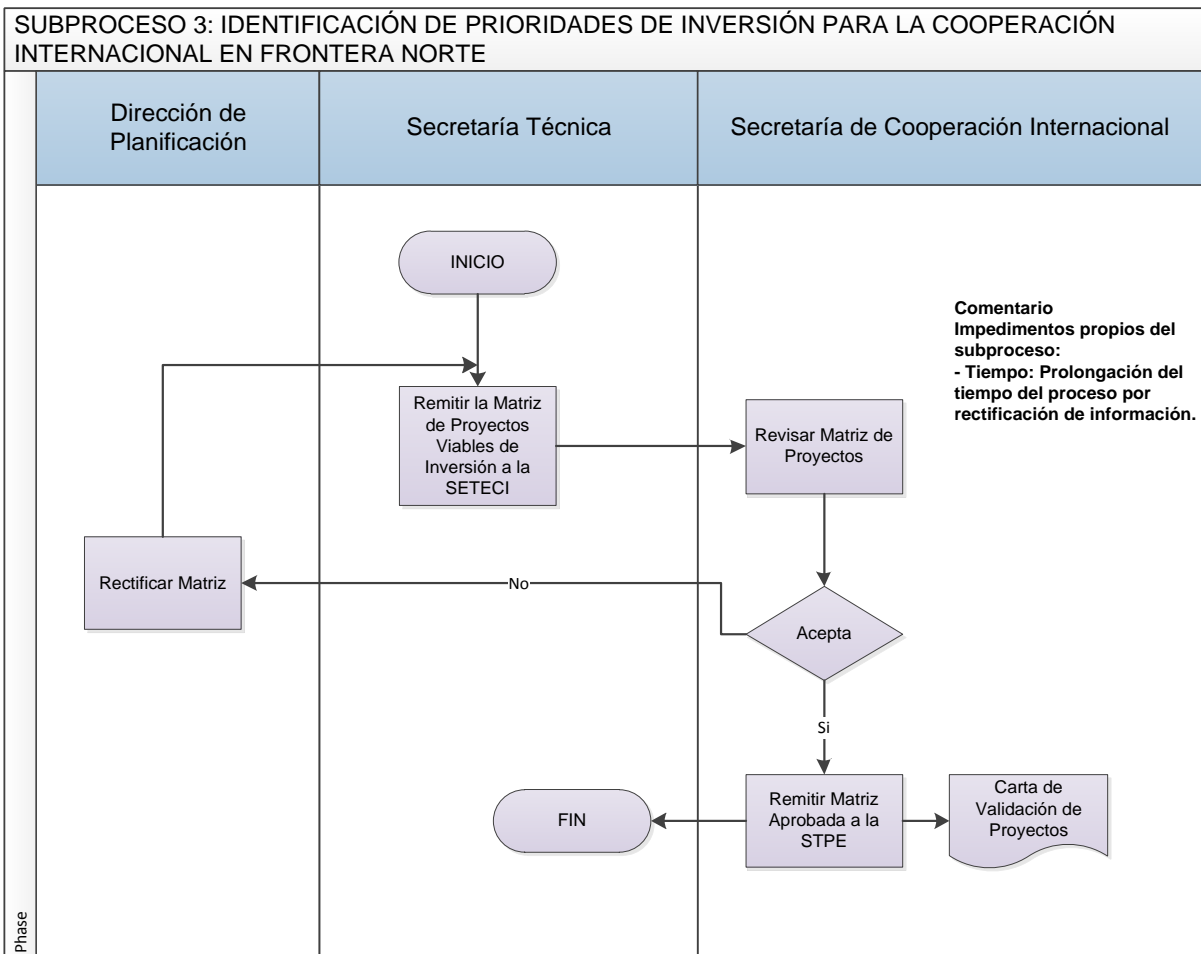
Elaborado por: Pozo Noguera Bolívar Orlando

Tabla 8: Ficha descriptiva subproceso 2.

<b>MACRO PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>PROCESO: DISEÑO DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS DE INVERSIÓN</b>	
<b>SUBPROCESO: Identificación y revisión de proyectos viables de inversión.</b>	
<b>GENERALIDADES:</b>	
Alcance: Identificación de los proyectos de inversión que cumplen los lineamientos técnicos necesarios para ser ejecutados.	Responsable: Dirección de Planificación y Unidades Desconcentradas en territorio.
Objetivos: Identificar los proyectos que presenten una alta viabilidad de ejecución.	Resultados: Proyectos de inversión en Frontera Norte validados técnicamente y con la capacidad de ser ejecutados.
Documentos de Respaldo: Cronograma de trabajo, Matriz de prioridades de inversión en Frontera Norte, Proyectos presentados por los GADs y otras entidades de Estado.	
<b>DIAGRAMA SIPOC</b>	
PROVEEDOR: Dirección de Planificación, Secretaría Técnica	
ENTRADAS: Matriz de prioridades de inversión en Frontera Norte, Estudios Técnicos por propuesta; Materiales de oficina	REQUERIMIENTOS: Estudios técnicos aprobados por la institución pública competente; Materiales de oficina suficientes.
CLIENTE: Gobiernos Autónomos de Frontera Norte	
SALIDA: Matriz de Proyectos Técnicamente viables	REQUERIMIENTO: Proyectos con viabilidad técnica sustentada.
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1.2.1. Recolectar información de respaldo según la Matriz de Necesidades Fronterizas Aprobadas.	15 días
1.2.2. Enviar información de respaldo en forma digital y física.	1 día

1.2.3. Controlar viabilidad de propuestas.	10 días
1.2.4. Diseño de perfiles de proyecto	5 días
1.2.5. Elaboración de Matriz de proyectos técnicamente viables.	1 día
1.2.6. Obtener la carta de aprobación de la Matriz de Proyectos por parte de la máxima autoridad institucional.	2 días

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera





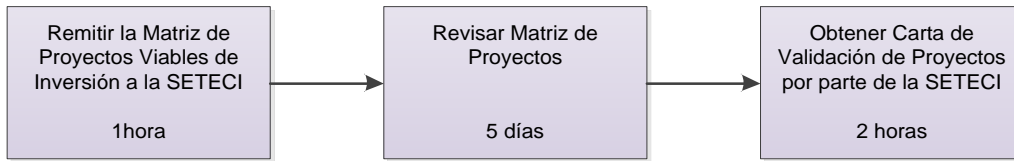


Figura Nro. 5 Flujo grama del Subproceso de Identificación de Prioridades de Inversión para la Cooperación Internacional en Frontera Norte.  
Elaborado por: Pozo Noguera Bolívar Orlando

Tabla 9: Ficha descriptiva subproceso 3.

<b>MACRO PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>PROCESO: DISEÑO DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS DE INVERSIÓN</b>	
<b>SUBPROCESO: Identificación de Prioridades de Inversión para la Cooperación Internacional en Frontera Norte.</b>	
<b>GENERALIDADES:</b>	
Alcance: Identificación de las potencialidades de inversión a ser cubiertas por la Cooperación Internacional en Frontera Norte.	Responsable: Dirección de Planificación y Unidades Desconcentradas en territorio.
Objetivos: Identificar proyectos de alta viabilidad de ejecución, procurando captar recursos de los Organismos de Cooperación Internacional en Frontera Norte.	Resultados: Proyectos de inversión con viabilidad de captar recursos de la Cooperación Internacional.
Documentos de Respaldo: Matriz de Proyectos Técnicamente viables, Carta de validación de Proyectos emitida por la SETECI.	
<b>DIAGRAMA SIPOC</b>	
PROVEEDOR: Dirección de Planificación, Secretaría Técnica	
ENTRADAS: Matriz de Proyectos Técnicamente viables.	REQUERIMIENTOS: Proyectos enmarcados en los lineamientos de financiamiento que manejan los principales organismos de Cooperación Internacional en Frontera Norte.
CLIENTE: Gobiernos Autónomos de Frontera Norte, Otras carteras de Estado con accionar en Frontera Norte.	

SALIDA: Matriz de Proyectos Validada por la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional.	REQUERIMIENTO: Los proyectos plasmados en la matriz validada por la SETECI, deberán presentar los respaldos documentales y técnicos que abalen la propuesta.
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1.3.1. Presentar la matriz de proyectos viables de inversión a la SETECI.	1 día
1.3.2. Identificar las propuestas a ser gestionadas por la Cooperación Internacional.	3 días
1.3.3. Rectificar la Matriz de Proyectos viables de inversión.	2 días
1.3.4. Obtener la carta de aprobación de la Matriz de Proyectos por parte de la máxima autoridad institucional.	2 horas

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

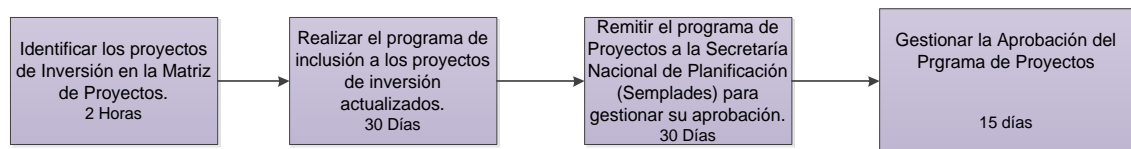
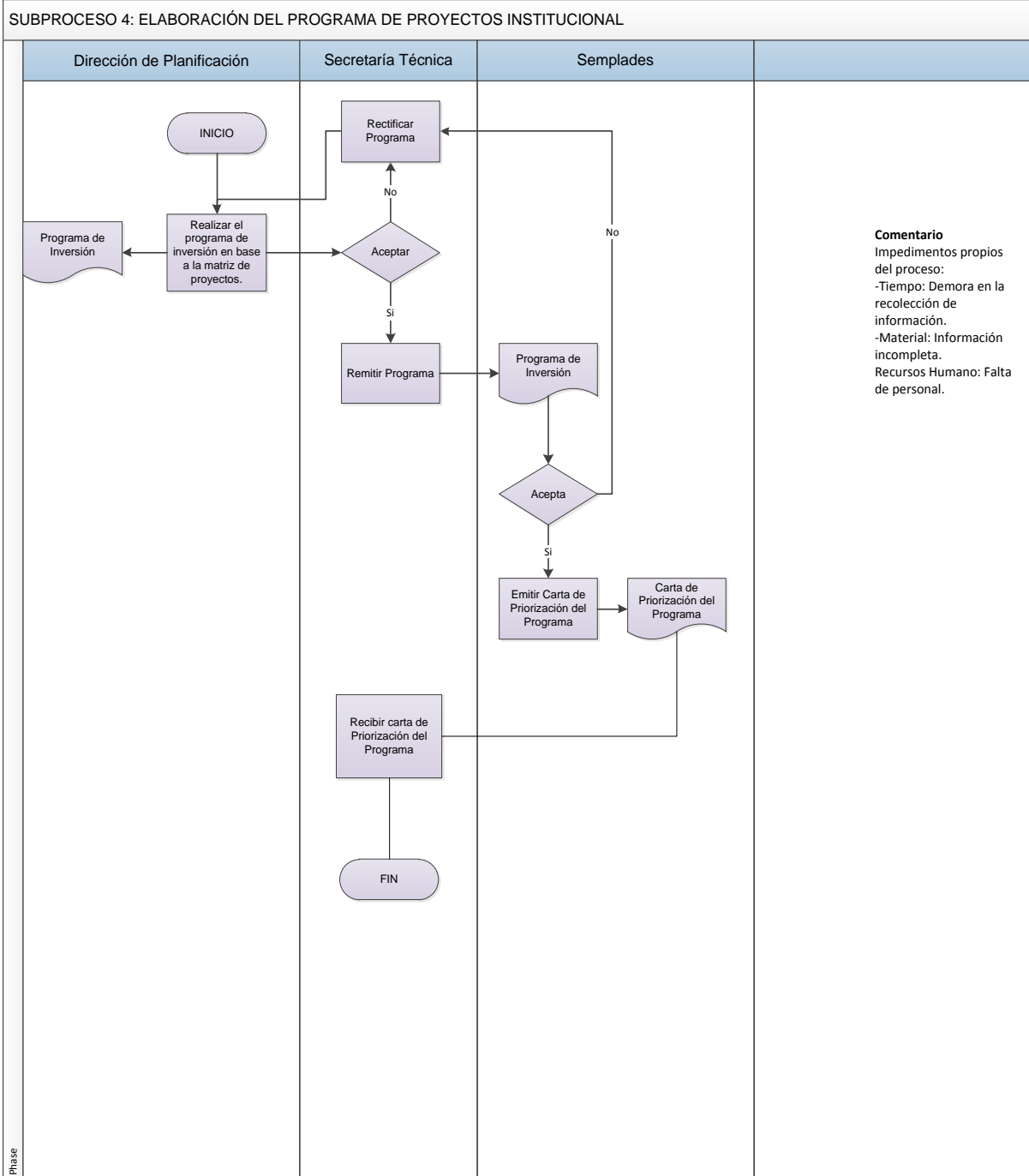


Figura Nro. 6 Flujo grama del subproceso Elaboración del Programa de Proyectos Institucional. Elaborado por: Pozo Noguera Bolívar Orlando

Tabla 10: Ficha descriptiva subproceso 4.

<b>MACRO PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>PROCESO: DISEÑO DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS DE INVERSIÓN</b>	
<b>SUBPROCESO: Elaboración del programa de proyectos institucional.</b>	
<b>GENERALIDADES:</b>	
Alcance: Elaboración del programa de proyectos institucional priorizado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades)	Responsable: Dirección de Planificación
Objetivos: Elaborar el programa de proyectos institucional y gestionar su priorización por parte de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.	Resultados: Programa de proyectos institucional
Documentos de Respaldo: Matriz de proyectos técnicamente viables, Matriz de proyectos validada por la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, Perfiles de proyectos en formato Senplades, Proyectos con estudios técnicos validados.	
<b>DIAGRAMA SIPOC</b>	
PROVEEDOR: Dirección de Planificación, Secretaría Técnica, Senplades.	
ENTRADAS: Matriz de proyectos técnicamente viables, Matriz de proyectos validada por la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, Perfiles de proyectos en formato Senplades, Proyectos con estudios técnicos validados.	REQUERIMIENTOS: Los perfiles de proyecto que respaldan la inversión dentro del programa, deberán estar desarrollados en formato Senplades, los estudios técnicos que abalen proyectos deberán contar con su respectiva viabilidad técnica otorgada por el Ministerio competente según el tipo de proyecto.
CLIENTE: Gobiernos Autónomos de Frontera Norte, otras carteras de Estado.	
SALIDA: Programa de proyectos institucional priorizado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.	REQUERIMIENTO: Ninguno.
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1.4.1. Identificar los proyectos de Inversión en la Matriz de Proyectos.	2 horas

1.4.2. Realizar el programa de inclusión a los proyectos de inversión actualizados.	30 días
1.4.3. Remitir el programa de Proyectos a la Secretaría Nacional de Planificación (Senplades) para gestionar su aprobación.	30 días
1.4.4. Rectificar el programa de proyectos en base a las observaciones emitidas por Senplades.	10 días
1.4.5. Obtener la carta de priorización del programa por la Senplades.	5 días

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

### 2.3. El seguimiento y la medición de los subprocesos.

Se aplica la misma metodología de evaluación utilizada en la identificación del proceso a mejorar, donde se realiza la evaluación de 8 características fundamentales, que permiten establecer el nivel de desempeño, el cual, posteriormente se lo relaciona con su nivel de importancia.

El encargado de este proceso de evaluación es el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional, brindando los siguientes calificativos a cada subproceso:

#### 2.3.1. Subproceso 1: Elaboración de matriz de necesidades de intervención en frontera norte.

Tabla 11: Evaluación de desempeño subproceso 1.

Nivel de importancia: Alto		
Características de Procesos	Definiciones	Desempeño
1. Tiempo de ciclo	Tiempo promedio de ejecución de un proceso.	Muy bajo (1)
2. Exactitud / Precisión	Veracidad y exactitud de resultados finales e intermedios.	Muy bajo (1)
3. Costo / Consumo de recursos	Uso eficiente de dinero y otros recursos durante la ejecución de un proceso.	Muy bajo (1)

4. Orientación al Cliente / Nivel del servicio	Consistencia en alcanzar y/o exceder las expectativas del cliente.	Bajo (2)
5. Competencias / Habilidades	Porcentaje de participantes en un proceso que cuenta con las habilidades y el perfil adecuado.	Bajo (2)
6. Integración con otros procesos	Interfases y pasos compartidos entre procesos dependientes o adyacentes.	Bajo (2)
7. Cumplimiento de estándares y normas	ISO 9000	Muy bajo (1)
8. Condiciones de trabajo	Procedimientos o actividades que aseguran la salud, seguridad, prevención de accidentes y el confort de los participantes en el proceso.	Bajo (2)

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 12: Evaluación importancia - desempeño subproceso 1.

### Desempeño

5 Excelente	No invertir		Mejora Continua											
	4 Muy bueno	Reevaluar		Reingeniería Radical										
							3 Bueno	Ubicación del Subproceso						
											2 Bajo			
1 Nula	2 Baja	3 Media	4	5 Alta Vital										

### Importancia

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Acción necesaria a realizar: Reingeniería radical del subproceso.

Tabla 13: Indicadores subproceso 1

<b>Principales Indicadores del subproceso:</b>	
Tiempo de ciclo del subproceso	30 días
Número de funcionarios responsables del subproceso	10 funcionarios
Horas hombre de trabajo	2400 horas

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

### 2.3.2. Subproceso 2: Identificación y revisión de proyectos viables de inversión.

Tabla 14: Evaluación de desempeño subproceso 2.

<b>Nivel de importancia: Alto</b>		
<b>Características de Procesos</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Desempeño</b>
1. Tiempo de ciclo	Tiempo promedio de ejecución de un proceso.	Bajo (1)
2. Exactitud / Precisión	Veracidad y exactitud de resultados finales e intermedios.	Muy bajo (1)
3. Costo / Consumo de recursos	Uso eficiente de dinero y otros recursos durante la ejecución de un proceso.	Muy bajo (1)
4. Orientación al Cliente / Nivel del servicio	Consistencia en alcanzar y/o exceder las expectativas del cliente.	Bajo (2)
5. Competencias / Habilidades	Porcentaje de participantes en un proceso que cuenta con las habilidades y el perfil adecuado.	Bajo (2)
6. Integración con otros procesos	Interfases y pasos compartidos entre procesos dependientes o adyacentes.	Bajo (2)
7. Cumplimiento de estándares y normas	ISO 9000	Muy bajo (1)
8. Condiciones de trabajo	Procedimientos o actividades que aseguran la salud,	Bajo (2)

	seguridad, prevención de accidentes y el confort de los participantes en el proceso.	
--	--	--

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 15: Evaluación importancia - desempeño subproceso 2.

### Desempeño

5 Excelente	No invertir	Mejora Continua		
			Reevaluar	Reingeniería Radical
	2 Bajo	Ubicación del Subproceso		
	1	2	3	4
Nula	Baja	Media		Alta Vital

### Importancia

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Acción necesaria a realizar: Reingeniería radical del subproceso.

Tabla 16: Indicadores subproceso 2.

Principales Indicadores del subproceso:	
Tiempo de ciclo del subproceso	34 días
Número de funcionarios responsables del subproceso	6 funcionarios
Horas hombre de trabajo	1632 horas

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

### 2.3.3. Subproceso 3: Identificación de prioridades de inversión para la Cooperación Internacional en Frontera Norte.



Tabla 17: Evaluación de desempeño subproceso 3.

<b>Nivel de importancia: Media</b>		
<b>Características de Procesos</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Desempeño</b>
1. Tiempo de ciclo	Tiempo promedio de ejecución de un proceso.	Muy bajo (1)
2. Exactitud / Precisión	Veracidad y exactitud de resultados finales e intermedios.	Muy bajo (1)
3. Costo / Consumo de recursos	Uso eficiente de dinero y otros recursos durante la ejecución de un proceso.	Bajo (2)
4. Orientación al Cliente / Nivel del servicio	Consistencia en alcanzar y/o exceder las expectativas del cliente.	Bajo (2)
5. Competencias / Habilidades	Porcentaje de participantes en un proceso que cuenta con las habilidades y el perfil adecuado.	Bajo (2)
6. Integración con otros procesos	Interfases y pasos compartidos entre procesos dependientes o adyacentes.	Bajo (2)
7. Cumplimiento de estándares y normas	ISO 9000	Muy bajo (1)
8. Condiciones de trabajo	Procedimientos o actividades que aseguran la salud, seguridad, prevención de accidentes y el confort de los participantes en el proceso.	Bajo (2)

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE.  
 Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 18: Evaluación importancia - desempeño subproceso 3.

**Desempeño**

5 Excelente	No invertir			Mejora Continua				
	4 Muy bueno							
		3 Bueno	Reevaluar			Reingeniería Radical		
			2 Bajo	Ubicación del Subproceso				
1 Nula		3 Baja		4 Media		5 Alta Vital		

**Importancia**

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Acción necesaria a realizar: Reevaluación del subproceso, considerar la eliminación de este proceso.

Tabla 19: Indicadores subproceso 3.

<b>Principales Indicadores del subproceso:</b>	
Tiempo de ciclo del subproceso	12 días
Número de funcionarios responsables del subproceso	3 funcionarios
Horas hombre de trabajo	288 horas

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

**2.3.4. Subproceso 4: Elaboración del programa de proyectos institucional**

Tabla 20: Evaluación de desempeño subproceso 4.

<b>Nivel de importancia: Vital</b>		
<b>Características de Procesos</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Desempeño</b>
1. Tiempo de ciclo	Tiempo promedio de ejecución de un proceso.	Muy bajo (1)

2. Exactitud / Precisión	Veracidad y exactitud de resultados finales e intermedios.	Bajo (1)
3. Costo / Consumo de recursos	Uso eficiente de dinero y otros recursos durante la ejecución de un proceso.	Bajo (1)
4. Orientación al Cliente / Nivel del servicio	Consistencia en alcanzar y/o exceder las expectativas del cliente.	Bajo (2)
5. Competencias / Habilidades	Porcentaje de participantes en un proceso que cuenta con las habilidades y el perfil adecuado.	Bajo (2)
6. Integración con otros procesos	Interfases y pasos compartidos entre procesos dependientes o adyacentes.	Bajo (2)
7. Cumplimiento de estándares y normas	ISO 9000	Muy bajo (1)
8. Condiciones de trabajo	Procedimientos o actividades que aseguran la salud, seguridad, prevención de accidentes y el confort de los participantes en el proceso.	Bajo (2)

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE.  
 Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 21: Evaluación importancia - desempeño subproceso 4.

**Desempeño**

5 Excelente	No invertir		Mejora Continua		
	4 Muy bueno				
		3 Bueno	Reevaluar		Reingeniería Radical
					Ubicación del Subproceso
	2 Bajo				
1 Muy bajo					
1 Nula		2	3 Baja	4 Media	5 Alta Vital

**Importancia**

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Acción necesaria a realizar: Reingeniería radical del subproceso.

Tabla 22: Indicadores subproceso 4.

<b>Principales Indicadores del subproceso:</b>	
Tiempo de ciclo del subproceso	65 días
Número de funcionarios responsables del subproceso	6 funcionarios
Horas hombre de trabajo	3120 horas

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

**2.3.5. Identificación de problemática dentro de los subprocesos**

Identificado el proceso y sus subprocesos, como herramienta complementaria para la investigación se procede a aplicar encuestas y entrevistas. Esto con la intención de evidenciar problemáticas adicionales que deterioren el desempeño de los subprocesos y por ende los resultados institucionales. Como población de referencia para las encuestas se considera a los Directores de Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales de las Tres Provincias que conforman la Frontera Norte; esta consideración se la realiza tomando en cuenta que como directores son aquellos que presentan las

necesidades de inversión de su cantón a la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, y palpan directamente la modalidad de trabajo que es utilizada por la institución.

Para la herramienta de entrevista se considera importante conocer los criterios de los principales representantes de la dirección de planificación de Secretaría Técnica del Plan Ecuador; procurando evidenciar el panorama de trabajo referente a la ejecución del proceso de diseño de programas y proyectos con sus respectivos subprocesos.

### 2.3.5.1. Encuesta

Dentro de esta herramienta se considera una población de veinte Directores de Planificación, los cuales representan a los veinte Gobiernos Autónomos Cantonales donde la Secretaría Técnica del Plan Ecuador desempeña sus funciones y tiene potestad de intervención. La encuesta es aplicada a toda la población considerada reflejando los siguientes resultados:

## PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

### 1.- ¿Conoce qué es la Secretaría Técnica del Plan Ecuador?

Tabla 23: Procesamiento de información pregunta Nro. 1.

Variables	Número de encuestados	Porcentaje
SI	19	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

**Análisis de información:** Esta pregunta demuestra que el 100% de los Directores de Planificación de los Gobiernos Cantonales conoce que es la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, lo que indica una buena cobertura institucional.

### 2.- Identifique ¿cuál es la actividad principal de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador en Frontera Norte?

Tabla 24: Procesamiento de información pregunta Nro. 2.

Variables	Número de encuestados	Porcentaje
Ejecutar la política “Plan Ecuador” para mejorar la calidad de vida de los pobladores que habitan en	5	26.3%

la frontera norte		
Ejecuta Programas y Proyectos de Desarrollo Social en frontera norte	12	63.2%
Fortalece los espacios de coordinación institucional, afianza una propuesta de seguridad basada en el desarrollado en una cultura de paz	2	10.5%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

**Análisis de información:** Las respuestas a esta pregunta evidencian que la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, es conocida principalmente por la actividad de ejecutar programas y proyectos de desarrollo social. Sin embargo esta no es su principal actividad, la cual es ejecutar la Política Plan Ecuador. Un 26, 3% de los encuestados acertaron la actividad, lo que demuestra que existe una falencia en la socialización de la misión institucional y los objetivos de desarrollo que se persiguen.

### 3.- ¿Su institución ha presentado alguna propuesta y/o proyecto encaminada al beneficio de la población hacia la Secretaría Técnica del Plan Ecuador?

Tabla 25: Procesamiento de información pregunta Nro. 3.

Variables	Número de encuestados	Porcentaje
SI	15	79%
NO	4	21%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

**Análisis de información:** Las respuestas a esta pregunta evidencian que un 79% de los Gobiernos Cantonales de frontera norte han presentado alguna propuesta y/o proyecto a la Secretaría Técnica del Plan Ecuador para ser considerado. El 21% de los Gobiernos Cantonales de frontera norte no han presentado ninguna propuesta y/o proyecto.

#### 3.1.- De ser afirmativa la respuesta anterior establezca ¿Qué número de propuestas y/o proyectos han sido presentados en el último año fiscal?

Tabla 26: Procesamiento de información pregunta Nro. 3.1.

<b>Variables</b>	<b>Número de encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>De 1 a 5</b>	<b>5</b>	<b>33.3%</b>
<b>De 6 a 10</b>	<b>10</b>	<b>66.7%</b>
<b>De 11 a 15</b>	<b>0</b>	
<b>De 16 a 20</b>	<b>0</b>	
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

**Análisis de información:** Las respuestas a esta pregunta evidencian que un 66.7 % de los Gobiernos cantonales de frontera norte, presentan propuestas y/o proyectos a la Secretaría Técnica del Plan Ecuador en un rango comprendido entre 6 y 10 propuestas en el último año fiscal. El 33.3 % de los Gobiernos Cantonales de frontera norte han presentado un número de propuestas comprendido en el rango de 1 a 5.

**3.2. De ser negativa la respuesta anterior indique ¿Por qué no se ha presentado ninguna propuesta y/o proyecto a la Secretaría Técnica del Plan Ecuador?**

Tabla 27: Procesamiento de información pregunta Nro. 3.2.

<b>Variables</b>	<b>Número de encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Falta de comunicación entre instituciones</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Factores políticos</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Desconocimiento de la metodología de trabajo de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

**Análisis de información:** Estas respuestas evidencian que el 21% de los Gobiernos Cantonales que no presentaron propuestas ni proyectos a la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, no lo hicieron por desconocimiento de la metodología de trabajo que utiliza la institución; evidenciando una falencia a nivel del manejo de información y socialización de la actividad institucional.

**4.- Del número de propuesta y/o proyectos presentados a la Secretaría Técnica del Plan Ecuador ¿Qué porcentaje de las propuestas y/o proyectos fueron aprobados y posteriormente financiados durante el último año fiscal?**

Tabla 28: Procesamiento de información pregunta Nro. 4.

<b>Variables</b>	<b>Número de encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>De 1% a 25%</b>	<b>5</b>	<b>33.3%</b>
<b>De 26% a 50%</b>	<b>7</b>	<b>46.7%</b>
<b>De 51% a 75%</b>	<b>3</b>	<b>20%</b>
<b>De 76% a 100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

**Análisis de información:** Las respuestas a esta pregunta evidencian que del 80 % de propuestas y proyectos presentados por los Gobiernos Cantonales de frontera norte a la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, solo se aprueban y financian del 1 al 50 %. Solo el 20% de las propuestas tienen la probabilidad de ser aprobadas y financiadas en un rango comprendido entre el 51 y 75 %.

**5.- ¿Qué variable considera usted que es la mayor limitante para que las propuesta y/o proyectos puedan ser aprobadas y financiadas por la Secretaría Técnica del Plan Ecuador?**

Tabla 29: Procesamiento de información pregunta Nro. 5.

<b>Variables</b>	<b>Número de encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Falta de Presupuesto</b>	<b>3</b>	<b>20%</b>
<b>Incumplimiento de parámetros técnicos.</b>	<b>6</b>	<b>40%</b>
<b>Desconocimiento de los requisitos para la aprobación de una propuesta y/o proyecto</b>	<b>6</b>	<b>40%</b>
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

**Análisis de información:** Las respuestas evidencian, que los factores que son considerados como los principales limitantes para la aprobación y financiamiento de las



propuestas y/o proyectos, son el incumplimiento de parámetros técnicos y el desconocimiento de los requisitos necesarios para ser considerados idóneos. Aquí se puede evidenciar una falencia tanto a nivel de los Gobiernos Cantonales, como de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador. Los primeros presentan falencias en la construcción de propuestas y proyectos que tengan todos los respaldos técnicos para ser ejecutados; la Secretaría Técnica del Plan Ecuador presenta falencias a nivel de la socialización y direccionamiento hacia los equipos técnicos de los Gobiernos Cantonales de frontera norte.

**6.- ¿Considera necesaria la implementación de un instructivo de elaboración y presentación de propuestas y/o proyectos?**

Tabla 30: Procesamiento de información pregunta Nro. 6.

<b>Variables</b>	<b>Número de encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

**Análisis de información:** El 100 % de los encuestados aprueban la emisión de un instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y/o proyectos, procurando direccionar las actividades en busca de poder llevar a cabo proyectos de beneficio social para la población comprendida en sus territorios.

**2.3.5.2. Entrevista**

La herramienta de entrevista se aplicó a los principales referentes de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, a los cuales se detalla a continuación:

- Eco. Andrés Peñafiel Director de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.
- Ing. Diego Castro Analista de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.

**DETALLE DE ENTREVISTA**

**1.- ¿Cuál es la labor principal de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador?**

Las dos personas entrevistadas manifiestan que la labor principal de la Secretaría es velar por la buena ejecución de la Política de Estado “Plan Ecuador”; la cual, busca fortalecer los

espacios de coordinación institucional, y promover una propuesta de seguridad basada en el desarrollo y la paz dentro del territorio, contrarrestando la extrema pobreza y desigualdades sociales en las zonas más vulnerables de línea de frontera.

## **2.- ¿Cuál es la labor principal de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador?**

Andrés Peñafiel manifestó que la labor principal es generar un programa de acción institucional, que procure el cumplimiento de las metas institucionales y nacionales, previendo los recursos necesarios para el efecto.

Algo similar fue manifestado por Diego Castro, quien manifiesta que la labor principal de la dirección de planificación es construir una hoja de ruta que oriente la actividad institucional, procurando contribuir a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

## **3.- ¿Cuál es el concepto de Planificación Estratégica que se maneja en la Secretaría Técnica del Plan Ecuador?**

Las dos personas entrevistadas manifiestan que la Planificación Estratégica en la elaboración de un Plan de Acción que oriente las actividades institucionales, optimizando tiempo y recursos; procurando la generación de estrategias orientadas a el beneficio social de las zonas más vulnerables de línea de frontera. Procurando construir Programas y/o Proyectos de Inversión inclusivos y orientados a resolver los problemas más urgentes de la población de Frontera Norte.

## **4.- ¿Está establecido un proceso y su respectivo flujograma para la ejecución de la función de Diseño de Programas y Proyectos de Inversión?**

Las dos personas entrevistadas manifiestan que no existe un proceso establecido y un flujograma que oriente el Diseño de Programas y/o Proyectos, esto no se ha hecho en razón de la juventud de la Secretaría y la presencia de cierto riesgo político que genera un ambiente de inestabilidad. Sin embargo se ha tratado de venir trabajando con los lineamientos que manifiesta la Secretaria Nacional de Planificación y el Ministerio de Relaciones Laborales.

### **4.1.- En caso de que su respuesta sea no, ¿qué dificultades ha traído no contar con esa herramienta?**

Los entrevistados concuerdan que la principal dificultad ha sido la desorganización, duplicidad de funciones, excesivo tiempo, mala calidad de la información; lo que limita la efectividad de la Dirección de Planificación de la Institución.

**4.2.- ¿Estas dificultades antes mencionadas se replican en todos los procesos que realiza la Dirección de Planificación?**

Los entrevistados manifiestan que estas dificultades se presentan en todos los procesos que ejecuta la Dirección de Planificación, principalmente a la hora de generar la Programa de Inversión Institucional, donde se trata de generar propuestas efectivas que garanticen un beneficio social hacia la población de la zona de frontera norte.

**5.- ¿Considera usted que los pasos del proceso de Diseño de Programas y Proyectos son adecuados o son demasiado extensos?**

Andrés Peñafiel manifiesta que los pasos del proceso son muy extensos, y toman demasiado tiempo; esto en razón de no estar bien organizados. Diego Castro manifiesta que son demasiado extensos y que existe muchas veces necesidad de duplicar el trabajo, por carencia de información oportuna y de calidad, se hace necesario organizar las actividades y detallarlas para minimizar los errores.

**5.1.- En caso de que responda demasiado extensos, ¿considera necesario modificarlos? ¿Qué tipo de modificación sería la más idónea?**

Los dos entrevistados manifiestan que es necesario modificar los pasos del proceso, en primer instancia para organizar las actividades en base a los lineamientos que maneja la Secretaría Nacional de Planificación, en segunda instancia para mejorar la calidad de los productos como programas y proyectos, ya que la información que se maneja en la actualidad tiene muchas distorsiones, que generan duplicidad de actividades.

**6.- ¿La Dirección de Planificación socializa con sus clientes internos y externos sus objetivos y funciones?**

Los entrevistados señalaron que no existe un proceso oficial de socialización sobre la función de Planificación Estratégica. Cuando se lo hace es de manera informal, esporádica y de acuerdo a las inquietudes de quienes tienen interés sobre los proyectos que encamina la institución, pero nada oficial. Existen socializaciones en territorio por parte de los técnicos de campo de la Unidades Desconcentradas, hacia los representantes de los Gobiernos Cantonales y Parroquiales; sin embargo no son de carácter oficial o se realizan de manera muy general.

**6.1.- En caso de que su respuesta sea no, ¿qué dificultades ha traído ese problema y cómo cree que se puede solucionar?**

Los entrevistados coinciden que las principales dificultades que se han generado es la falta de articulación de labores, que ha generado duplicidad de trabajo, excesivo tiempo en las

actividades, mala calidad de la información, que a la larga repercute en la calidad de programas y proyectos que busca impulsar la Secretaría Técnica del Plan Ecuador. Se podría solucionar esto en primera instancia mediante la organización de los procesos y sus actividades, en segunda instancia con la generación de una modalidad de socialización de las actividades de la Secretaría hacia los actores de campo como representantes de los Gobiernos Locales de cada Provincia, procurando delinear en conjunto alternativas de solución a problemas sociales, mediante propuestas coherentes y técnicamente viables que puedan ser objeto de inversión y ejecución mediante la intervención estatal.

**7.- ¿Estaría usted de acuerdo en que se realice un modelo de gestión por procesos para la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, enfocándose en mejorar el Diseño de Programas y Proyectos a través de la organización en la recolección y procesamiento de información?**

Los dos entrevistados afirmaron que es necesario que se establezca una línea estratégica para el cumplimiento del proceso de Diseño de Programas y Proyectos de Inversión. Lo que implica afianzar un proceso sistémico - organizado que incluya formatos estandarizados, procurando mejorar la calidad de los programas y proyectos que encamina la Secretaría optimizando al máximo los recursos.

**2.3.5.3. Resumen de la problemática identificada**

En base a las herramientas de entrevista y encuesta, se obtiene una idea de la problemática que afecta la gestión de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador. Es importante referirse que uno de los principales problemas identificados, se refiere a la orientación del proceso de diseño de programas y proyectos, lo que denota la necesidad de implementar una propuesta de mejora, lo que valida el análisis realizado en el apartado 2.3 del presente capítulo.

Tabla 31: Problemas identificados.

PROBLEMAS
1. No existe una orientación clara dentro del diseño de Programas y Proyectos de inversión.
2. Desconocimiento en territorio de la verdadera actividad de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.
3. Inexistencia de un instructivo que oriente la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de beneficio social por parte de los Gobiernos Autónomos en Territorio.

4. Equipo de trabajo reducido.

5. Manejo de una información de mala calidad dentro de la construcción de propuestas y proyectos de inversión.

6. Carencia de talleres de capacitación orientados al desarrollo profesional del personal, enfocados en la gestión de proyectos.

Fuente: Encuesta, entrevista.

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

## **CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO**

### 3.1. La gestión por procesos.

Según lo señala (J. R. Zaratiegui. 1999. Pág. 81) Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento. Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

Para entender una Gestión por Proceso existe la necesidad de determinar o definir a que se refiere como proceso. Según (Juan Bravo C. 2009. Pág. 27) La visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización, es una forma de comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio. Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”.

Adicionalmente se hace necesaria la diferenciación de algunos términos, procurando evitar caer en confusiones posteriores; estos términos viene a ser: Macroproceso, actividad, procedimiento, regla, norma y cliente. Según (Juan Bravo C. 2009. Pág. 27- 30) a cada uno de los anteriores términos se los puede definir de la siguiente manera:

- **Macroproceso:** es una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros procesos.
- **Actividad:** La actividad tiene sentido al interior del proceso y está asociada a un cargo específico. Individualmente es irrelevante para el cliente del proceso. No tiene un objetivo por sí misma. Por ejemplo: vender, cobrar o cotizar. Se escriben en modo verbal infinitivo. Son conjuntos de acciones o tareas concretas.
- **Tarea:** La tarea es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas (poner en funcionamiento un equipo, ingresar cada dato de un documento o realizar una llamada telefónica). Generalmente están incluidas en los procedimientos. Aquí hizo grandes aportes Frederick W. Taylor, en particular con los estudios de métodos, tiempos y movimientos. Otra vez la clave es el tiempo de duración y la relación con otras tareas y actividades.

- Procedimiento: Un procedimiento se aplica a las tareas o actividades y las documenta en detalle. Por ejemplo: el procedimiento de contestar una llamada telefónica, atender un cliente, levantar un muro o qué hacer cuando “se cae” el sistema computacional.
- Regla: La regla es parte de un reglamento interno.
- Norma: Es una estandarización con el medio con mayor o menor grado de obligatoriedad. Son normas tales como ISO 9000 o CMM6. A veces son adhesiones voluntarias y otras obligadas, como una norma legal de cuidado del ambiente... En ambos casos, las normas están para cumplirse.
- Cliente: En la gestión de procesos se recupera el sentido original del término cliente, es decir, aquella persona u organización a quien servimos y de quien recibimos ingresos. Todo proceso existe para agregar valor a este cliente. Incluyendo los procesos estratégicos y de apoyo.

### **3.1.2. Mapa de procesos**

“Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión” (Instituto Andaluz de Tecnología; 2002, Pág. 30). Este recurso permite evidenciar los procesos identificados, relacionándolo entre sí, ofreciendo una visión general del sistema de gestión.

Dentro de una organización el número de procesos puede variar, dependiendo mucho de la actividad y de la persona que diseñe el sistema. Sin embargo se hace necesario establecer que el número de procesos existentes debe tomar en cuenta la estructura organizacional, procurando no generar procesos sin ninguna finalidad, o que no puedan ser cubiertos.

### **3.1.3. Objetivos de la gestión por procesos**

Pueden ser varios objetivos según la necesidad de la organización, pero los principales son los siguientes:

- Mejorar la productividad
- Incrementar la eficacia
- Mejorar la calidad
- Acortar los tiempos y reducir así los plazos de producción y entrega del producto y/o servicio.

### **3.1.4. Pasos de la gestión por procesos.**

Como elemento indispensable y previo a la implementación exitosa de la metodología se deberá lograr el compromiso efectivo de la dirección de la empresa como elemento rector de



cualquier cambio y de los empleados como ejecutores directos y factor decisivo en la concreción del mejoramiento de los procesos.

Según lo señala (Instituto Andaluz de Tecnología; 2002, Pág. 19-50) la metodología de referencia a seguir para la implementación de una gestión por procesos de da en cuatro fases, las cuales se detallan a continuación:

- La identificación y secuencia de procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer el resultado que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

#### **3.1.4.1. Identificación de procesos**

Existe una distinción entre tres tipos de procesos: estratégicos, del negocio y de apoyo.

##### **Procesos estratégicos**

Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera:

- La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

##### **Procesos del negocio**

Los *procesos del negocio* atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macroprocesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio.

##### **Procesos de apoyo**

Los *procesos de apoyo* son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama *procesos secundarios*. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno.

### 3.1.4.2. Descripción de procesos.

Cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para comprender mejor los diagramas de flujo y definir con mayor claridad y precisión lo procesos es importante realizar una descripción detallada donde se incluya la misión del proceso, el alcance, los responsables del proceso y los registros.

“La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. La descripción se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión de procesos” (Martínez Villaverde, 2006, pág. 20).

Un proceso debe ser descrito desde las actividades mediante un diagrama de bloque del proceso; y la descripción de las características del proceso mediante la ficha del proceso.

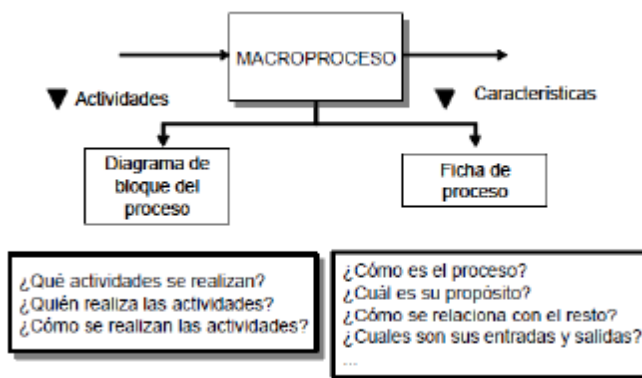


Figura Nro. 7 Descripción de un proceso.  
Fuente: <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057>

#### 3.1.4.2.1. Descripción de las actividades (Modelo IDEFO).

IDEFO es el modelo de lenguaje para el análisis e intercambio de información, mediante el uso de diagramas de bloque. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades

en conjunto, ya que permite una percepción visual de flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo ENTRADAS, SALIDAS, CONTROLES y MECANISMOS.

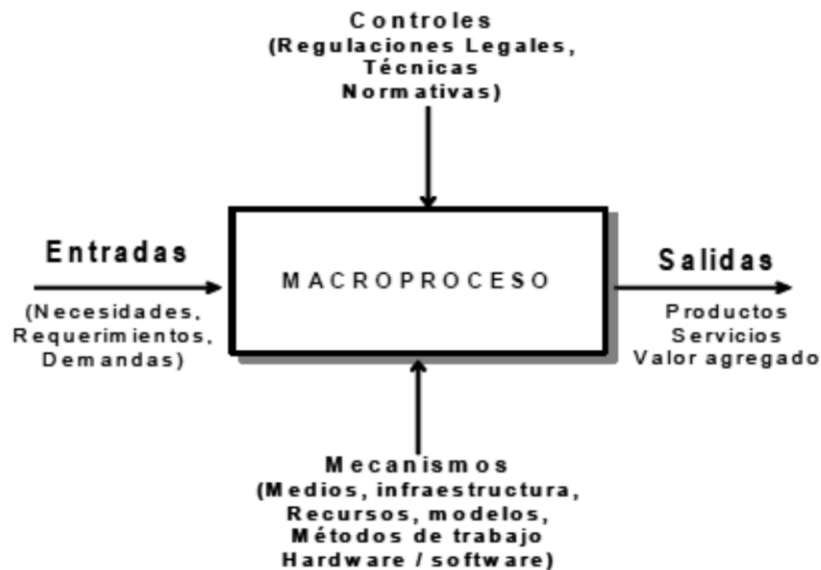


Figura Nro. 8 Modelo IDEFO  
Fuente: (Carballo, 2008, pág. 386)

Las ENTRADAS constituyen la información, insumos o materia prima que se utiliza para producir las salidas de la actividad. “La entrada es transformada por la actividad” (Carballo, 2008, pág. 387).

Las SALIDAS son los productos y/o servicios generados por el proceso. Corresponde también a los subproductos y/o entregables del proceso.

Los CONTROLES son las restricciones que afectan a un proceso. “Los controles regulan la producción de las salidas a partir de las entradas, tiene relación con los reglamentos, las leyes y/o disposiciones, normas y especificaciones técnicas” (Carballo, 2008, pág. 387).

Los MECANISMOS se refieren a los recursos tangibles como intangibles que se requieren para la ejecución de la actividad.

#### **3.1.4.3. El seguimiento y la medición para conocer el resultado que obtienen.**

- *Eficiencia de procesos.*

Es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina falencias y/o errores en búsqueda de efectividad. La eficiencia indica que el proceso provee del uso adecuado de los recursos de la empresa.

- *Eficacia en los procesos.*

Es la capacidad de lograr y alcanzar los objetivos y resultados deseados por parte del cliente.

- *Efectividad de los procesos.*

Se refiere a la forma acertada en que se cumplen los requerimientos de los clientes finales.

#### **3.1.4.3.1. Control de procesos.**

Es importante controlar los diferentes procesos que se dan en la empresa, comparándolo con los objetivos y metas fijados; al controlar los procesos se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo.

Para saber si un proceso se encuentra bajo control debe ser entendido por todas las personas involucradas; documentado, es decir, contener diagramas de flujo del proceso incluyendo las posibles interrelaciones; y además debe ser medido, de manera que se pueda conocer su rendimiento (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997).

#### **3.1.4.3.2. Beneficios del control de los procesos.**

Entre los beneficios que permite el control de procesos son los siguientes:

- Acelera la tasa de mejora
- Ayuda a conocer con mayor rapidez y profundidad la efectividad de las de gestión.
- Reduce el margen de error en los procesos de toma de decisiones.
- Hace posible la identificación de las interrelaciones con otros procesos.
- Disminuye los costes por reprocesado o fallo, debido a que se obtiene mejor conocimiento y comprensión aportado por la documentación.
- Mejora la comunicación e interacción entre todos los involucrados en el proceso.
- Incrementa la satisfacción del cliente final.







#### **3.1.4.4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.**

Es necesario implementar mejoras a los procesos con falencias mediante una modificación de actividades las cuales se pueden plasmar dentro de actualizados diagramas de flujo, lo que garantiza que el proceso será documentado, conjuntamente con las mejoras recibidas.

### 3.1.4.4.1. Diagrama de flujo.

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso” (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997, pág. 97). Los diagramas de flujo son importantes porque permiten obtener información de la situación actual como parte de la recolección de datos, unirse para generar posibles mejoras, organizar la transferencia para documentar un determinado proceso, coordinar pruebas piloto.

Tabla 32: Simbología de los diagramas de flujo.

Símbolo	Nombre	Descripción
	Proceso	Denota cada una de las actividades que se deben llevar a cabo.
	Documento	Muestra que el proceso requiere de un documento.
	Flujo del proceso	Permite identificar a donde va cierta actividad dentro del proceso.
	Conector	Muestra la existencia de una conexión entre diferentes segmentos del proceso.
	Inicio - fin	Define en donde se inicia y concluye el proceso.
	Decisión	Indica que en ese punto del proceso se debe tomar una decisión.

Fuente: Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

#### **3.1.4.4.2. Indicadores de desempeño de procesos.**

“El indicador es la representación cuantificada de una información a través de signos, señales, marcas o muestras de algún proceso, poniéndose en evidencia sus particularidades, siendo la forma más conveniente para evaluar, de manera objetiva, los cambios” (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997, pág. 111). Para tener un buen indicador de desempeño, estos deben reunir las siguientes características básicas:

- Medibles, con el fin de verificar su grado de cumplimiento, la medición puede ser cualitativa o cuantitativa.
- Disponibles, es decir, deben estar en algún sistema de información, o a su vez, alguien debe asumir la responsabilidad de proveerlo con las características exigidas, para emplearlo como instrumentos de evaluación, frecuencia, agregación o desagregación y cobertura.
- Determinantes, deben ser configurados de tal manera que sean los que mejor expresen la naturaleza del resultado objeto de medida.

La implementación de indicadores en la mejora de procesos se hace básica, procurando que aquellos procesos que no presentaban estas herramientas de medición, puedan ser evaluados y continuamente mejorados. Para aquellos procesos que ya presentaban indicadores, se convierte en una alternativa de comprobación de efectividad de su capacidad de medición, abriendo la posibilidad de una reformulación, esto según los cambios sufridos a nivel de la organización.

#### **3.1.4.4.3. Objetivos de los indicadores de procesos.**

Según lo señalan (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997, págs. 112-113), los indicadores de gestión de los procesos persiguen los siguientes objetivos:

- Garantizar la producción de información confiable.
- Propender el cumplimiento de los objetivos, metas y políticas de la alta dirección.
- Evitar errores
- Garantizar la idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- Garantizar el permanente análisis y evaluación de la gestión.
- Asegurar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación.

#### **3.1.4.4.3.1. Tipos de indicadores.**

- **Indicadores de efectividad.**- Corresponde a la gestión efectiva en cuanto a la consecución adecuada de resultados en términos de calidad y satisfacción del cliente.

*Efectividad* = Recursos utilizados / Recursos presupuestados

- **Indicadores de evaluación.**- Se refiere al rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo; Evaluación del proceso de Gestión Administrativa.

- **Indicadores de eficiencia.**- Se relaciona con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea, con el mínimo gasto de tiempo. Están relacionados con los ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: tiempo para la entrega de pedidos.

*Eficiencia* = Recursos utilizados / Recursos presupuestados

- **Indicadores de eficacia.**- Es hacer efectivo un intento o propósito. Estos indicadores están relacionados con los ratios que indican la capacidad o acierto en la consecución de trabajos y/o tareas.

*Eficacia* = Resultados obtenidos / Resultados requeridos

- **Indicadores de gestión.**- Se refiere a establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Estos indicadores están relacionados con los ratios que permiten administrar realmente un proceso.

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

Los principios fundamentales que se debe tomar en cuenta durante una gestión por procesos son los siguientes:

- La no existencia del cliente, sin la existencia de un servicio o producto.
- No existe un servicio o producto sin un proceso de por medio.
- Las actividades que realiza una organización son susceptibles de ser incluidas en un solo proceso.
- En todas las organizaciones existen procesos, aunque estos en varios casos no sean identificados y documentados formalmente.

#### **3.1.6. Herramientas empleadas en la gestión por procesos.**

A nivel de herramientas que ayudan a la gestión de procesos se puede enumerar muchas; “hay herramientas sencillas y complejas” (Mariño, 2003, Pág. 16). Sin embargo ya sean

sencillas o complejas, se convierten en algo útil al momento de medir, analizar y mejorar los procesos de la organización. A continuación se detalla algunas de estas herramientas:

- Diagrama de correlación
- Diagrama de Pareto
- Diagrama causa-efecto / Ishikawa
- Diagrama de árbol
- Histograma
- Benchmarking
- Brainstorming
- Diagrama de relaciones
- Planes de acción
- Simplicidad de diagramas de flujo.



**CAPÍTULO 4: PERFIL INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DEL PLAN  
ECUADOR**

#### **4.1. Historia**

Se crea mediante decreto 565 como una unidad dependiente de la SENPLADES, y se adscribe al Ministerio de Coordinación de la Seguridad, mediante Decreto 906, de 7 de febrero de 2008. Posteriormente bajo Decreto Ejecutivo número 7, suscrito con fecha 30 de mayo del 2013, se fusiona como unidad dependiente de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

Según lo que expresa (Agenda de Plan Ecuador. 2011. Pag.11-38) La Secretaría Técnica del Plan Ecuatoriano la encargada de ejecutar la política “Plan Ecuador” para mejorar la calidad de vida de los pobladores que habitan en la frontera norte, proponiendo: fortalecer la economía de las provincias de Esmeraldas, Carchi y Sucumbíos fronterizas, incrementando la gestión, coordinación, planificación y presencia de las instituciones estatales en la zona, mejorando la gestión de los gobiernos locales, fortalecer la ayuda humanitaria y minimizar el impacto ambiental de las actividades productivas realizadas en frontera norte. Plan Ecuador beneficia a los casi 450 mil pobladores de las tres provincias fronterizas (Esmeraldas, Carchi y Sucumbíos), que se asientan en un área geográfica de 30.790 km<sup>2</sup>. Su accionar se desarrolla desde una perspectiva de derechos centrados en el ser humano. Plan Ecuador planifica, coordina y prioriza las actividades y recursos, tras el análisis de información sobre las necesidades de la población de la frontera, cuyo levantamiento está a cargo de las Unidades Desconcentradas de Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos y los gobiernos autónomos descentralizados (GAD).

#### **4.2. Misión**

Consolidar la desconcentración del Estado con enfoque de región y la promoción del desarrollo sostenible, garantizando la seguridad humana y el procesamiento oportuno de conflictos, construyendo una cultura de Paz en la frontera norte.

#### **4.3. Visión**

Al 2020, el Estado tiene presencia en la frontera norte, con amplia cobertura y calidad de los servicios públicos, promoviendo el desarrollo sostenible, aportando a la seguridad de la región y a la soberanía nacional.

#### **4.4. Acción**

Para cumplir con su misión, la STPE desempeña diferentes niveles de actividades, centradas en:

- Identificar las prioridades de inversión en la Frontera Norte.
- Enlazar las estrategias, programas y proyectos a cargo de las distintas carteras de Estado.
- Fortalecer la coherencia de las iniciativas que ejecuta la cooperación internacional.
- Incentivar acciones en áreas prioritarias e impulsar iniciativas pioneras.

#### **4.5. Principios**

El Plan Ecuador está guiado por los siguientes principios:

- La paz y cooperación, como sistema de convivencia entre los estados.
- El repudio a la agresión externa, la no intervención en los asuntos internos de otros países y la igualdad soberana en las relaciones con los vecinos.
- La cooperación y corresponsabilidad, en el cumplimiento de los objetivos del desarrollo y las organizaciones de la sociedad.

#### **4.6. Valores**

La Secretaría Técnica del Plan Ecuador realiza su gestión al amparo de valores como:

- **SOLIDARIDAD:** brindar apoyo preocupándose por las personas que habitan en la franja fronteriza y que han carecido por muchos años de diferentes servicios.
- **RESPONSABILIDAD:** actuar de forma comprometida para mejorar la calidad de vida de los pobladores de la frontera norte a nivel social, económico, productivo, salud, empleo, otros.
- **TRANSPARENCIA:** Actuar honestamente y con claridad en los proyectos que ejecuta la institución en pro de la población para el desarrollo de la frontera norte.

#### **4.7. Política Plan Ecuador**

Es una Política del Estado ecuatoriano, creada el 24 de abril de 2007, cuyo organismo ejecutor es la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo a través de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador; la cual contribuye a garantizar la paz y la seguridad integral en el cordón fronterizo norte, mediante la coordinación de la inversión pública, la cooperación internacional y la ejecución de proyectos, alineados con el Plan Nacional del Buen Vivir.

La actividad actual del Plan Ecuador se fundamenta en la Constitución de 2008, cuyo artículo 249 señala que: “Los cantones cuyos territorios se encuentren total o parcialmente dentro de una franja fronteriza de cuarenta kilómetros, recibirán atención preferencial para afianzar una cultura de paz y el desarrollo socioeconómico, mediante políticas integrales que precautelen la soberanía, biodiversidad natural e interculturalidad. La ley regulará y garantizará la aplicación de estos derechos.”

#### **4.8. Objetivos de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador**

Los objetivos de la STPE se encuentran alineados a las estrategias de los objetivos de la agenda sectorial de seguridad, la cual a su vez se encuentra lineada a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

##### **❖ Objetivo estratégico Nro.1**

. Asegurar el desarrollo territorial, la seguridad ciudadana, el acceso a la justicia, el respeto a los derechos humanos y la convivencia pacífica haciendo prevalecer la Protección natural y cultural.

##### **❖ Objetivo estratégico Nro.2**

Implementar y fortalecer la calidad y cobertura de los servicios públicos en la frontera norte, especialmente en el área rural.

##### **❖ Objetivo estratégico Nro.3**

. Impulsar y fortalecer procesos productivos desarrollando cadenas de valor, generando empleo, ingresos y oportunidades productivas a la población de la frontera norte.

#### **4.9. Zonas de Intervención**

La Secretaría Técnica del Plan Ecuador interviene en las provincias de Esmeraldas, Carchi y Sucumbíos con priorización en los 16 cantones ubicados en los 40 kms. del cordón fronterizo, según señala el Art. 249 de la Constitución, “cuyos territorios se encuentren total o parcialmente dentro de una franja fronteriza de 40 km recibirán atención preferencial para

afianzar una cultura de paz y desarrollo socioeconómico mediante políticas integrales que precautelen la soberanía, biodiversidad natural e interculturalidad”.

La seguridad humana es la tarea fundamental del Plan Ecuador ya que es uno de los derechos prioritarios del ser humano, los mismos que se encuentran establecidos en la Constitución de la República en el Artículo 393 y que señala: “El Estado garantizará la seguridad humana a través de la política y acciones integradas, para asegurar la convivencia pacífica de las personas, promover una cultura de paz y prevenir formas de violencia y discriminación. La planificación y aplicación de estas políticas se encargará a los órganos especializados en los diferentes niveles de gobierno”.

De acuerdo a este mandato constitucional la Secretaría Técnica del Plan Ecuador asume su nuevo rol de planificar, planes y proyectos en la Frontera Norte, y a la vez de coordinar las actividades y recursos que se destinen al financiamiento del “Plan Ecuador” con ministerios, instituciones del Estado, gobiernos autónomos descentralizados, cooperación internacional, ONG’s, comunidades organizadas y otras instituciones relacionadas con los siete ejes de intervención, los mismos que están vinculados al Plan Nacional de Desarrollo. También debe gestionar la obtención de fondos para la ejecución del Plan Ecuador, a través de la presentación de proyectos que se desarrollarán en la Frontera Norte, mediante la asignación de recursos del Gobierno Central y la gestión de recursos de la cooperación internacional mediante el órgano competente en el Ecuador, con la presentación de proyectos para su financiamiento correspondiente.



Figura Nro. 9 Zona de Intervención de la Política de Plan Ecuador  
Fuente: Secretaría Técnica del Plan Ecuador  
Elaboración: Secretaría Técnica del Plan Ecuador

#### 4.10. Ejes de Intervención

Según señala (Agenda de Plan Ecuador. 2011. Pag.18) El modelo de Gestión de la Secretaria Técnica del Plan Ecuador se sustenta en la Política de Estado establecida en el

Plan Ecuador para el desarrollo de la Frontera Norte, considerando sus siete ejes de intervención, a ser ejecutados mediante el desarrollo de las competencias establecidas para la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, mediante Decretos Ejecutivos Nro. 565 del 17 de agosto de 2007 y 906 del 7 de febrero de 2008.

Las competencias establecidas para la Secretaría Técnica del Plan Ecuador se enfocan en la planificación y coordinación de los planes, proyectos y convenios a desarrollarse en la Frontera Norte con las instituciones públicas y privadas según su ámbito de competencias y atribuciones. A continuación se detallan los ejes de intervención de la Secretaría:

Tabla 33: Ejes de intervención de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.

<b>Ejes de Intervención de la STPE</b>	<b>Objetivo Plan Nacional del Buen Vivir</b>	<b>Política Plan Nacional del Buen Vivir</b>
Fortalecimiento institucional para la paz y el desarrollo.	Garantizar la soberanía y la paz, impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.	Ejercer la soberanía y promover la convivencia pacífica de las personas en una cultura de paz.
Reactivación económica y empleo.	Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.	Fomentar la asociatividad como base para mejorar las condiciones de trabajo, así como crear nuevos empleos.
Mejoramiento de la infraestructura local básica.	Mejorar la calidad de vida de la población.	Propiciar condiciones de seguridad humana y confianza mutua entre las personas de los diversos entornos.
Manejo sostenible de recursos naturales	Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.	Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental como aporte para el mejoramiento de la calidad de vida.
Administración de justicia y control de ilícitos.	Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.	Erradicar las prácticas de violencia contra las personas, pueblos y nacionalidades.
Derechos humanos, asistencia humanitaria y refugio.	Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.	Garantizar los derechos del buen vivir para la superación de todas las desigualdades, en especial: salud, educación, alimentación, agua y vivienda.
Protección de la soberanía nacional e integridad del Estado	Contribuir a la construcción de un Estado democrático para el Buen Vivir.	Construir el Estado plurinacional e intercultural para el buen vivir.

Fuente: Agenda de Plan Ecuador. 2011  
Elaboración: Secretaría Técnica del Plan Ecuador.

#### 4.11. Organigrama Institucional

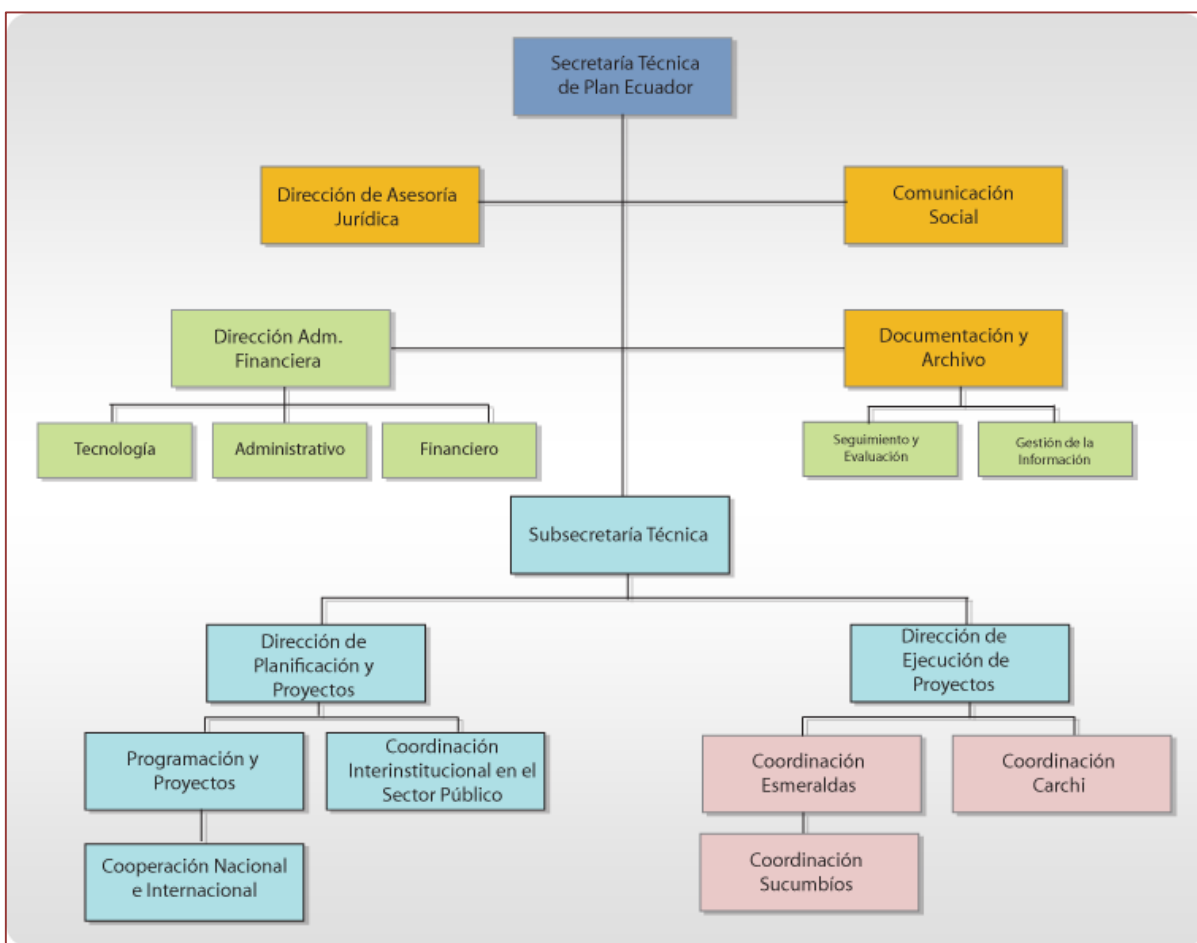


Figura Nro. 10 Organigrama Institucional  
Fuente: Secretaría Técnica del Plan Ecuador  
Elaboración: Secretaría Técnica del Plan Ecuador

Tabla 34: Detalle de personal de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.

N#	Unidad organizacional	Rol	Número de funcionarios
1	Secretaría Técnica	Gobernante	1
2	Dirección de asesoría jurídica	Apoyo	3
3	Comunicación social	Apoyo	3
4	Dirección administrativa financiera	Apoyo	2
5	Unidad de Tecnología	Apoyo	1
6	Unidad administrativa	Apoyo	3
7	Unidad Financiera	Apoyo	2
8	Documentación y Archivo	Apoyo	2
9	Subsecretaría Técnica	Gobernante	1
10	Dirección de Planificación y	Gobernante	1

	Proyectos		
11	Unidad de programación y proyectos.	Gobernante	4
12	Unidad de coordinación interinstitucional en el sector público	Gobernante	2
13	Unidad de cooperación nacional e internacional	Gobernante	1
14	Dirección de ejecución de proyectos	Agregadora de valor	1
15	Unidad desconcentrada Esmeraldas	Agregadora de valor	6
16	Unidad desconcentrada Sucumbíos	Agregadora de valor	6
17	Unidad desconcentrada Carchi	Agregadora de valor	8
<b>Total: 17 Unidades</b>		<b>Total funcionarios: 47</b>	

Fuente: Secretaría Técnica del Plan Ecuador  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

#### 4.12. Productos y Servicios

Los productos que genera la Secretaría Técnica del Plan Ecuador son Programas y Proyectos de inversión pública, enmarcados en los ejes de intervención antes descritos en la tabla 33; procurando el cumplimiento de la Política de Estado Plan Ecuador.

Como referencia y ejemplificación de los productos que brinda la institución, a continuación se describe un programa de proyectos que se ejecutó a nivel de frontera norte.

#### ❖ Programa de Desarrollo Local de Comunidades Aledañas a los Destacamentos Militares en el Cordón Fronterizo Norte.

A partir de este programa se desglosan los siguientes proyectos:



Tabla 35: Proyectos que Ejecuta la STPE en Frontera Norte

<b><u>No.</u></b>	<b><u>Proyecto</u></b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	<b>MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE SALUD Y EQUIPAMIENTO.</b>	<p><b><u>OBJETIVO GENERAL</u></b></p> <p>Mejorar el nivel de vida, seguridad y atención del estado en las comunidades que se encuentran ubicadas en la franja de los 40 km de la frontera norte.</p> <p><b><u>PRODUCTO/SERVICIO</u></b></p> <p>Mejoramiento de la infraestructura de salud y equipamiento (equipo médico, equipo de laboratorio clínico, línea blanca, lencería).</p>
2	<b>MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE ATENCIÓN SOCIAL.</b>	<p><b><u>OBJETIVO GENERAL</u></b></p> <p>Mejorar el nivel de vida, seguridad y atención del estado en las comunidades que se encuentran ubicadas en la franja de los 40 km de la frontera norte.</p> <p><b><u>PRODUCTO/SERVICIO</u></b></p> <p>1. Construcción y mejoramiento de los centros de atención a grupos prioritarios en zona de frontera (Construcción y equipamiento de CIBVs).</p> <p>2. Mejoramiento de la infraestructura social y reactivación económica en las áreas afectadas por la minería ilegal en los cantones Eloy Alfaro y San Lorenzo; provincia de</p>

		Esmeraldas Fortalecimiento institucional.
3	<b>MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD AMBIENTAL Y SANEAMIENTO BASICO</b>	<p><b><u>OBJETIVO GENERAL</u></b></p> <p>Mejorar el nivel de vida, seguridad y atención del estado en las comunidades que se encuentran ubicadas en la franja de los 40 km de la frontera norte.</p> <p><b><u>PRODUCTO/SERVICIO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción de sistemas de agua potable y alcantarillado.</li> <li>2. Construcción de Unidades Básicas Sanitarias.</li> </ol>
4	<b>PRODUCCIÓN, SEGURIDAD Y DESARROLLO COMUNITARIO.</b>	<p><b><u>OBJETIVO GENERAL:</u></b></p> <p>Mejorar el nivel de vida, seguridad y atención del Estado en las comunidades aledañas a los destacamentos militares del cordón fronterizo norte.</p> <p><b><u>PRODUCTO/SERVICIO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producción, seguridad y desarrollo comunitario.</li> <li>2. Mejoramiento de la infraestructura social y reactivación económica en las áreas afectadas por la minería ilegal en los cantones Eloy Alfaro y San Lorenzo; en la provincia de Esmeraldas.</li> </ol>
5	<b>CULTURA FISICA COMO ESTRATEGIA DE APOYO A LA</b>	<b><u>OBJETIVO GENERAL</u></b>

	<p><b>SEGURIDAD HUMANA PARA HABITANTES DE FRONTERA NORTE.</b></p>	<p>Implementar en Frontera Norte un programa Integral de Cultura Física para el buen uso del tiempo libre.</p> <p><b><u>PRODUCTO/SERVICIO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construir Infraestructura deportiva (Gimnasios)</li> <li>2. Potenciar en forma técnica a los cantones de frontera Norte, para que asuman las competencias en cuanto a Actividad Física y Recreación a través de la generación de planes cantonales de Cultura Física.</li> </ol>
6	<p><b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.</b></p>	<p><b><u>OBJETIVO GENERAL</u></b></p> <p>Fortalecer y difundir las acciones de la Política de Plan Ecuador en la Frontera Norte.</p> <p><b><u>PRODUCTO</u></b></p> <p>Campaña Integral de Comunicación.</p>

Fuente: Gobierno Por Resultados-Secretaría Técnica del Plan Ecuador  
 Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

#### 4.13. Análisis situacional

Analizados los aspectos básicos con referente a la información institucional, el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional procede a realizar un análisis situacional de la Secretaría, este análisis presenta las siguientes componentes:

- Análisis FODA
- Priorización de estrategias a largo plazo
- Análisis GUT-Ishikawa

##### 4.13.1. Análisis FODA

Esta herramienta permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales, brindando un panorama global de que acciones son necesarias para procurar maximizar resultados, utilizando una matriz FOFA-DODA.

Tabla 36: Matriz FODA.

Factores Internos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
<b>Factores Externos</b>	F1. Equipo de trabajo joven y capacitado	D1. No existe una orientación clara dentro del diseño de Programas y Proyectos de inversión
	F2. Institución versátil con gran adaptación al cambio	D2. Desconocimiento en territorio de la verdadera actividad de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador
	F3. Vocación de servicio	D3. Inexistencia de un instructivo que oriente la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de beneficio social por parte de los Gobiernos Autónomos en Territorio
	F4. Equipamiento e instalaciones adecuadas	D4. Equipo de trabajo reducido
	F5. Sinergia Institucional	D5. Manejo de una información de mala calidad dentro de la construcción de propuestas y proyectos de inversión.
		D6. Carencia de talleres de capacitación orientados al desarrollo profesional del personal, enfocados en la gestión de proyectos.
<b>Lista de Oportunidades</b>	<b>FO(Maxi-Maxi)</b>	<b>DO (Mini-Maxi)</b>

O1. Demanda de proyectos de inversión a nivel de frontera norte	Aprovechar el equipamiento, instalaciones y personal capacitado para la elaboración de programas y proyectos de inversión en frontera norte	Promover una transferencia de conocimientos entre instituciones públicas procurando guiar el proceso de planificación estratégica Institucional, proponiendo una gestión por procesos para la Dirección de Planificación de la STPE.
O2. Relaciones Positivas con otras instituciones públicas y actores locales en territorio	Aprovechar la vocación de servicio del talento humano de la Institución para afianzar relaciones positivas con otras instituciones públicas y actores sociales a través de convenios de cooperación.	Orientación a la transparencia de la Gestión Pública procurando difundir las finalidades institucionales en territorio.
O3. Baja Inversión Pública en Frontera Norte.	Aprovechar la juventud , capacidad y vocación de servicio de la institución para generar propuestas que permitan direccionar mayor inversión pública a Frontera Norte	Convertirse en la primera opción para gestionar la inversión en Frontera Norte a través de la optimización de recursos mediante la mejora en la organización de los procesos de planificación
O4. Baja capacidad técnica de los Gobierno Autónomos en Frontera Norte	Aprovechar la Sinergia Institucional y versatilidad al cambio para transferir conocimientos a los equipos técnicos de los Gobiernos Autónomos en Frontera Norte	Organizar en conjunto con otros instituciones públicas, capacitaciones direccionadas a la gestión de proyectos de inversión pública
<b>Lista de amenazas</b>	<b>FA (Maxi-Mini)</b>	<b>DA (Mini-Mini)</b>

<p>A1. Riesgo Político de deterioro de relaciones</p>	<p>Ayudar a la construcción de buenas relaciones institucionales en territorio procurando instaurar una cultura de paz y vocación hacia el servicio.</p>	<p>Afianzar las relaciones de los actores sociales en Frontera Norte a través de los convenios de participación que permitan presentar y gestionar la aprobación de proyectos de inversión social, posicionando a la Secretaria como una institución con enfoque al Desarrollo Social.</p>
<p>A2. Crisis económica a nivel internacional.</p>	<p>Procurar direccionar la mayor cantidad de recursos de inversión hacia las zonas más vulnerables de Frontera Norte, explotando la capacidad de adaptación al cambio de la institución.</p>	<p>Plantear un modelo de instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de inversión pública para Frontera Norte, procurando el aprovechamiento al máximo de los recursos disponibles del Estado, a través de una información clara y precisa de las necesidades insatisfechas</p>
<p>A3. Inseguridad en zonas de frontera</p>	<p>Direccionar todos los recursos materiales y humanos a la generación de una cultura de paz en Frontera Norte, a través de la disminución de la extrema pobreza, contribuyendo a la seguridad integral de los ciudadanos</p>	<p>Generar talleres de análisis y construcción de propuestas que permitan el aprendizaje de todos los actores interesados en el Desarrollo Social a través de una Cultura de Paz</p>

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Los resultados producto del análisis FOFA –DODA se consideran como las estrategias que pueden ser implementadas para maximizar los resultados institucionales, y son los insumos necesarios para el herramienta de priorización de estrategias a largo plazo.

#### 4.13.2. Priorización de estrategias a largo plazo.

Las estrategias identificadas por medio del análisis FODA, son analizadas y priorizadas en base a criterios de priorización establecidos por el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional. A continuación se detalla los criterios:

Tabla 37: Criterios de priorización aplicados a estrategias.

<b>Criterio de priorización</b>	<b>Valor asignado</b>
1. Contribución a la solución de problemas de las comunidades más vulnerables de frontera norte.	10 puntos
2. Su nivel de impacto en referencia a los objetivos estratégicos institucionales.	10 puntos
3. Organización de actividades y optimización de recursos.	10 puntos

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 38: Priorización de Estrategias a largo plazo.

11	<b>ESTRATEGIA (Más amplia a largo plazo)</b>	<b>Contribución a la solución de problemas de las comunidades más vulnerables de frontera norte</b>	<b>El nivel de Impacto</b>	<b>Organización de actividades y de optimización de recursos</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
1	Aprovechar el equipamiento, instalaciones y personal capacitado para la elaboración de programas y proyectos de inversión en frontera norte	7	7	7	21	6
2	Aprovechar la vocación de servicio del talento humano de la Institución para afianzar relaciones positivas con otras instituciones públicas y actores sociales a través de convenios de cooperación.	8	6	6	20	11



3	Aprovechar la juventud , capacidad y vocación de servicio de la institución para generar propuestas que permitan direccionar mayor inversión pública a Frontera Norte	7	5	6	18	14
4	Aprovechar la Sinergia Institucional y versatilidad al cambio para transferir conocimientos a los equipos técnicos de los Gobiernos Autónomos en Frontera Norte	7	8	7	22	4
5	Ayudar a la construcción de buenas relaciones institucionales en territorio procurando instaurar una cultura de paz y vocación hacia el servicio.	7	7	6	20	10

6	<p>Procurar direccionar la mayor cantidad de recursos de inversión hacia las zonas más vulnerables de Frontera Norte, explotando la capacidad de adaptación al cambio de la institución.</p>	8	6	5	19	12
7	<p>Direccionar todos los recursos materiales y humanos a la generación de una cultura de paz en Frontera Norte, a través de la disminución de la extrema pobreza, contribuyendo a la seguridad integral de los ciudadanos</p>	8	5	5	18	13

8	Promover una transferencia de conocimientos entre instituciones públicas procurando guiar el proceso de Diseño de Programas y Proyectos de Inversión, proponiendo una gestión por procesos para la Dirección de Planificación de la STPE.	9	9	10	28	1
9	Orientación a la transparencia de la Gestión Pública procurando difundir las finalidades institucionales en territorio.	8	7	7	22	5

10	Convertirse en la primera opción para gestionar la inversión en Frontera Norte a través de la optimización de recursos mediante la mejora en la organización de los procesos de planificación	7	7	7	21	9
11	Organizar en conjunto con otras instituciones públicas, capacitaciones dirigidas a la gestión de proyectos de inversión pública	7	7	7	21	8

12	Afianzar las relaciones de los actores sociales en Frontera Norte a través de convenios de participación que permitan presentar y gestionar la aprobación de proyectos de inversión social, posicionando a la Secretaria como una institución con enfoque al Desarrollo Social.	7	7	7	21	7
13	Plantear un modelo de instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de inversión pública para Frontera Norte, procurando el aprovechamiento al máximo de los recursos	9	9	9	27	2

	disponibles del Estado, a través de una información clara y precisa de las necesidades insatisfechas					
14	Generar talleres de análisis y construcción de propuestas que permitan el aprendizaje de todos los actores interesados en el Desarrollo Social a través de una Cultura de Paz	8	8	8	24	3

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE  
 Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tomando en cuenta el análisis realizado, a continuación se detalla las tres estrategias priorizadas para la maximización de los resultados institucionales.

Tabla 39: Estrategias priorizadas.

Estrategia	Puntuación	Orden de importancia
Promover una transferencia de conocimientos entre instituciones públicas procurando guiar el proceso de Diseño de Programas y Proyectos de Inversión, proponiendo una gestión por procesos para la Dirección de Planificación de la STPE.	28	Primero
Plantear un modelo de instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de inversión pública para Frontera Norte, procurando el aprovechamiento al máximo de los recursos disponibles del Estado, a través de una información clara y precisa de las necesidades insatisfechas.	27	Segundo
Generar talleres de análisis y construcción de propuestas que permitan el aprendizaje de todos los actores interesados en el Desarrollo Social a través de una Cultura de Paz.	24	Tercero

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

#### 4.13.3. Análisis GUT-Ishikawa

Una vez identificadas las estrategias necesarias para implementar, se debe analizar si ellas son las más idóneas para contrarrestar los problemas de la organización. La herramienta GUT-Ishikawa permite identificar los problemas con mayor urgencia a ser resueltos; para el presente análisis se hace necesario establecer criterio de medición, tomando como referencia (Felipe Morais Meneses. 2013. Pág. 52) se establece la siguiente escala:

Tabla 40: Escala de valoración herramienta GUT-Ishikawa

VALOR	G GRAVEDAD	U URGENCIA	T TENDENCIA
5	Las pérdidas o dificultades son extremadamente graves	Una acción inmediata es necesaria	Si no se hace nada la situación se deteriorara rápidamente
4	Muy graves	Con un poco de urgencia	Va empeorar con el corto plazo
3	Graves	Tan pronto como sea posible	Va a empeorar con el mediano plazo
2	Poco graves	Puede esperar un poco	Va empeorar a largo plazo
1	Sin gravedad	No hay prisa	No va a empeorar y/o puede mejorar aún

Fuente: Metodología de análisis y solución de problemas Felipe Morais Meneses. 2013.

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Utilizando la escala establecida se procede a realizar la Matriz GUT, tomando como problemas organizacionales, las debilidades y amenazas identificadas producto del análisis FODA.

Tabla 41: Formato GUT (Gravedad, Urgencia, Tendencia)

Secretaría Técnica del Plan Ecuador					
Matriz GUT -Dar prioridad a los problemas					
PROBLEMAS	G	U	T	TOTAL	CLASIFICACIÓN
D1 No existe una orientación clara dentro del diseño de Programas y	5	5	5	125	1



Proyectos de inversión					
D2. Desconocimiento en territorio de la verdadera actividad de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador	4	4	4	64	<b>4</b>
D3. Inexistencia de un instructivo que oriente la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de beneficio social por parte de los Gobiernos Autónomos en Territorio	5	5	4	100	<b>2</b>
D4. Equipo de trabajo reducido	3	3	3	27	<b>9</b>
D5. Manejo de una información de mala calidad dentro de la construcción de propuestas y proyectos de inversión	5	4	4	80	<b>3</b>
D6. Carencia de talleres de capacitación orientados al desarrollo profesional del personal,	4	3	3	36	<b>8</b>

enfocados en la gestión de proyectos.					
A1. Riesgo Político de deterioro de relaciones	5	3	3	45	6
A2. Crisis económica a nivel internacional.	5	4	3	60	5
A3. Inseguridad en zonas de frontera	5	4	2	40	7

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tomando en cuenta el análisis realizado, a continuación se detalla los tres problemas más graves que presenta la institución.

Tabla 42: Problemas principales identificados por la herramienta GUT.

Problema	Puntuación	Orden de importancia
No existe una orientación clara dentro del diseño de Programas y Proyectos de inversión.	125	Primero
Inexistencia de un instructivo que oriente la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de beneficio social por parte de los Gobiernos Autónomos en Territorio.	100	Segundo
Manejo de una información de mala calidad dentro de la construcción de propuestas y proyectos de inversión.	80	Tercero

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Identificada la problemática se procede a la elaboración de los diagramas de Ishikawa, con el objetivo de evidenciar los posibles causales y efectos.

**DIAGRAMA DE ISHIKAWA O MATRIZ DE CAUSA Y EFECTO**

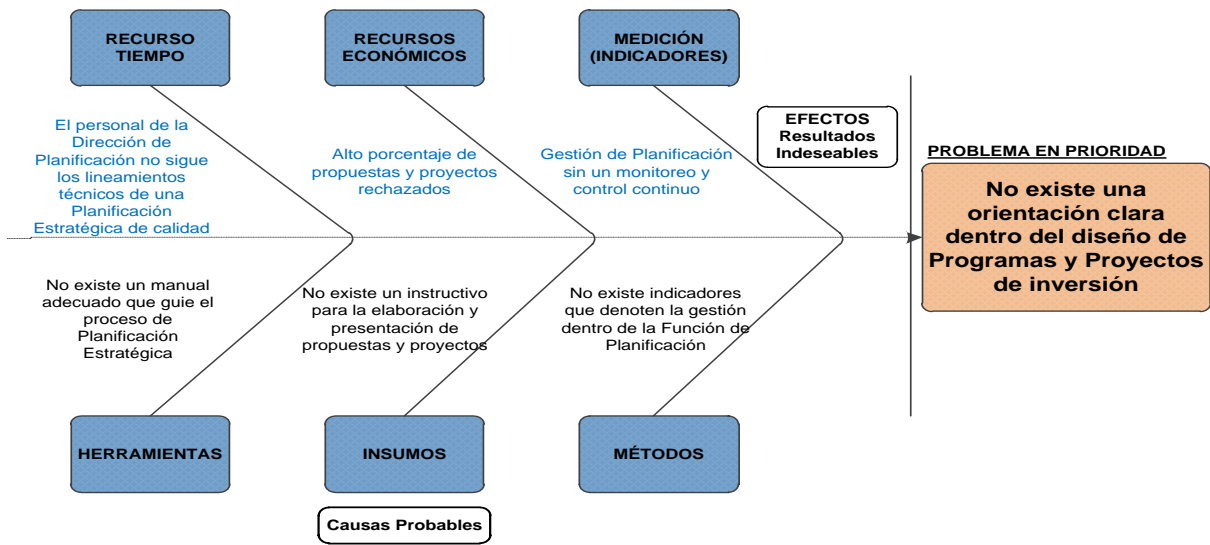


Figura Nro. 11 Diagrama Ishikawa 1.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

**DIAGRAMA DE ISHIKAWA O MATRIZ DE CAUSA Y EFECTO**

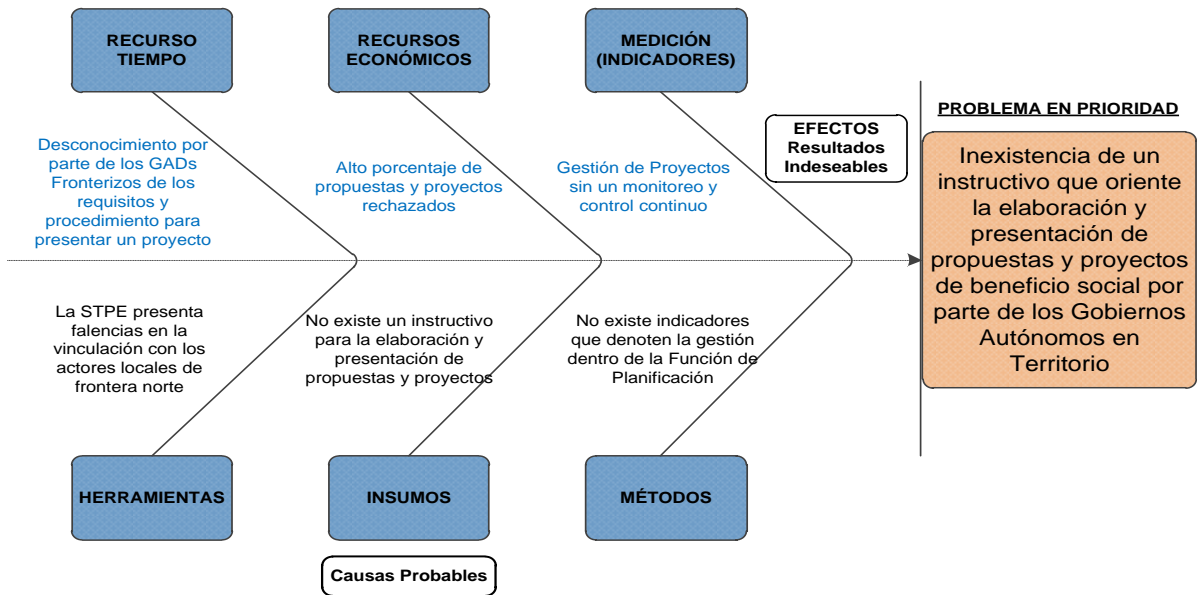


Figura Nro. 12 Diagrama Ishikawa 2.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

**DIAGRAMA DE ISHIKAWA O MATRIZ DE CAUSA Y EFECTO**

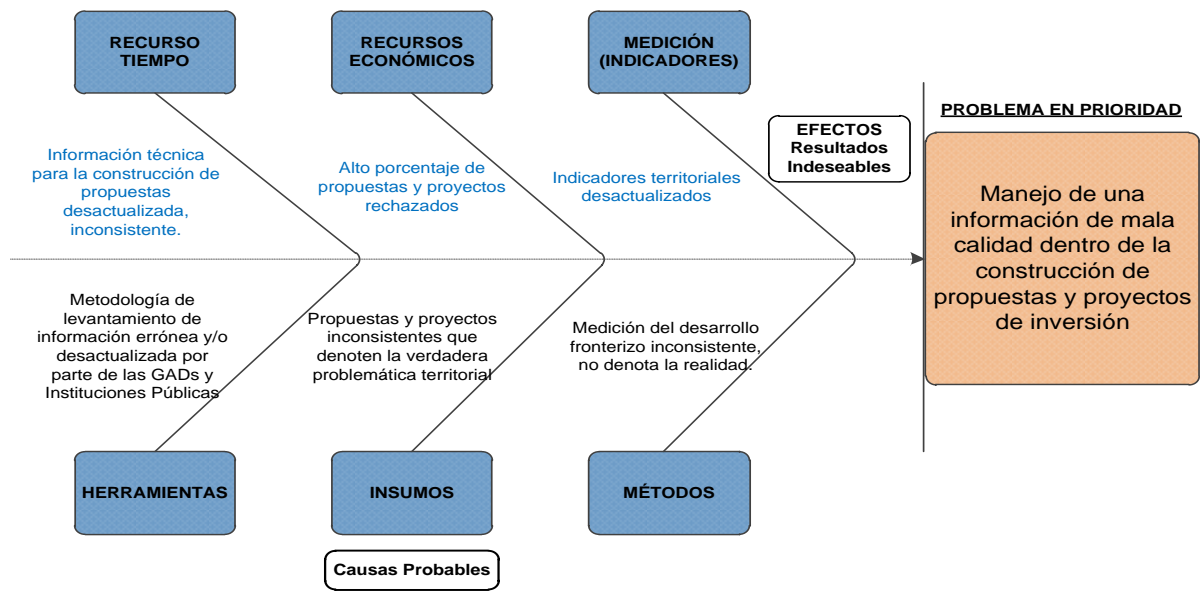


Figura Nro. 13 Diagrama Ishikawa 3.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

El análisis situacional evidencia la problemática existente dentro de la gestión de la Institución, teniendo una relación directa con la problemática identificada en el capítulo dos, haciendo referencia al seguimiento del proceso de diseño de programas y proyectos.

**CAPITULO 5: GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN  
DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DEL PLAN ECUADOR**

### **5.1. Introducción**

La Secretaría Técnica del Plan Ecuador está conformada por varios departamentos que trabajan conjuntamente para la consecución de los objetivos previstos por la institución.

La administración de la Dirección de Planificación tiene como objetivo principal: Generar un programa de acción institucional, que procure el cumplimiento de las metas institucionales y nacionales, previendo los recursos necesarios para el efecto. Lo que implica diseñar una hoja de ruta que permita construir un futuro deseado, que propenda al desarrollo para el Buen Vivir y la reducción de las desigualdades y brechas de género, étnico culturales, intergeneracionales, sociales y territoriales a nivel de Frontera Norte.

El modelo de gestión por procesos que se levanta en esta propuesta ha sido elaborado con la finalidad de estandarizar los procesos y actividades ejecutadas en la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, enfocándose en el Diseño de Programas y Proyectos de Inversión como eje fundamental de la Dirección.

Este modelo será un instrumento valioso en la institución, ya que permitirá coordinar secuencialmente las actividades, procedimientos y procesos realizados en la Dirección de Planificación, enmarcándose al marco legal ecuatoriano.

### **5.2. Objetivo**

Sistematizar y normalizar los procesos y actividades realizadas en la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, logrando un eficaz y eficiente desempeño por parte de las personas involucradas en el Diseño de Programas y proyectos de inversión de beneficio social para las zonas más vulnerables de Frontera Norte.

### **5.3. Marco Normativo**

Para el levantamiento de este modelo de gestión por procesos se consideró la siguiente normativa.

- Constitución de la República del Ecuador, Administración del Eco. Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional del República del Ecuador. Lunes, 20 de octubre de 2008 – R- O- No. 449, Artículo 350.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- El Decreto Presidencial No. 1011-A establece: Art. 4. DE LA COORDINACIÓN CON SENPLADES.
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013, mediante resolución No CNP-002-2013.

#### **5.4. Usuarios**

El modelo planteado es de aplicación para la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, en lo concerniente al Diseño de Programas y Proyectos de Inversión, procurando beneficiar a los funcionarios y habitantes de las zonas más vulnerables de frontera norte.

#### **5.5. Objetivo de la propuesta**

Incrementar la capacidad de la Dirección de Planificación de generar Programas y Proyectos de desarrollo social para las comunidades más vulnerables de frontera norte; procurando el manejo de información de alta calidad de facilite la identificación de necesidades prioritarias a ser atendidas para el beneficio social de la región norte del Ecuador.

#### **5.6. Estrategias base del modelo de gestión por procesos.**

La propuesta de gestión por proceso toma como insumos de relevancia, las estrategias identificadas en el análisis situacional:

- Promover una transferencia de conocimientos entre instituciones públicas procurando guiar el proceso de Diseño de Programas y Proyectos de Inversión, proponiendo una gestión por procesos para la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.
- Plantear un modelo de instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de inversión pública para Frontera Norte, procurando el aprovechamiento al máximo de los recursos disponibles del Estado, a través de una información clara y precisa de las necesidades insatisfechas.
- Generar talleres de análisis y construcción de propuestas que permitan el aprendizaje de todos los actores interesados en el Desarrollo Social a través de una Cultura de Paz.

#### **5.7. Propuesta de Modelo de Gestión por Procesos.**

La Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, viene a constituirse en una de las partes vitales de la institución, en razón de la labor de generar programas de inversión que orienten el accionar institucional en complementariedad con la inversión pública, procurando el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Secretaría, en concordancia con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

Como punto de partida a la propuesta, inicialmente se contempla un análisis de las alternativas de solución a los problemas identificados en el análisis situacional, identificando

sus respectivos planes de acción. Lo que permitirá establecer que alternativas son las más viables y efectivas de implementar dentro de una reingeniería de procesos, relacionándolas con la información obtenida dentro del capítulo dos de la investigación.

### 5.7.1. Análisis de alternativas de solución

Como herramienta se utiliza la Matriz Básico (Álvarez, S. 2009. Pág. 86-87) la cual, utiliza la siguiente escala de valoración:

Tabla 43: Escala de valoración matriz B.A.S.I.C.O

	<b>B</b> <b>Beneficios</b>	<b>A</b> <b>Alcance</b>	<b>S</b> <b>Satisfacción</b>	<b>I</b> <b>Inversión</b>	<b>C</b> <b>Cliente Externo</b>	<b>O</b> <b>Operacionalización</b>
<b>PUNTUACIÓN</b>	Dimensión del impacto causado por los beneficios previstos con la solución del problema. (Reducción de costos, eliminación de daños, trabajo adicional, etc.)	Grado de alcance de los efectos del problema. La cantidad de personas, áreas y procesos afectados por el problema.	Grado de satisfacción del cliente interno con la solución del problema. (Reducir el estrés, mejorar el clima organizacional, etc.)	Nivel de inversión (uso) de los recursos que se necesitan para proporcionar la solución.	Reflexiones de la satisfacción del cliente externo.	Operacionalización simplificada para el despliegue de la solución del problema.
<b>3</b>	Beneficios de vital importancia para la supervivencia y expansión de los negocios de la entidad corporativa (institución).	La cobertura total (70-100% de la institución).	Muy grande, sirviendo como excelente referencia de resultados en calidad.	Inversión mínima (uso) de los recursos disponibles en sus propias áreas o fácil de lograr.	Impacto positivo muy grande en la imagen de la institución en relación con el mercado y la comunidad.	Gran facilidad / viabilidad en el despliegue de la solución, con una superficie total de la "tecnología" necesaria.



<b>2</b>	Beneficios de razonable impacto del rendimiento de la unidad operativa.	Alcance razonable (20-40% de la institución).	Mediano, al punto de ser fácilmente percibido por sus colegas.	Los gastos de los recursos está más allá del "presupuesto" de la área, pero puede ser aprobada el nivel inmediatamente superior (Dentro del presupuesto de este).	Buenos reflejos directos en los procesos finales o en otros procesos de apoyo que afectan directamente e los clientes externos y el medio ambiente.	Mediana facilidad/ viabilidad, dependiendo de un know-how / tecnología difícil de disponibilidad en el mercado o los cambios de comportamiento razonables estén directamente vinculadas al problemas.
<b>1</b>	Beneficios de la pequeña expresión en el impactos operacionales , pero que contribuirá para la difusión de calidad en toda la institución.	Amplitud muy pequeña (hasta 5% de la institución).	Pequeña, pero suficiente para contribuir para la difusión de la cualidad en toda la institución.	Los gastos de los recursos (\$, Horas-hombre, máquinas, etc.) son muy significativo, más que lo previsto / presupuestado / disponibles. Requiere una decisión político-estratégica de la institución.	Sin el resplandor visible por el cliente externo.	Viabilidad muy baja, dependiendo de las acciones y decisiones que van más allá de los límites de la institución.

Fuente:(Álvarez, S. 2009. Pág. 86-87)  
 Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

A continuación se realiza la aplicación de la matriz básico, haciendo la relación entre los problemas principales identificados y sus posibles alternativas de solución, procurando plasmar su respectivo plan de acción.

Tabla 44: Matriz B.A.S.I.C.O problema 1.

<b>MATRIZ BÁSICO</b>							
<b>Problema: No existe una orientación clara dentro del diseño de Programas y Proyectos de inversión</b>							
<b>Alternativas de solución</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>O</b>	<b>TOTAL</b>

Rediseñar el proceso de Diseño de Programas y Proyectos de Inversión, ejecutado por la Dirección de Planificación de la STPE.	3	3	2	3	3	2	324
Plantear procedimientos y requisitos para la formulación y aprobación de propuestas y proyectos de inversión.	2	2	1	3	2	2	48
Establecer límites presupuestarios para el financiamiento de propuestas y proyectos de inversión en frontera norte.	2	1	1	3	1	2	12

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE  
 Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 45: Plan de acción 1.

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>					
<b>Secretaría Técnica del Plan Ecuador- Dirección de Planificación</b>					
<b>Problema: No existe una orientación clara dentro del diseño de Programas y Proyectos de inversión</b>					
<b>Alternativas de solución</b>	<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	
<b>Rediseñar el proceso de Diseño de Programas y Proyectos de Inversión, ejecutado por la Dirección de Planificación de la STPE.</b>	Realizar un levantamiento del proceso de planeación institucional, identificando subprocesos y actividades procurando reconocer las falencias y corregirlas para poder establecer un guía de Planeación Institucional	Dirección de Planificación	Diagramar el Proceso de Planeación Institucional, redactando una guía de planeación en base a los lineamientos establecidos por la Secretaría Nacional de Planificación	Por definir	
<b>Plantear procedimientos y requisitos para la formulación y aprobación de propuestas y</b>	Identificar en base a los ejes de acción institucional los proyectos y propuestas que se pueden financiar, estableciendo requisitos	Dirección de Planificación	Plasmar dentro de un instructivo de elaboración y presentación de propuestas y/o proyectos de	Por definir	

<b>proyectos de inversión.</b>	según el eje donde se vaya a desarrollar el proyecto y/o propuesta.		inversión, los requisitos mínimos de aceptación, y el procedimiento básico para continuar con la gestión del proyecto.	
<b>Establecer límites presupuestarios para el financiamiento de propuestas y proyectos de inversión en frontera norte.</b>	Según el presupuesto asignado para el financiamiento de proyectos, cuantificar el valor para asignar a cada eje de intervención institucional, procurando una segmentación equitativa en base a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.	Secretario Técnico, Dirección de Planificación	Plasmar dentro de un comunicado oficial, el presupuesto asignado para cada eje de acción institucional, planteando los límites presupuestarios para cada tipo de propuesta y proyecto, procurando direccionar a los postulantes	Por definir

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 46: Matriz B.A.S.I.C.O problema 2.

<b>MATRIZ BÁSICO</b>							
<b>Problema: Inexistencia de un instructivo que oriente la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de beneficio social por parte de los Gobiernos Autónomos en Territorio</b>							
<b>Alternativas de solución</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>O</b>	<b>TOTAL</b>

Redactar un instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos dirigida a los GADs de Frontera Norte.	3	3	3	3	3	2	<b>486</b>
Programar una estrategia de difusión de la política de Plan Ecuador orientada a los GADs de Frontera Norte.	3	3	2	2	3	2	<b>216</b>
Organizar talleres de construcción de propuestas y proyectos.	3	2	2	2	3	2	<b>144</b>

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 47: Plan de acción 2.

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>				
<b>Secretaría Técnica del Plan Ecuador- Dirección de Planificación</b>				
<b>Problema: Inexistencia de un instructivo que oriente la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de beneficio social por parte de los Gobiernos Autónomos en Territorio</b>				
<b>Alternativas de solución</b>	<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Cuándo?</b>
<b>Redactar un instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos dirigida a los GADs de Frontera Norte.</b>	Analizar los requisitos técnicos y legales necesarios para la gestión de proyectos con la finalidad de redactar un instructivo que permita direccionar de optima manera al postulante de una propuesta o proyecto	Dirección de Planificación	Redactar un instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos, estableciendo claramente los ejes de acción institucionales y los lineamientos presupuestarios	Por definir

<p><b>Programar una estrategia de difusión de la política de Plan Ecuador orientada a los GADs de Frontera Norte.</b></p>	<p>Programar y organizar una serie de eventos y exposiciones encabezadas por el personal de la STPE, procurando la transferencia de conocimientos en lo referente a la Política de Plan Ecuador y el accionar institucional de la Secretaría.</p>	<p>Dirección de Planificación, área de comunicación, Unidades Desconcentradas</p>	<p>Programar anualmente una serie de eventos en territorio, procurando la asistencia de representantes de todos los GADs Fronterizos.</p>	<p>Por definir</p>
<p><b>Organizar talleres de construcción de propuestas y proyectos.</b></p>	<p>Programar y organizar una serie de talleres con los equipos de planificación de los GADs de Frontera Norte, procurando construir en conjunto una o varias propuestas que desemboquen en proyectos de inversión para la población fronteriza.</p>	<p>Dirección de Planificación, área de Comunicación, Unidades Desconcentradas.</p>	<p>Convocar a los equipos técnicos de los GADs de Frontera Norte, procurando realizar un levantamiento de las necesidades puntuales de territorio, procurando direccionar una propuesta encaminada a direccionar los recursos estatales a proyectos de inversión en frontera</p>	<p>Por definir</p>

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 48: Matriz B.A.S.I.C.O problema 3.

<b>MATRIZ BÁSICO</b>							
<b>Problema: Manejo de una información de mala calidad dentro de la construcción de propuestas y proyectos de inversión</b>							
<b>Alternativas de solución</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>O</b>	<b>TOTAL</b>
Desarrollar un plan de capacitación que permita definir procedimientos actuales de levantamiento y procesamiento de información; orientados a la construcción de propuestas y proyectos de calidad.	3	3	3	1	3	2	<b>162</b>
Solicitar a la Secretaría Nacional de Planificación organice una serie de capacitaciones direccionada a los GADs fronterizos, procurando indicar la metodología necesaria para la construcción de una propuesta y/o proyecto de inversión.	3	2	2	1	3	2	<b>72</b>
Plantear dentro de un instructivo de elaboración y presentación de propuestas y proyectos hacia la STPE, una serie de requisitos de calidad de información.	3	3	2	3	3	2	<b>324</b>

Fuente: Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional STPE  
 Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 49: Plan de acción 3.

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>				
<b>Secretaría Técnica del Plan Ecuador- Dirección de Planificación</b>				
<b>Problema: Manejo de una información de mala calidad dentro de la construcción de propuestas y proyectos de inversión</b>				
<b>Alternativas de solución</b>	<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Cuándo?</b>
<b>Desarrollar un plan de capacitación que permita definir procedimientos actuales de levantamiento y</b>	Realizar un acercamiento con las instituciones públicas con accionar en Frontera Norte, procurando preparar una serie de talleres que permitan	Secretario Técnico, Dirección de Planificación, Unidades Desconcentradas, Unidad de comunicación	Establecer una agenda de reuniones entre autoridades de las diferentes instituciones públicas con accionar en	Por definir

<p><b>procesamiento de información; orientados a la construcción de propuestas y proyectos de calidad.</b></p>	<p>direccionar en política pública a los GADs territoriales, procurando dictar lineamientos bases necesarios para la construcción de propuestas y proyectos técnicamente abalizados, lo que implica el contenido de información de veraz y de calidad</p>		<p>Frontera Norte , procurando establecer acuerdos de cooperación interinstitucional, donde se designe el personal operativo necesarios para la construcción de los talleres y su posterior implementación</p>	
<p><b>Solicitar a la Secretaría Nacional de Planificación organice una serie de capacitaciones direccionada a los GADs fronterizos, procurando indicar la metodología necesaria para la construcción de una propuesta y/o proyecto de inversión.</b></p>	<p>Establecer un acercamiento con la máxima autoridad de la Secretaría Nacional de Planificación con la finalidad de estudiar la posibilidad de direccionar una serie de capacitaciones hacia los equipos técnicos de los GADs de Frontera Norte involucrados en la construcción de propuestas y proyectos, buscando incrementar la calidad de las propuestas e su probabilidad de selección y posterior financiamiento.</p>	<p>Secretario Técnico, Dirección de Planificación</p>	<p>Programar anualmente una serie de eventos en territorio, procurando la asistencia de representantes de todos los GADs Fronterizos.</p>	<p>Por definir</p>

<b>Plantear dentro de un instructivo de elaboración y presentación de propuestas y proyectos de inversión, requisitos direccionados a establecer parámetros de calidad, que conlleven a la presentación de propuestas de alta viabilidad técnica, y que denoten el comprometimiento de las instituciones postulantes para gestionar el proyecto hasta su culminación.</b>	Plantear dentro del Instructivo de elaboración y presentación de propuestas y proyectos de inversión, requisitos direccionados a establecer parámetros de calidad, que conlleven a la presentación de propuestas de alta viabilidad técnica, y que denoten el comprometimiento de las instituciones postulantes para gestionar el proyecto hasta su culminación	Dirección de Planificación, área de Comunicación, Unidades Desconcentradas.	Redactar un instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos, estableciendo claramente los ejes de acción institucionales, planteando requisitos de calidad de la información como: - Presupuestos Actualizados del Proyecto. - Línea base actualizada. - Estudios técnicos abalizados por la institución pública competente.	Por definir
---	---	---	--	-------------

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Como resultado de este análisis, se establece la necesidad de implementar la alternativa de solución mejor valorada para cada problema identificado, estableciéndose los siguientes resultados:

Tabla 50: Estrategias de acción mejor valoradas para implementación.

Problema	Alternativa a implementar
<b>1. No existe una orientación clara dentro del diseño de Programas y Proyectos de inversión.</b>	Rediseñar el proceso de Diseño de Programas y Proyectos de Inversión, ejecutado por la Dirección de Planificación de la STPE.
<b>2. Inexistencia de un instructivo que oriente la elaboración y</b>	Redactar un instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos



<p><b>presentación de propuestas y proyectos de beneficio social por parte de los Gobiernos Autónomos en Territorio.</b></p>	<p>dirigida a los GADs de Frontera Norte.</p>
<p><b>3. Manejo de una información de mala calidad dentro de la construcción de propuestas y proyectos de inversión.</b></p>	<p>Desarrollar un plan de capacitación que permita definir procedimientos actuales de levantamiento y procesamiento de información; orientados a la construcción de propuestas y proyectos de calidad.</p>

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

#### **5.7.1.1. Alternativa 1: Rediseño del proceso de diseño de programas y proyectos.**

Tomando como referencia la información obtenida en el capítulo 2 de la investigación, se procede a proponer las siguientes mejoras al proceso de diseño de programas y proyectos, ejecutado por la dirección de planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.

#### **5.7.1.2. Matriz esqueleto**

Tabla 51: Matriz Esqueleto Propuesta de Mejora

Estructura de procesos			Informaciones de los procesos					
Proceso	Subprocesos	Código	Proceso					
			Producto del proceso (Salidas)	Requisitos de los productos (Salidas)	Entradas	Requisitos de entrada	Descripción de la nueva propuesta del proceso	Indicadores
Diseño de Programas y/o Proyectos de Inversión	1.1. Identificación de prioridades de inversión en Frontera Norte	(SP1)	Matriz de prioridades de inversión en Frontera Norte	Matriz de prioridades de inversión en Frontera Norte abalizada por el equipo del Comité Técnico de Valoración de Postulaciones	- Cronograma de trabajo - Guía metodológica de Planeación Institucional (Senplades) - Instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de inversión para la STPE. - Materiales de oficina	- Cronograma de trabajo coordinado por los directivos institucionales - Guía metodológica de Planeación Institucional (Senplades) vigente. - Materiales de oficina en la cantidad suficiente - Instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de inversión para la STPE aprobado y vigente.	- Realizar una convocatoria masiva dirigida hacia los GADs de Frontera Norte. - Socializar los requisitos y lineamientos necesarios para postular una propuesta y/o proyecto de inversión. - Receptar las Propuestas y/o Proyecto de inversión postuladas. - Calificar las postulaciones presentadas. - Plasmar las postulaciones viables en una matriz de prioridades de inversión.	Número de postulaciones viables/Número de postulaciones recibidas

	<b>1.2. Validación técnica de proyectos de inversión</b>	(SP2)	Programación plurianual de proyectos de inversión para Frontera Norte	Programación plurianual de proyectos de inversión para Frontera Norte aprobada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cronograma de trabajo</li> <li>- Guía metodológica de Planeación Institucional (Senplades)</li> <li>- Instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de inversión para la STPE.</li> <li>- Estudios Técnicos por propuesta</li> <li>- Materiales de oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cronograma de trabajo coordinado por los directivos institucionales</li> <li>- Guía metodológica de Planeación Institucional (Senplades) vigente.</li> <li>- Materiales de oficina en la cantidad suficiente</li> <li>- Instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de inversión para la STPE aprobado y vigente.</li> <li>- Estudios técnicos aprobados por la institución pública competente.</li> <li>- Materiales de oficina suficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar las postulaciones viables tomando en cuenta aspectos técnicos y presupuestarios.</li> <li>- Priorizar las postulaciones.</li> <li>- Plasmar las postulaciones aceptadas en una matriz de proyectos técnicamente viables.</li> <li>- Elaborar una programación plurianual de proyectos de inversión en Frontera Norte.</li> <li>-Notificar a la institución postulante la aceptación del proyecto identificando para que periodo fiscal ha sido priorizado.</li> </ul>	Número de postulaciones aceptadas/Número de postulaciones recibidas
--	--	-------	---	---	---	--	--	---

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cronograma de trabajo.</li> <li>-Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas</li> <li>- Lineamientos y Directrices para la vinculación de la Planificación Institucional al PNBV 2013 – 2017 y la elaboración del Plan Anual y Plurianual de Inversión 2015-2018 (Senplades)</li> <li>- Guía General para la presentación de Programas y Proyectos de Inversión (Senplades)</li> <li>- Materiales de oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cronograma de trabajo validado por los responsables.</li> <li>-Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas vigente.</li> <li>- Lineamientos y Directrices para la vinculación de la Planificación Institucional al PNBV 2013 – 2017 y la elaboración del Plan Anual y Plurianual de Inversión 2015-2018 vigente (Senplades)</li> <li>- Guía General para la presentación de Programas y Proyectos de Inversión vigente (Senplades)</li> <li>- Materiales de oficina suficientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redactar el Programa de Proyectos Prurianual de inversiones en base a la programación plurianual de Proyectos</li> <li>-Remitir el Programa de Proyectos a la Secretaría Nacional de Planificación (Senplades).</li> <li>-Rectificar el Programa en base a las sugerencias planteadas por la Senplades.</li> <li>- Gestionar la aprobación del Programa de Inversiones</li> </ul>	<p>Número de postulaciones con presupuesto aprobado/ Número de postulaciones recibidas</p>
	<b>1.3. Elaboración del Programa de Inversiones Institucional</b>	(SP3)	Programa de Inversiones Institucional.	Programa de Inversiones Institucional aprobado por la Senplades				

Continuación Matriz Esqueleto.

Apuntamiento de las soluciones					
Personas			Infraestructura		Estimativa de costos en función de los cambios
Cantidad de personas	Capacitación de personas	Comunicación	Tecnología (Aplica/NA)	Recursos físicos	
500	En requisitos y lineamientos necesarios para postular una propuesta y/o proyecto	12	Utilización de herramientas web como medio para la socialización	Volantes, Computadores, retroproyectores	\$1000
20 servidores públicos	Gestión de proyectos.	5	Utilización de herramientas web como medio para la socialización para las postulaciones aprobadas	Computadores, retroproyectores	\$500
15 funcionarios	-Gestión de proyectos. -Metodología Senplades. -Finanzas Públicas.	2	Utilización de herramientas web como: Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública, E-sigep, E-SByE.	Computadores, retroproyectores	\$1000

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

### 5.7.1.3. Mapa general del proceso.

Tabla 52: Mapa del Proceso Diseño de Programas y Proyectos.

<b>MACROPROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>PROCESO: DISEÑO DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS DE INVERSIÓN</b>	
<b>SUBPROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>1.1. Identificación de prioridades de inversión en Frontera Norte</b>	<p>1.1.1. Realizar una convocatoria masiva dirigida hacia los GADs de Frontera Norte.</p> <p>1.1.2. Socializar los requisitos y lineamientos necesarios para postular una propuesta y/o proyecto de inversión.</p> <p>1.1.3. Receptar las Propuestas y/o Proyecto de inversión postuladas.</p> <p>1.1.4. Calificar las postulaciones presentadas.</p> <p>1.1.5. Plasmar las postulaciones viables en una matriz de prioridades de inversión.</p>
<b>1.2. Validación técnica de proyectos de inversión</b>	<p>1.2.1. Revisar las postulaciones viables tomando en cuenta aspectos técnicos y presupuestarios.</p> <p>1.2.2. Priorizar las postulaciones.</p> <p>1.2.3. Plasmar las postulaciones aceptadas en una matriz de proyectos técnicamente viables.</p> <p>1.2.4. Elaborar una programación plurianual de proyectos de inversión en Frontera Norte.</p> <p>1.2.5. Notificar a la institución postulante la aceptación del proyecto identificando para que periodo fiscal ha sido priorizado.</p>

<b>1.3. Elaboración del Programa de Inversiones Institucional</b>	<b>1.3.1. Redactar el Programa de Proyectos Plurianual de inversiones en base a la programación plurianual de Proyectos</b>
	<b>1.3.2. Remitir el Programa de Proyectos a la Secretaría Nacional de Planificación (Senplades) para gestionar su aprobación.</b>
	<b>1.3.3. Rectificar el Programa en base a las sugerencias planteadas por la Senplades.</b>
	<b>1.3.4. Gestionar la aprobación del Programa de Inversiones</b>

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

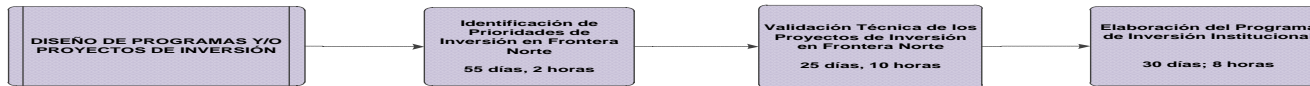
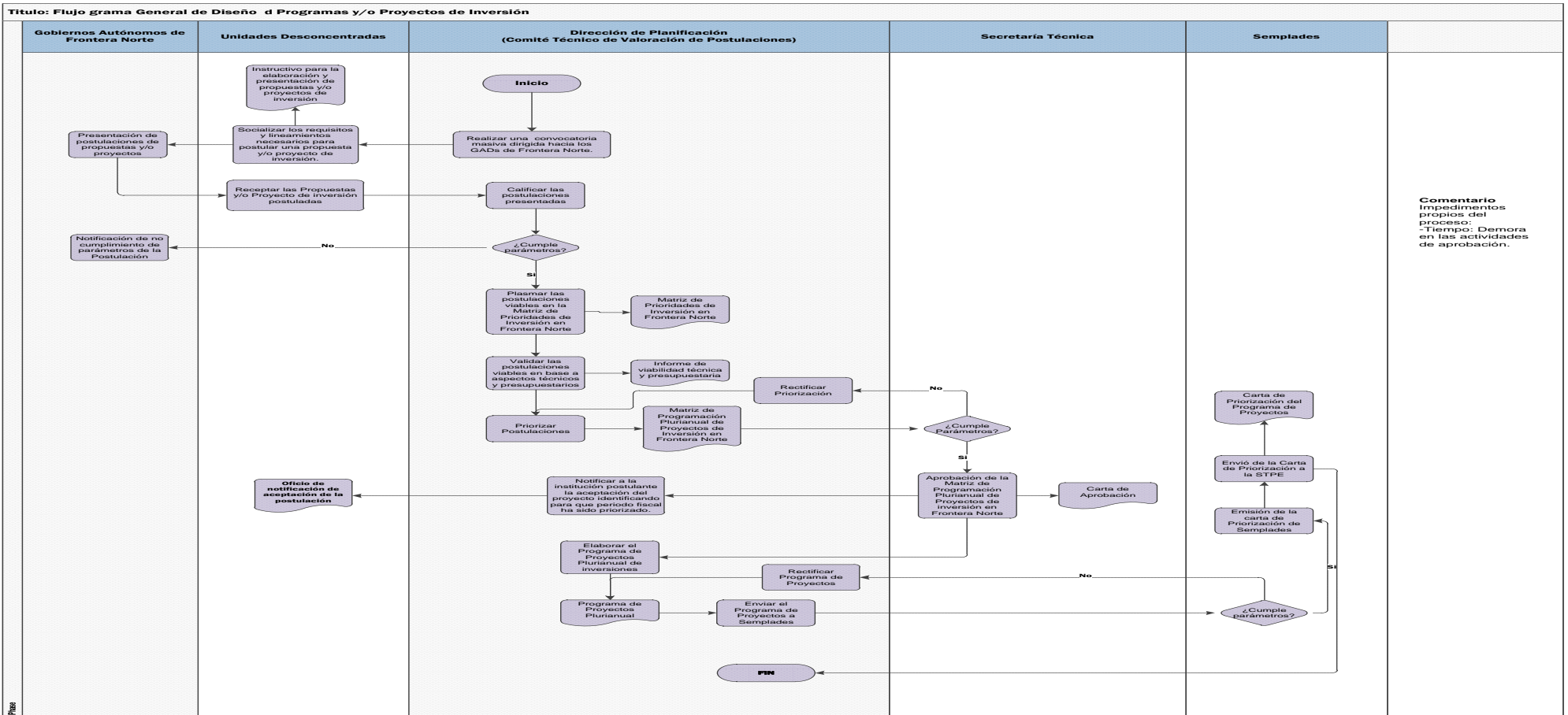


Figura Nro. 14 Flujograma del Proceso Diseño de Programas de Inversión.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera



#### 5.7.1.4. Descripción de los Subprocesos del Proceso: Diseño de Programas de Inversión.

Tabla 53: Mapa del Subproceso 1.

<b>MACRO PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>PROCESO: DISEÑO DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS DE INVERSIÓN</b>	
<b>SUBPROCESO: Identificación de prioridades de inversión en Frontera Norte</b>	
<b>GENERALIDADES:</b>	
Alcance: Identificación de las necesidades puntuales de inversión en Frontera Norte, procurando reunir los insumos necesarios de información para la construcción de propuestas.	Responsable: Dirección de Planificación y Unidades Desconcentradas en territorio.
Objetivos: Identificar las necesidades principales de las poblaciones en Frontera Norte, procurando utilizar la información como insumo para la generación de Programas y/o Proyectos de Inversión	Resultados: Evidenciar las necesidades puntuales de inversión en Frontera Norte, procurando la participación activa de los GADs de territorio.
Documentos de Respaldo: Cronogramas de trabajo, convocatorias, actas de socialización, postulaciones realizadas, oficios de no aceptación de la postulación.	
<b>DIAGRAMA SIPOC</b>	
PROVEEDOR: Dirección de Planificación, Gobiernos Autónomos de Frontera Norte, Unidades Desconcentradas de la STPE de cada Provincia	
ENTRADAS: Cronograma de trabajo; Guía metodológica de Planeación Institucional (Senplades); Instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de inversión para la STPE; Materiales de oficina.	REQUERIMIENTOS: Cronograma de trabajo coordinado por los directivos institucionales; Guía metodológica de Planeación Institucional (Senplades) vigente; Materiales de oficina en la cantidad suficiente; Instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de inversión para la STPE aprobado y vigente.
CLIENTE: Gobiernos Autónomos de Frontera Norte	
SALIDA: Matriz de prioridades de inversión en Frontera Norte	REQUERIMIENTO: Matriz de prioridades de inversión en Frontera Norte abalizada por el equipo del Comité

	Técnico de Valoración de Postulaciones
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1.1.1. Realizar una convocatoria masiva dirigida hacia los GADs de Frontera Norte.	15 días
1.1.2. Socializar los requisitos y lineamientos necesarios para postular una propuesta y/o proyecto de inversión.	15 días
1.1.3. Receptar las Propuestas y/o Proyecto de inversión postuladas.	15 días
1.1.4. Calificar las postulaciones presentadas.	10 días
1.1.5. Plasmar las postulaciones viables en una matriz de prioridades de inversión.	2 horas

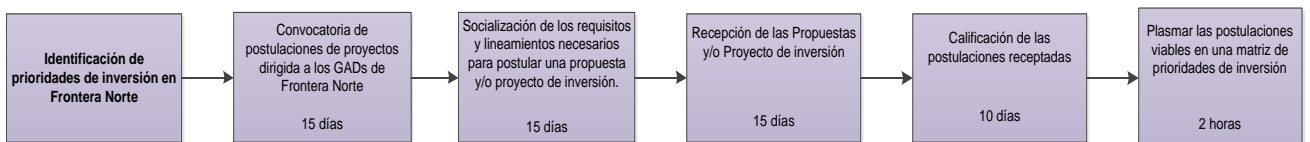
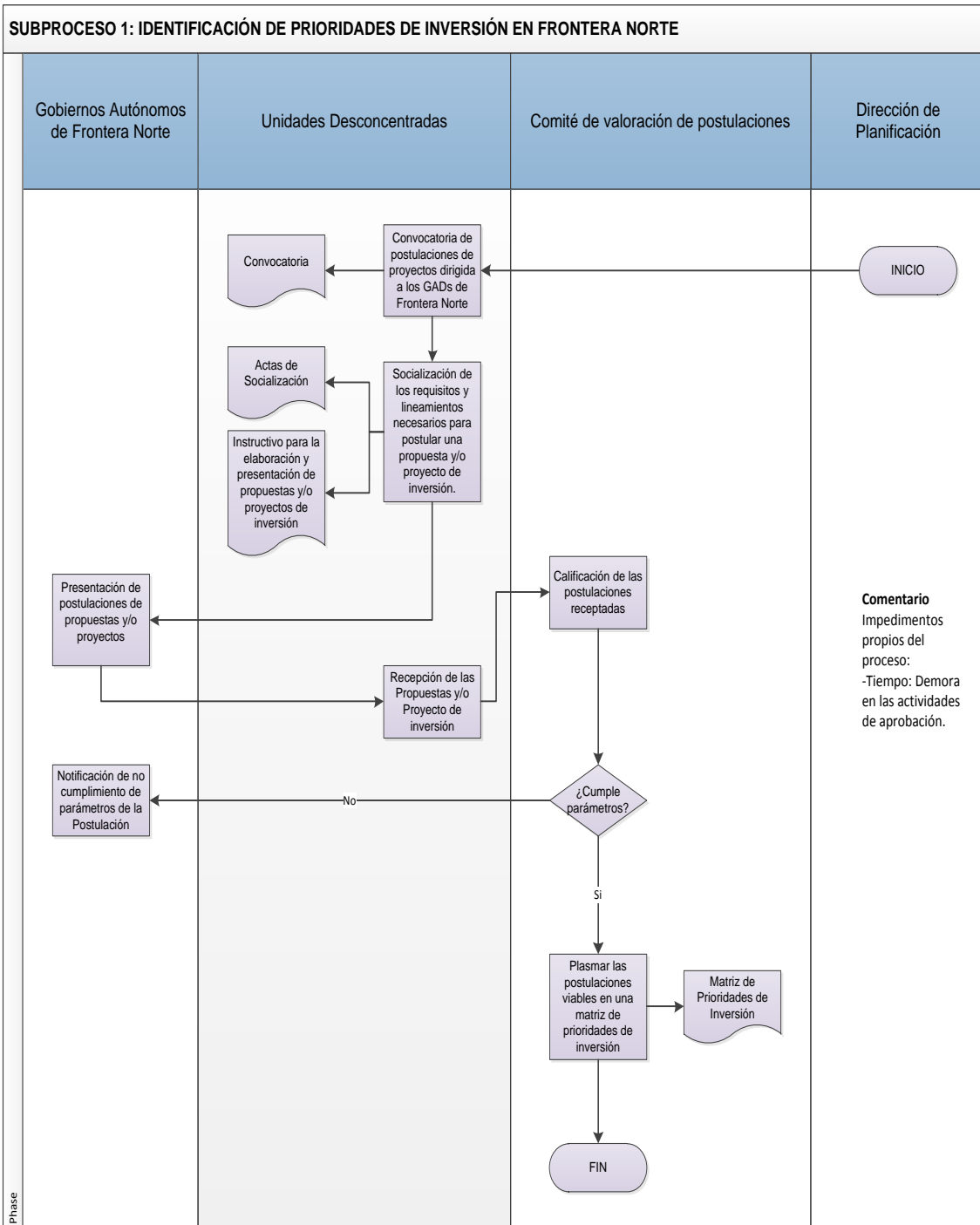
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 54: Hoja de ruta / Descripción del Subproceso 1.

ACTIVIDADES/TRAMITE	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1.1.1. Realizar una convocatoria masiva dirigida hacia los GADs de Frontera Norte.	Enviar una comunicación formal a los GADs de Frontera Norte, indicando que la STPE recibirá las postulaciones de proyectos de inversión, de igual forma invitando al evento de socialización donde se explicará los lineamientos y requisitos que deben cumplir las postulaciones. De igual forma se publicara la invitación en la página web institucional.	- Director de Planificación. -Equipo de Comunicación Social. -Equipo de trabajo de las Unidades Desconcentradas.
1.1.2. Socializar los requisitos y lineamientos necesarios para postular una propuesta y/o proyecto de inversión.	Realizar la socialización de los requisitos y lineamientos que deben cumplir las postulaciones de proyectos; esta socialización se la realizará en cada provincia	-Secretario Técnico - Director de Planificación -Coordinador de la

	de Frontera Norte según un cronograma preestablecido y publicado en la página web institucional	Unidad Desconcentrada Provincial
1.1.3. Receptar las Propuestas y/o Proyecto de inversión postuladas.	Receptar las postulaciones de proyectos provenientes de los GADs de Frontera Norte, aquí se emitirá un documento que acredite la presentación de la postulación.	-Equipo de trabajo de las Unidades Desconcentradas Provinciales
1.1.4. Calificar las postulaciones presentadas.	Evaluar las postulaciones de proyectos receptadas en base a los lineamientos técnicos del instructivo de elaboración y presentación de propuestas y/o proyectos de inversión.	- Comité técnico de valoración de postulaciones. Comité conformado por representantes de las distintas carteras de estado con accionar en Frontera Norte.
1.1.5. Plasmar las postulaciones viables en una matriz de prioridades de inversión.	Redactar una matriz donde se plasme todas las postulaciones calificadas y con viabilidad técnica de inversión.	- Analista de Planificación

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera



**Figura Nro. 15** Flujograma del Subproceso 1.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 55: Ficha de indicador del Subproceso 1.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	<b>REFERENCIA: (SP1)</b>
<b><u>Resultado Planificado</u></b>	Del 100% de postulaciones receptadas, procurar que el 50 al 70% sean postulaciones viables para inversión.
<b><u>Indicador (ISp1)</u></b>	Porcentaje de postulaciones viables de inversión en Frontera Norte
<b><u>Fórmula de cálculo</u></b>	ISP1= (Número de postulaciones viables de inversión/Número de postulaciones recibidas)*100
<b><u>Fuente de información</u></b>	Matriz de prioridades de inversión; Registro total de postulaciones

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 56: Mapa del Subproceso 2.

<b>MACRO PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>PROCESO: DISEÑO DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS DE INVERSIÓN</b>	
<b>SUBPROCESO: Validación técnica de proyectos de inversión</b>	
<b>GENERALIDADES:</b>	
Alcance: Identificación de los proyectos de inversión que cumplen los lineamientos técnicos necesarios para ser ejecutados.	Responsable: Dirección de Planificación y Unidades Desconcentradas en territorio.
Objetivos: Identificar los proyectos que presenten una viabilidad técnica de ejecución a través de la validación de los estudios técnicos de respaldo.	Resultados: Proyectos de inversión en Frontera Norte validados técnicamente y con la capacidad de ser ejecutados.
Documentos de Respaldo: Cronograma de trabajo, Matriz de prioridades de inversión en Frontera Norte, Postulaciones con sus respectivos respaldos técnicos.	
<b>DIAGRAMA SIPOC</b>	
PROVEEDOR: Dirección de Planificación, Secretaría Técnica	

<p>ENTRADAS: Cronograma de trabajo; Guía metodológica de Planeación Institucional (Senplades); Instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de inversión para la STPE; Estudios Técnicos por propuesta; Materiales de oficina</p>	<p>REQUERIMIENTOS: Cronograma de trabajo coordinado por los directivos institucionales; Guía metodológica de Planeación Institucional (Senplades) vigente; Materiales de oficina en la cantidad suficiente; Instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos de inversión para la STPE aprobado y vigente; Estudios técnicos aprobados por la institución pública competente; Materiales de oficina suficientes.</p>
<p>CLIENTE: Gobiernos Autónomos de Frontera Norte</p>	
<p>SALIDA: Programación plurianual de proyectos de inversión para Frontera Norte</p>	<p>REQUERIMIENTO: Programación plurianual de proyectos de inversión para Frontera Norte aprobada.</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>TIEMPO</b></p>
<p>1.2.1. Revisar las postulaciones viables tomando en cuenta aspectos técnicos y presupuestarios.</p>	<p>15 días</p>
<p>1.2.2. Priorizar las postulaciones.</p>	<p>5 días</p>
<p>1.2.3. Plasmar las postulaciones aceptadas en una matriz de proyectos técnicamente viables.</p>	<p>2 horas</p>
<p>1.2.4. Elaborar una programación plurianual de proyectos de inversión en Frontera Norte.</p>	<p>5 días</p>
<p>1.2.5. Notificar a la institución postulante la aceptación del proyecto identificando para que periodo fiscal ha sido priorizado.</p>	<p>8 horas</p>

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 57: Hoja de ruta / Descripción del Subproceso 2.

ACTIVIDADES/TRAMITE	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<p>1.2.1. Revisar las postulaciones viables tomando en cuenta aspectos técnicos y presupuestarios.</p>	<p>Revisar las postulaciones viables identificadas por el Comité de valoración, estableciendo si cumplen los aspectos técnicos necesarios para su ejecución, aquí se revisa la calidad de los estudios técnicos, presupuestos actualizados, planos y demás habilitantes necesarios.</p>	<p>- Equipo de trabajo de la Dirección de Planificación.</p>
<p>1.2.2. Plasmar las postulaciones aceptadas en una matriz de proyectos técnicamente viables.</p>	<p>Identificar dentro de una matriz las postulaciones con viabilidad técnica, procurando tener un registro de las postulaciones a ser tomadas en cuenta</p>	<p>- Analista de Planificación</p>
<p>1.2.3. Priorizar postulaciones</p>	<p>Una vez identificadas las postulaciones técnicamente viables, se procede a priorizarlas en base a criterios de urgencia, beneficiarios, presupuesto. Aquí se define el periodo donde cada propuesta técnicamente viable será considerada para su ejecución en base a la disponibilidad presupuestaria.</p>	<p>-Secretario Técnico - Director de Planificación -Coordinador de la Unidad Desconcentrada Provincial</p>
<p>1.2.4. Elaborar una programación plurianual de proyectos de inversión en Frontera Norte.</p>	<p>Generar un archivo informático donde se establezca las postulaciones a ser consideradas para su ejecución, estableciendo el periodo para el cual han sido contempladas, presupuesto actualizado y estudios técnicos adjuntos técnicamente viables.</p>	<p>- Equipo de trabajo de la Dirección de Planificación.</p>

<p>1.2.5. Notificar a la institución postulante la aceptación del proyecto identificando para que periodo fiscal ha sido priorizado.</p>	<p>Enviar un correo y carta de notificación a la institución postulante, indicando que la postulación ha sido considerada dentro de la planificación de la Secretaría, el periodo de consideración y la necesidad de establecer un convenio de cooperación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director de Planificación.</li> <li>- Asistente de Planificación.</li> </ul>
--	---	---

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera



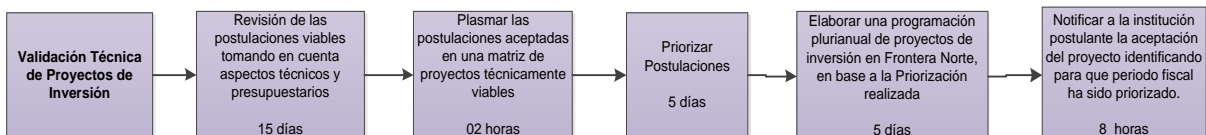
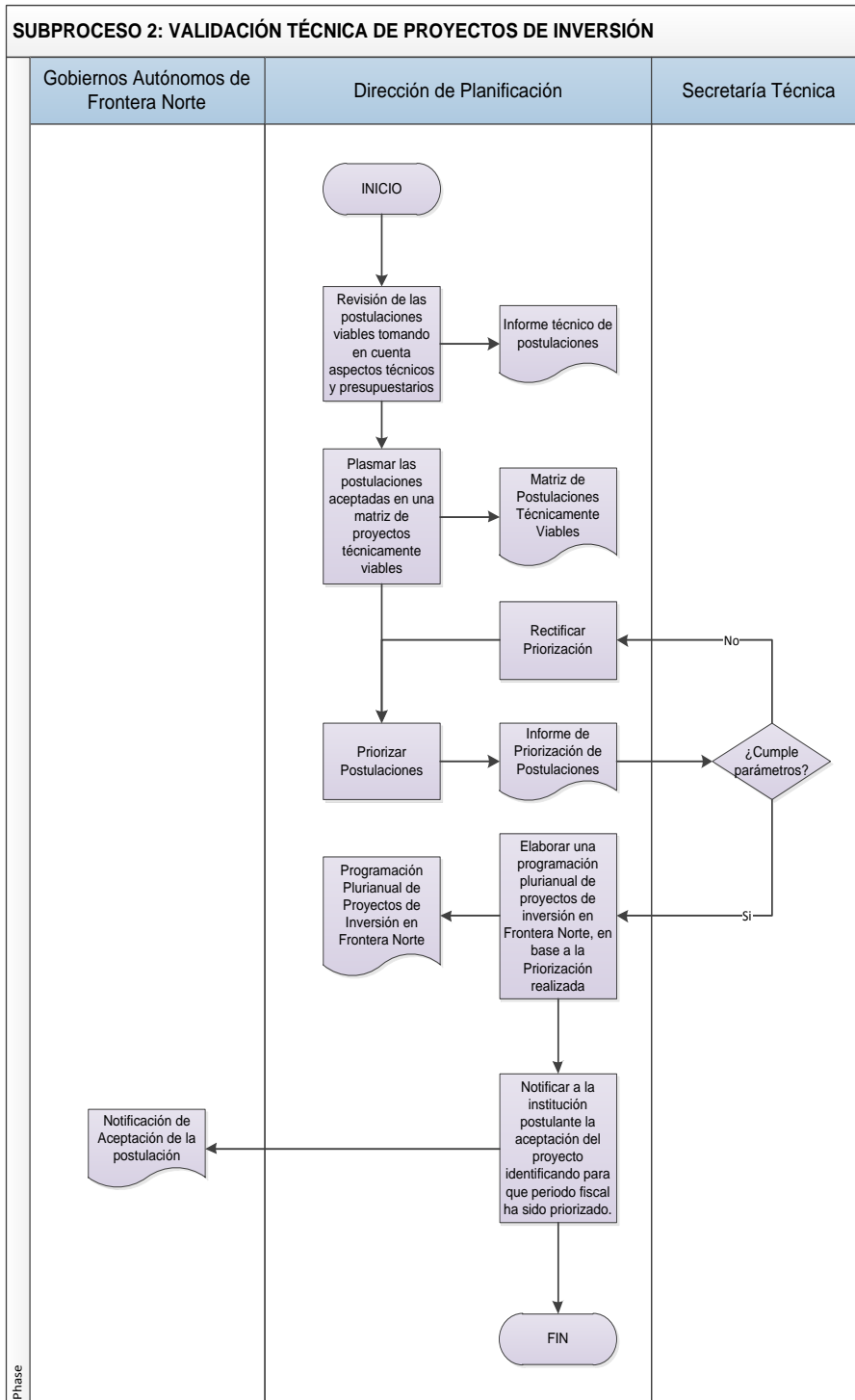


Figura Nro. 16 Flujograma del Subproceso 2.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 58: Ficha de indicador del Subproceso 2.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	<b>REFERENCIA: (SP2)</b>
<b><u>Resultado Planificado</u></b>	Del 100% de postulaciones recibidas, procurar que el 50 % sean postulaciones con viabilidad técnica y presupuestaria.
<b><u>Indicador (ISp2)</u></b>	Porcentaje de postulaciones con viabilidad técnica y presupuestaria en Frontera Norte
<b><u>Fórmula de cálculo</u></b>	ISP2= (Número de postulaciones con viabilidad técnica y presupuestaria/Número de postulaciones recibidas)*100
<b><u>Fuente de información</u></b>	Matriz de postulaciones técnicamente viables; Programación Plurianual de Proyectos de Inversión; Registro total de postulaciones

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 59: Mapa del Subproceso 3.

<b>MACRO PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>PROCESO: DISEÑO DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS DE INVERSIÓN</b>	
<b>SUBPROCESO: Elaboración del Programa de Inversiones Institucional</b>	
<b>GENERALIDADES:</b>	
Alcance: Generación de un programa de inversión inclusivo, en base a las postulaciones presentadas que presenten una viabilidad técnica y presupuestaria.	Responsable: Dirección de Planificación.
Objetivos: Realizar un programa de inversión institucional que ayude a direccionar la inversión pública hacia la cobertura de las necesidades más urgentes de las poblaciones de Frontera Norte	Resultados: Programa de Inversiones Institucional validado por la Secretaría Nacional de Planificación.
Documentos de Respaldo: Programación Plurianual de Proyectos de Inversión en Frontera Norte; Perfiles de Proyectos y sus respectivos estudios técnicos validados.	
<b>DIAGRAMA SIPOC</b>	

PROVEEDOR: Dirección de Planificación, Secretaría Técnica, Secretaría Nacional de Planificación	
ENTRADAS: Cronograma de trabajo; Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; Lineamientos y Directrices para la vinculación de la Planificación Institucional al PNBV 2013 – 2017 y la elaboración del Plan Anual y Plurianual de Inversión 2015-2018 (Senplades); Guía General para la presentación de Programas y Proyectos de Inversión (Senplades); Programación Plurianual de Proyectos de Inversión en Frontera Norte; Perfiles de proyectos y sus respectivos estudios técnicos; Materiales de oficina	REQUERIMIENTOS: Cronograma de trabajo validado por los responsables; Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas vigente; Lineamientos y Directrices para la vinculación de la Planificación Institucional al PNBV 2013 – 2017 y la elaboración del Plan Anual y Plurianual de Inversión 2015-2018 vigente (Senplades); Guía General para la presentación de Programas y Proyectos de Inversión vigente (Senplades); Programación Plurianual de Proyectos de Inversión en Frontera Norte aprobada; Perfiles de proyectos y sus respectivos estudios técnicos validados técnicamente; Materiales de oficina suficientes.
CLIENTE: Gobiernos Autónomos de Frontera Norte	
SALIDA: Programa de Inversiones Institucional.	REQUERIMIENTO: Programa de Inversiones Institucional aprobado por la Senplades.
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1.3.1. Redactar el Programa de Proyectos Plurianual de inversiones en base a la programación plurianual de Proyectos	15 días
1.3.2. Remitir el Programa de Proyectos a la Secretaría Nacional de Planificación (Senplades) para gestionar su aprobación.	8 horas
1.3.3. Rectificar el Programa en base a las sugerencias planteadas por la Senplades.	5 días
1.3.4. Gestionar la aprobación del Programa de Inversiones	10 días

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 60: Hoja de ruta / Descripción del Subproceso 3.

ACTIVIDADES/TRAMITE	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1.3.1. Redactar el Programa de Proyectos Plurianual de inversiones en base a la programación plurianual de Proyectos	Redactar el Programa de Inversiones Institucional en base a la Programación Plurianual de Proyectos de Inversión. Esto en base a la Metodología establecida por la Secretaría Nacional de Planificación, anexando los perfiles de proyecto de cada postulación considerada para inversión, con sus respectivos estudios validados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de trabajo de la Dirección de Planificación.</li> <li>- Apoyo de los equipos técnicos de las Unidades Desconcentradas de Provincia</li> </ul>
1.3.2. Remitir el Programa de Proyectos a la Secretaría Nacional de Planificación (Senplades)	Enviar el Programa de Proyectos Institucional con todos sus anexos y respaldos en forma física y digital a las oficinas de la Secretaría Nacional de Planificación de la ciudad de Ibarra, encargada de la administración de la Zona 1; procurando su revisión y emisión de observaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analista de Planificación</li> </ul>
1.3.3. Rectificar el Programa en base a las sugerencias planteadas por la Senplades.	Rectificar el Programa de Inversiones en base a las observaciones emitidas por la Secretaría Nacional de Planificación, una vez corregidas remitir el Programa nuevamente a la Senplades para revisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de trabajo de la Dirección de Planificación.</li> </ul>

<p>1.3.4. Gestionar la emisión de la Carta de Priorización del Programa de Inversiones Institucional por parte de la Senplades</p>	<p>Procurar gestionar la aprobación del Programa de Inversión Institucional, obteniendo la Carta de Priorización que emite la Senplades, abalizando la programación de inversión en Frontera Norte</p>	<p>-Secretario Técnico -Director de Planificación</p>
--	--	---

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

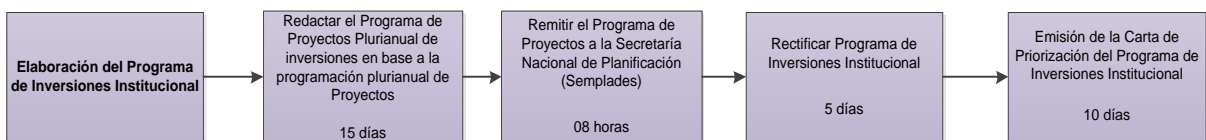
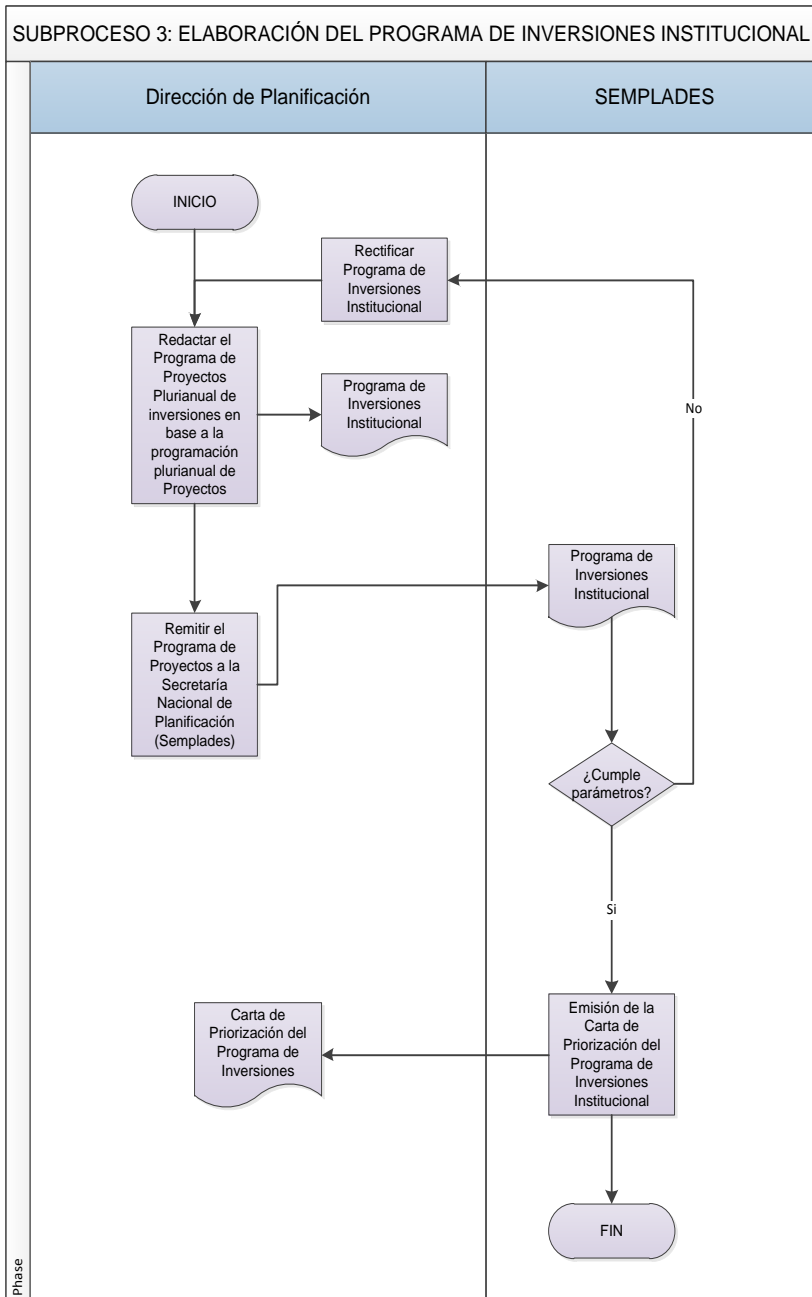


Figura Nro. 17 Flujograma del Subproceso 3.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 61: Ficha de indicador del Subproceso 3.

FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: (SP3)
<b><u>Resultado Planificado</u></b>	Procurar que el 100% de las postulaciones que presenten viabilidad técnica y presupuestaria sean consideradas dentro de la priorización de Senplades.
<b><u>Indicador (ISp3)</u></b>	Porcentaje de postulaciones de Frontera Norte priorizadas para Inversión
<b><u>Fórmula de cálculo</u></b>	ISP3= (Número de postulaciones priorizadas por Senplades/Número de postulaciones con viabilidad técnica y presupuestaria)*100
<b><u>Fuente de información</u></b>	Matriz de postulaciones técnicamente viables; Programación Plurianual de Proyectos de Inversión; Programa de Inversiones Institucional.

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

**5.7.1.2. Alternativa 2: Redactar un instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos dirigida a los GADs de Frontera Norte.**

Para un adecuado desarrollo del proceso de Diseño de Programas y/o Proyectos de Inversión, se hace necesaria la existencia de ciertos documentos orientados a guiar la recolección y el procesamiento de información vital; que sirve de insumo básico para la generación de un Programa de Inversiones Institucional de alta calidad y que refleje las necesidades más puntuales y reales de los pobladores de Frontera Norte. A continuación se da un detalle de los documentos necesarios:

- Instructivo para la Elaboración y Presentación de Propuestas de Inversión en Frontera Norte. Dentro de este documento se encuentran tres documentos anexos:
  1. Formato Perfil de Proyecto Senplades.
  2. Formato de Ficha de la Propuesta de Inversión.
  3. Formato del Documento de Recepción de postulación. (Anexo 1)
- Formato del Informe Técnico de Postulaciones. (Anexo 2)

**5.7.1.3. Alternativa 3: Desarrollar un plan de capacitación que permita definir procedimientos actuales de levantamiento y procesamiento de información; orientados a la construcción de propuestas y proyectos de calidad.**

El plan de capacitación a ser implementado estará dirigido a todos los funcionarios de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, con una mención especial para los funcionarios de la Dirección de Planificación y Unidades Desconcentradas Provinciales; ya que estos últimos serán los encargados de replicar la información mediante talleres participativos a los equipos técnicos de los Gobiernos Autónomos de Frontera Norte, procurando direccionar de forma correcta la recolección de datos a partir de la recepción de postulaciones de proyectos, que a la postre son insumos básicos para el diseño de Programas de Inversión Institucional.

Tabla 62: Plan de capacitación.

<b>¿Quién debe ser capacitado?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Funcionarios de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.</b></li> <li>- <b>Equipos técnicos de los Gobiernos Autónomos de Frontera Norte</b></li> </ul>
<b>¿Cómo capacitar?</b>	Talleres, charlas, exposición teórica y análisis de los conceptos, ejercicios prácticos.
<b>¿En qué capacitar?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Motivación a los empleados a comprometerse con los objetivos institucionales.</li> <li>2.- Conceptos sobre la función de Planificación y Diseño de Programas de Inversión.</li> <li>3.- Modelo de la Gestión por Procesos para el Diseño de Programas y/o Proyectos de Inversión.</li> <li>4.- Instructivo para la Elaboración y Presentación de Propuestas de Inversión en Frontera Norte.</li> <li>5.- Trabajar en equipo.</li> </ol>
<b>¿Quién capacitará?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director de Talento Humano de la STPE.</li> <li>- Director de Planificación y sus delegados.</li> <li>- Técnico designado de las unidades desconcentradas provinciales.</li> </ul>
<b>¿Dónde se capacitará?</b>	Oficinas de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, ubicadas en las ciudades de Ibarra, Tulcán, Esmeraldas y Lago Agrio.



<b>¿Cuándo capacitar?</b>	Cronograma de capacitaciones por definir.
<b>¿Para qué capacitar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforzar el comprometimiento del personal de la Secretaria con los objetivos institucionales.</li> <li>- Reforzar el conocimiento en lo referente a las funciones que realiza la Dirección de Planificación de la STPE, identificando problemáticas y posibles soluciones.</li> <li>- Socializar la propuesta o modelo de Gestión por Procesos para el Diseño de Programas y /o Proyectos de inversión.</li> <li>- Socializar el instructivo para la elaboración y presentación de propuestas de inversión en frontera Norte.</li> <li>- Destacar la función que cumple cada unidad dentro de la institución, y la importancia de articularlas en beneficio del trabajo institucional.</li> </ul>

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

Tabla 63: Esquema del taller a dictarse.

<b>Taller</b>	<b>“La Secretaría Técnica del Plan Ecuador y el aporte de la función de Planificación dentro del desarrollo institucional”</b>
<b>Objetivo General</b>	Socializar el modelo de Gestión por Procesos para el Diseño de Programas y/o Proyectos de Inversión liderado por la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.
<b>Objetivos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforzar los objetivos institucionales de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.</li> <li>- Socializar las principales funciones que realiza la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, procurando un entendimiento del accionar institucional en su conjunto.</li> <li>- Socializar la propuesta de modelo de gestión para el proceso de Diseño de Programas y/o Proyectos de Inversión a ser ejecutados en Frontera Norte.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socializar el instructivo para la elaboración y presentación de propuestas de inversión, dirigido a los Gobiernos Autónomos de Frontera Norte.</li> <li>- Facilitar el proceso de implementación del modelo sugerido.</li> </ul>
<b>Temas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Secretaría Técnica del Plan Ecuador: Objetivos y su aporte al desarrollo social de los pueblos de Frontera Norte.</li> <li>- La función de Planificación dentro del accionar de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.</li> <li>- Proceso de Diseño de Programas de Inversión Institucional dentro de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.</li> <li>- Aplicación del instructivo para la elaboración y presentación de propuestas de inversión. Sus usos y beneficios.</li> <li>- Sinergia Institucional.</li> </ul>
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición teórica y análisis de conceptos.</li> <li>- Ejercicios Prácticos: Presentación de dos casos de postulaciones a ser presentadas a la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.</li> </ul>
<b>Compromiso</b>	Compromiso de cada funcionario de conocer los temas del taller a fondo, procurando su asesoramiento hacia los equipos técnicos de los Gobiernos Autónomos y ciudadanía en general.
<b>Evaluación</b>	Test de comprensión.
<b>Costo</b>	\$2500
<b>Calidad</b>	Evaluación de comprensión del taller y expectativas de la capacitación.
<b>Resultados</b>	Todo el personal de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador capacitado en los temas del taller, procurando su aporte en el asesoramiento de los clientes externos.

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

## 5.8. Fases de implantación del modelo de gestión por procesos propuesto.

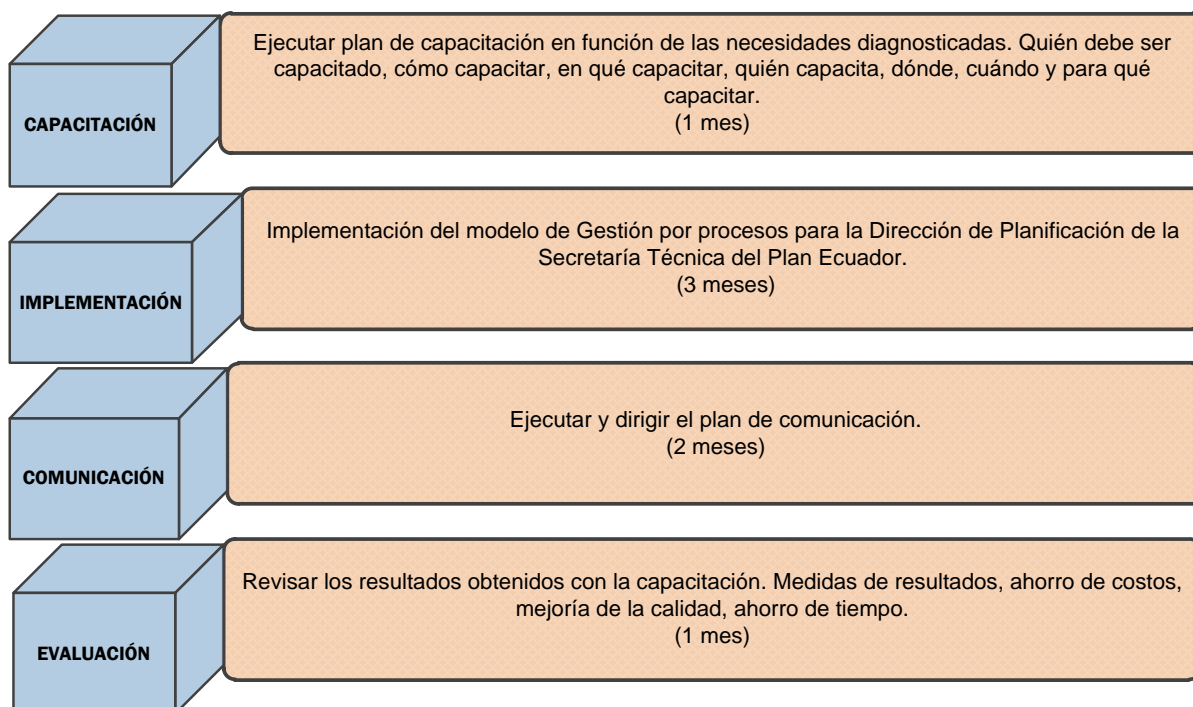


Figura Nro. 18 Fases de implantación del modelo de gestión por procesos propuesto.  
Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

## 5.9. Factores críticos de éxito

- Capacitación de los funcionarios de la Dirección de Planificación y de las Unidades Desconcentradas de la Secretaría acerca de los cambios planteados en el proceso de Diseño de Programas y/o Proyectos de Inversión.
- Definir roles y responsabilidades dentro del nuevo esquema del proceso de Diseño de Programas y/o Proyectos de Inversión.
- Establecer un plan de comunicación que permita informar las actividades que implica el nuevo proceso en lo referente a la recepción y procesamiento de información de postulaciones de proyectos.
- Asignación de recursos económicos.
- Apoyo político de la máxima autoridad.

## 5.10. Plan de Comunicación

### 1. Introducción

El levantamiento de un plan de comunicación responde a la necesidad de socializar las implementaciones y mejoras en los procesos gestionados en la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador; al igual que hacer partícipe a los Gobiernos Autónomos de Frontera Norte de la Modalidad propuesta para la recepción de postulaciones de proyectos, procurando un manejo más efectivo de la información. Es así que debemos entender a la comunicación como un proceso, que no se limita sólo a la transmisión de información, sino que a través de diferentes medios pone en contacto a sectores y a actores para gestar un cambio social. Se trata de crear y comunicar informaciones que afinen, perfeccionen y orienten permanentemente el conocimiento y la acción.

En este caso el proceso de comunicación es un eje transversal que busca coordinar acciones entre la institución y su público interno y externo, para que el personal institucional en conjunto con los actores sociales de Frontera Norte conozcan y ejecute los procesos propuestos, procurando una mejora considerable en la calidad y oportunidad de la información, insumo vital para la generación de propuestas que direccionen la inversión pública a las poblaciones con necesidades más urgentes.

## **2. Principios del Plan de Comunicación**

Para dar cuerpo a un plan de comunicación debemos basarnos en valores, y principios fundamentales de la Constitución de la República como:

- Desarrollo Humano
- Derecho a la educación
- Ciudadanía, Participación y Derechos
- Transparencia
- Equidad y Género
- Corresponsabilidad

Además, es importante establecer ejes comunicacionales que orienten el plan como:

- La comunicación como un ejercicio de todos los ciudadanos.
- Cada uno desde su lugar tiene la responsabilidad y la obligación de aportar en la construcción de un país mejor.
- El acto comunicativo como un hecho visible que genera opinión pública.
- La comunicación como un acto de movilización social.
- Partir de lo que la gente sabe, ignora, siente, cree, sueña.

Es necesario tener claro que todo proceso comunicacional tiene sentido desde la realidad cultural y social de cada sujeto participante. Solo desde sus necesidades expectativas y

valores se puede garantizar una comunicación impactante y generadora de cambios de conductas.

Comunicar es la posibilidad de compartir, de poner en común un significado.

### **3. Audiencia**

Interna:

- Funcionarios de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.
- Autoridades.

Externa:

- Audiencia Principal Equipos técnicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Frontera Norte.
- Equipos técnicos de otras instituciones públicas con accionar en Frontera Norte.
- Ciudadanía en general.

### **4. Objetivos**

Objetivo General

Socializar el modelo de gestión por procesos implementado en la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, identificando sus beneficios tanto para los clientes internos como externos de la institución.

Objetivos Específicos

1. Generar materiales informativos de diversa índole dirigidos al cliente interno de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, con información sobre el nuevo proceso establecido para el Diseño de Programas de Inversión Institucionales.
2. Generar materiales informativos de diversa índole dirigidos al cliente externo de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, con información sobre el nuevo proceso establecido para el Diseño de Programas de Inversión Institucionales y los pasos a seguir para la recepción y calificación de las postulaciones de proyectos a ser receptadas por la institución.
3. Difundir los materiales informativos al público interno y externo de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador para socializar el nuevo proceso establecido para el Diseño de Programas de Inversión Institucionales.

### **5. Características de la difusión:**

- Ser periódica.

- Progresiva: ir de lo simple a lo complejo.
- Permanente en el corto, mediano y largo plazo.
- Considerar el ámbito institucional y territorial.
- Tener cobertura de impacto.

## **6. Estrategias**

La estrategia contempla un gran ámbito de acción: Comunicación interpersonal o grupal.

## **7. Medios**

Impresos:

- Emisión de boletines informativos dirigidos a todo público.
- Emisión del Instructivo para la elaboración y presentación de propuestas de inversión para la Frontera Norte.
- Afiches para lugares estratégicos,
- Material plegable como dípticos y trípticos para la promoción específica de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador y su accionar en Frontera Norte.

Alternativos:

- Implementación de carteleras informativas, que incluya los boletines informativos, que serán ubicadas en todas las áreas que contemplen las oficinas de la Secretaría a nivel nacional.
- Difusión de información a través de talleres y reuniones de socialización: Esta alternativa debemos considerarla, tanto para el público interno como externo. Internamente a través de talleres dirigidos a funcionarios; y externamente a través de reuniones de socialización procurando detallar en forma concisa la información vital para el cliente externo.
- Difusión de información a través de la página web de la institución y correos electrónicos.

## 8. Planificación

Tabla 64: Matriz de Planificación de Comunicación.

Audiencia	Objetivo Específico	Mensajes	Actividad/Producto	Medios	Frecuencia	Presupuesto
Funcionarios y Autoridades de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador	1. Generar materiales informativos de diversa índole dirigidos al cliente interno de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, con información sobre el nuevo proceso establecido para el Diseño de Programas de Inversión Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué gestiones realiza la Dirección de Planificación de la STPE?</li> <li>- ¿Qué subprocesos y actividades se realizan dentro del Proceso de Diseño de Programas de Inversión?</li> <li>-La importancia de seguir la secuencia del Proceso.</li> <li>-Logros Y metas de la STPE en el cumplimiento de la misión institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seleccionar la información primordial.</li> <li>-Diseñar el material informativo de una manera clara y lúdica.</li> <li>-Imprimir el material.</li> <li>- Distribuir el material a nivel de toda la institución.</li> </ul>	Emisión de boletines informativos para toda la institución.	Semanal	50 usd.
				Envío de comunicado oficial a través de correo electrónico institucional	Semanal	0 usd.
				Material plegable como dípticos para la promoción del Proceso de Diseño de Programas de Inversión.	Trimestral	150 usd.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audiencia Principal Equipos técnicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Frontera Norte.</li> <li>• Equipos técnicos de otras instituciones públicas con accionar en Frontera Norte.</li> <li>• Ciudadanía en general.</li> </ul>	2. Generar materiales informativos de diversa índole dirigidos al cliente externo de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, con información sobre el nuevo proceso establecido para el Diseño de Programas de Inversión Institucionales y los pasos a seguir para la recepción y calificación de las postulaciones de proyectos a ser aceptadas por la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Logros y metas de la STPE en el cumplimiento de la misión institucional.</li> <li>-Lineamientos y requisitos necesarios para la elaboración y presentación de propuestas de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seleccionar la información primordial.</li> <li>-Diseñar el material informativo de una manera clara y lúdica.</li> <li>-Imprimir el material.</li> <li>- Distribuir el material a nivel de todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Frontera Norte.</li> <li>- Subir el material a la página Web Institucional.</li> </ul>	Emisión de boletines informativos.	Semestral	1000 Usd.
				Subir instructivo a la Página Web Institucional	Trimestral	0 Usd.
					Material plegable como dípticos para la promoción Institucional e incentivo a postulaciones de proyectos	Semestral



Clientes externos e internos	3. Difundir los materiales informativos al público interno y externo de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador para socializar el nuevo proceso establecido para el Diseño de Programas de Inversión Institucionales.	- ¿Qué gestiones realiza la Dirección de Planificación de la STPE?	-Publicar información. -Convocatoria a reuniones con los clientes externos como internos de la STPE. -Distribuir material informativo. -Subir información a la página web. -Enviar correos electrónicos.	Implementación de carteleras informativas, que incluya los boletines informativos, que serán ubicadas en todas las áreas de la Secretaría a nivel nacional.	Semanal	20Usd.
		- ¿Qué subprocesos y actividades se realizan dentro del Proceso de Diseño de Programas de Inversión?		Difusión de información a través de reuniones de socialización y de trabajo.	Trimestral	2000 Usd.
		-La importancia de seguir la secuencia del Proceso. -Logros Y metas de la STPE en el cumplimiento de la misión institucional. - Lineamientos y requisitos necesarios para la elaboración y presentación de propuestas de proyectos.		Difusión de información a través de la página web de la institución y correos electrónicos.	Semanal	0 Usd.

Elaboración: Bolívar Orlando Pozo Noguera

### **5.11. Resultados esperados.**

- Implantar un nuevo modelo de gestión por procesos para el Diseño de Programas de Inversión dentro de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.
- Que los equipos técnicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Frontera Norte, tengan claro los lineamientos necesarios y el debido proceso para presentar una propuesta de inversión a la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.
- Que el personal de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador tenga el debido conocimiento del modelo de gestión planteado; procurando ser partícipes activos del desarrollo institucional.
- Contribuir al posicionamiento institucional como entidad gubernamental encargada del desarrollo de los pueblos fronterizos de la región norte del país; esto a través del diseño de programas de inversión que reflejen la realidad de la región, y permitan el direccionamiento de los recursos del gobierno a cubrir necesidades prioritarias.
- Mejorar la calidad de la información proveniente de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, procurando facilitar el proceso de diseño de programas de inversión, aumentando la calidad de los productos finales.

## CONCLUSIONES

- ❖ Dentro de la fase de identificación de procesos se evidencia como eje fundamental del accionar institucional el macroproceso de planeación estratégica, el cual, luego de una evaluación comparando su importancia versus su desempeño, presenta dificultades considerables en todos los procesos que lo conforman, siendo el de mayor necesidad de mejora el de diseño de programas y proyectos.
- ❖ El proceso de diseño de programas y proyectos presenta un desempeño muy bajo en relación a su nivel de importancia para la institución, analizadas sus características vitales se hace necesario el planteamiento de una reingeniería radical.
- ❖ Según la fase diagnóstica la Secretaría Técnica del Plan Ecuador es conocida a nivel de sus usuarios por su labor en la ejecución de Programas y Proyectos de Inversión Pública; sin embargo se desconoce que la verdadera labor de la Institución es velar por el cumplimiento de la Política Plan Ecuador. Esto evidencia falencias dentro de las actividades de socialización y vinculación que maneja la institución.
- ❖ Alrededor del 80% de Gobiernos Autónomos Descentralizados de Frontera Norte han presentado propuestas hacia la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, procurando direccionar la inversión pública a sus territorios; sin embargo, del 100% de propuestas presentadas solo un 20% llegan a financiarse. Según la fase de seguimiento y evaluación de procesos la principal problemática identificada radica en el incumplimiento de parámetros técnicos dentro de las propuestas, y desconocimiento de la metodología de trabajo que maneja la Secretaría.
- ❖ La fase de seguimiento y evaluación de procesos en conjunto con el análisis situacional de la institución establece como principal problemática en el desempeño institucional la no existencia de una orientación clara dentro del diseño de Programas y Proyectos de inversión. Como respuesta ante la problemática se propone como alternativa de acción la implementación de una Gestión por Procesos, que permita incrementar la capacidad de diseñar programas y proyectos de Inversión dentro de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.
- ❖ Las otras dos problemáticas identificadas hacen referencia a la inexistencia de un instructivo que oriente la elaboración y presentación de propuestas y proyectos, dirigido a los Gobiernos Autónomos en Territorio; y el manejo de una información de mala calidad dentro de la construcción de propuestas y proyectos de inversión. Como alternativas de solución ante la problemática se propone como alternativa de

acción redactar un instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos dirigida a los GADs de Frontera Norte; delineando una serie de requisitos de calidad de información. Estas alternativas de solución procuran aportar de manera considerable en el incremento de la capacidad de Diseñar Programas y Proyectos de Inversión.

- ❖ La propuesta de Gestión Por Procesos permite organizar el Proceso Diseño de Programas y Proyectos de Inversión, disminuyendo el número de subprocesos y actividades, lo que optimiza el tiempo de ejecución del mismo, pasando de aproximadamente 143 días a 111 días; esto permite a futuro optimizar recursos aumentando la eficiencia y eficacia institucional.
- ❖ El modelo de Instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos dirigida a los GADs de Frontera Norte, procura convertirse en una guía práctica para dar a conocer la metodología de trabajo de la Secretaría, procurando incrementar el número de proyectos financiados con fondos estatales, dentro del territorio fronterizo del norte del Ecuador. Adicionalmente se espera un incremento en la calidad de la información presentada por los GADs, gracias a los lineamientos técnicos que orientan la presentación de propuestas, y así facilitar la construcción de una programación de inversiones con mayor grado de veracidad en relación a las necesidades insatisfechas de los pobladores de Frontera.
- ❖ Para la implantación del modelo de Gestión por Procesos, se hace necesario desarrollar una fase de capacitación, donde se instruya a los funcionarios sobre el alcance del proyecto y sus principales implicaciones y beneficios, procurando el incremento de la capacidad de adaptabilidad institucional a los cambios que implica la propuesta.
- ❖ El Proyecto de Gestión por Procesos considera como vital la comunicación, por tal motivo se propone un Plan de Comunicación, el cual, procura socializar el modelo de gestión por procesos a implementarse en la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, identificando sus beneficios tanto para los clientes internos como externos de la institución.
- ❖ La propuesta de Gestión por Procesos, incorpora indicadores de gestión que permite evaluar a corto plazo el desempeño del proceso de diseño de programas y proyectos, convirtiéndose en herramienta fundamental para un seguimiento y evaluación del mismo, lo que facilita la aplicación oportuna de correctivos, y la toma de decisiones en función de datos reales; incrementando la capacidad gerencial de

los Directivos de la Institución, en procura del cumplimiento de los objetivos institucionales.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Es necesario la implementación de un Plan de Comunicación Institucional, procurando incrementar la visualización de la Secretaría, donde se comuniquen los objetivos principales, la misión y los logros alcanzados. Dentro de este Plan se deberá incluir las actividades de comunicación que socialicen el Instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos dirigida a los GADs de Frontera Norte.
- ❖ Se recomienda disponer de un equipo técnico capacitado de campo, que sirva como orientador hacia los GADs en lo referente a los lineamientos técnicos planteados dentro del Instructivo para la elaboración y presentación de propuestas y proyectos. Procurando facilitar el proceso de postulaciones, aumentando las probabilidades de financiamiento de las propuestas.
- ❖ Dentro del Plan de Comunicación Institucional, se deberá incluir la planificación de talleres de trabajo por cada una de las provincias de la zona de incidencia de la Secretaría, buscando incrementar la capacidad de construcción de propuestas orientadas a cubrir el mayor porcentaje de necesidades insatisfechas de la población meta.
- ❖ Se hace necesario afianzar relaciones con los GADs de Frontera Norte, en tal sentido, la Secretaría deberá procurar establecer Convenios de Cooperación, que faciliten el flujo de información y asistencia técnica, en procura de generar un desarrollo institucional ganar- ganar.
- ❖ Generar un Plan de Capacitación Institucional que aborde entre otras temáticas Administración Pública, Gerencia de Proyectos, Metodologías manejadas por la Senplades, procurando aprovechar la capacidad del talento humano de la institución, incentivando un ambiente laboral motivado.
- ❖ Procurar afianzar las relaciones interministeriales, buscando articular el accionar gubernamental en Frontera Norte, esto, mediante reuniones de trabajo donde se identifiquen ejes conjuntos de acción y proyectos complementarios, buscando maximizar el beneficio gubernamental en Frontera Norte.

- ❖ En relación a la Gestión de Procesos propuesta, se recomienda a las Máximas Autoridades Institucionales todo el apoyo político, procurando direccionar los recursos necesarios de puesta en marcha.
- ❖ Se hace necesario emprender una Gestión por Procesos para los otros procesos pertenecientes al macroproceso de planeación estratégica, se recomienda que el responsable de cada área designe a una persona responsable de realizar el levantamiento de procesos, resultado que posteriormente servirá de insumo para una nueva propuesta dentro de cada proceso levantado.
- ❖ Procurar a futuro digitalizar el proceso de postulación de propuestas, encaminado a brindar una herramienta web, donde se simplifique el trabajo y se pueda evidenciar los resultados de manera más oportuna para los entes postulantes.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS:

- ❖ Instituto Andaluz de Tecnología. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Sevilla: IAT.
- ❖ Oliveira Djalma de Pinho Reboucas de. (1992). Planejamento estratégico – conceitos, metodologías e prácticas. Atlas. Sao Paulo-Brasil.
- ❖ Carballo, R. (2008). Innovación y gestión del conocimiento. Madrid: Díaz de Santos.
- ❖ Mariño, H. (2003). Gerencia de Procesos. Madrid: Alfa omega.
- ❖ Roure, J., Moñino, M., & Rodríguez, M. (1997). *La gestión por procesos*. Barcelona: Folio S.A.
- ❖ Juan Bravo C. (2009). Gestión de Procesos. Editorial Evolución S.A. Segunda Edición. Santiago-Chile.
- ❖ F. Pérez – Carballo Veiga. (2008). Control de la Gestión Empresarial. Juan Séptima Edición. ESIC Editorial. Madrid – España.
- ❖ Secretaría Nacional de Administración Pública. (2013). Acuerdo Ministerial 1580: Norma Técnica de Administración de Procesos. Quito- Ecuador.
- ❖ E-Strategia Consulting Andes. (2012). Fundamentos de GPR. Cuaderno de trabajo. San Pedro Garza García, N.L. México.
- ❖ Secretaría Técnica del Plan Ecuador. (2011). Agenda de Plan Ecuador. Quito- Ecuador.

### TESIS:

- ❖ Álvarez, S. (2009). Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de Vinculación con la Colectividad de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (Tesis de Posgrado). Universidad Técnica Particular de Loja, Tulcán, Ecuador.
- ❖ Molina Torres, M. J. (2010). Implementación de un sistema de gestión por procesos en la Dirección de Informática de la Universidad Católica del Ecuador. UTPL, Escuela de Administración de Empresas. Quito: UTPL - Modalidad a Distancia.

### REVISTA:

- ❖ J. R. Zaratiegui. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. [Abstract]. *Economía Industrial*, 81, 88.

## ANEXOS



1. Instructivo para la Elaboración y Presentación de Propuestas de Inversión en Frontera Norte. Dentro de este documento se encuentran tres documentos anexos:
  1. Formato Perfil de Proyecto Senplades.
  2. Formato de Ficha de la Propuesta de Inversión.
  3. Formato del Documento de Recepción de postulación. (Anexo 1)
2. Formato del Informe Técnico de Postulaciones. (Anexo 2)
3. Encuesta aplicada a los Directores de Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales de Frontera Norte.
4. Entrevista aplicada a los Directivos responsables de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.



**INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE  
PROPUESTAS DE INVERSIÓN EN FRONTERA NORTE.**

	<b>Nombre del Funcionario</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				

## **1. ANTECEDENTES**

En base a la Política de Plan Ecuador, creada el 24 de abril de 2007, que contribuye a garantizar la paz y la seguridad integral en el cordón fronterizo norte, mediante la coordinación de la inversión pública, la cooperación internacional y la ejecución de proyectos, alineados con el Plan Nacional del Buen Vivir. Se crea la Secretaría Técnica del Plan Ecuador mediante decreto 565 como una unidad dependiente de la SENPLADES; encargada de ejecutar la política “Plan Ecuador” para mejorar la calidad de vida de los pobladores que habitan en la frontera norte, proponiendo: fortalecer la economía de las provincias de Esmeraldas, Carchi y Sucumbíos; incrementar la gestión, coordinación, planificación y presencia de las instituciones estatales en la zona, mejorar la gestión de los gobiernos locales, fortalecer la ayuda humanitaria y minimizar el impacto ambiental de las actividades productivas realizadas en frontera norte. Según el sustento anterior se puede establecer que el presente documento se convierte en una guía orientadora, dirigida a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, procurando compartir los lineamientos básicos fundamentales para presentar una propuesta de inversión, y considerarla altamente factible de ejecución, contribuyendo a la ejecución de la Política Plan Ecuador y contribuyendo al accionar estatal que busca el desarrollo equitativo de sus pueblos.

## **2. PRESENTACIÓN**

El presente Instructivo está orientado a guiar a los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Frontera Norte interesados en cubrir las necesidades insatisfechas de sus territorios a través de propuestas de inversión a ser presentadas a la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.

## **3. OBJETIVO**

Garantizar que las postulaciones presentadas a la Secretaría Técnica del Plan Ecuador cuenten con una estructura similar, y cumplan con lineamientos técnicos que permitan facilitar su inclusión en la Programación de Inversiones Institucional; procurando direccionar la inversión pública a Frontera Norte.

## **4. REGLAS PARA LA POSTULACION DE PROPUESTAS DE INVERSIÓN.**

4.1. Principios de la convocatoria.

La presente convocatoria a propuesta de inversión se basa a los siguientes principios:

- Transparencia
- Igualdad de trato
- No acumulación
- Irretroactividad
- Cofinanciación
- Carácter no lucrativo

#### 4.2. Sectores de intervención

El modelo de Gestión de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador se sustenta en la Política de Estado establecida en el Plan Ecuador para el desarrollo de la Frontera Norte, considerando sus siete ejes de intervención, a ser ejecutados mediante el desarrollo de las competencias establecidas para la Secretaría Técnica del Plan Ecuador. A continuación se nombra los ejes de intervención de la Secretaría:

- Fortalecimiento institucional para la paz y desarrollo.
- Reactivación económica y empleo.
- Administración de justicia y control de ilícitos.
- Protección de la soberanía nacional y protección del Estado.
- Derechos humanos, asistencia humanitaria y justicia.
- Manejo sostenible de los recursos naturales.
- Mejoramiento de la infraestructura social básica.

Dentro de los sectores de intervención y cumpliendo las directrices del Plan Nacional del Buen Vivir, la Secretaría Técnica del Plan Ecuador brinda prioridad a los ejes de Mejoramiento de la infraestructura social básica y Manejo sostenible de los recursos naturales. De tal manera que se procura llevar a ejecución propuestas encaminadas a disminuir los índices de necesidades básicas insatisfechas; e índices de contaminación en Frontera Norte.

Dentro de estos ejes ingresarían las siguientes propuestas:

- Sistemas de agua potable y alcantarillado.
- Sistemas de manejo de desechos sólidos.

- Mantenimiento y equipamiento de establecimientos de salud.
- Unidades básicas sanitarias.
- Estudios para sistemas de agua potable, alcantarillado y manejo de desechos sólidos.

#### 4.3. Condiciones Obligatorias de las propuestas de inversión a postularse.

- La propuesta de inversión deberá presentarse en un perfil de proyecto siguiendo la metodología Senplades ( Anexo1)
- Localización: Frontera Norte; Provincias de Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos.
- Postulantes y ejecutores: Gobiernos autónomos descentralizados, de manera individual o a través de mancomunidades, consorcios, empresas públicas o mixtas.
- Estar enmarcados en los planes de desarrollo nacional, regional, provincial o local.
- Contribuir al logro de las metas del Plan Nacional del Buen Vivir.
- Contar con estudios técnicos que respalden la propuesta; estos estudios deberán ser actualizados, o en su defecto de no existir estudios técnicos, enmarcar en la postulación la necesidad de financiamiento de estudios técnicos.
- La entidad postulante deberá justificar la disponibilidad de una contraparte mínima del 10% del presupuesto necesario para la ejecución de la propuesta, esto lo realizará a través de una carta expresa de comprometimiento de los recursos.
- Dentro del presupuesto establecido para la propuesta el rubro **Personal** no podrá sobrepasar el 20% del total del presupuesto.
- Los Costos administrativos de la propuesta no deben superar el 7% de su presupuesto total.

#### 4.4. Prioridades de selección.

Serán considerados como propuestas viables de ejecución aquellas que cumplan los siguientes parámetros:

- Mayor contribución para reducir los índices de necesidades básicas insatisfechas.
- Desarrollo de comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas y afro ecuatorianos.
- Equidad de género y acciones a favor de grupos vulnerables.
- Mayor impacto posible en la población y en área geográfica.

### 5. MONTO PRESUPUESTARIO POR PROYECTO.

El monto mínimo de una propuesta es de \$10000; monto máximo de una propuesta \$500000.

La institución postulante deberá contribuir con mínimo el 10% del presupuesto establecido para la propuesta.

## **6. PROCESO DE SELECCIÓN DE PROPUESTAS.**

Luego de la actividad de socialización de los lineamientos y requisitos que deben cumplir las propuestas de inversión en Frontera Norte, el proceso de selección de propuestas sigue la siguiente secuencia de actividades:

- La institución postulante entrega documento síntesis en formato y plazo establecido; en forma física y con respaldo digital. La documentación debe estar en hojas numeradas y rubricadas por el representante legal de la institución Solicitante y enviarla en sobre cerrado. Aquí será necesario llenar una ficha de propuesta adjunta por cada propuesta postulada. (Anexo 2)
- Las postulaciones serán recibidas por personal de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador en las instalaciones provinciales. Se entregará un documento de constancia de recepción de las postulaciones. (Anexo 3)
- Las postulaciones serán remitidas a las instalaciones de la Ciudad de Ibarra, donde serán evaluadas por el Comité Técnico de valoración de Postulaciones; dicho comité estará conformado por dos miembros de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador entre ellos el Director de Planificación y un Analista de Planificación. De igual forma existirá un representante de la Secretaría Nacional de Planificación, un representante de Ministerio de Salud Pública, un representante de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, dos representantes del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda y un representante del Ministerio de Ambiente. Este Comité será el encargado de evaluar las postulaciones e identificar cuáles de ellas presentan mayor viabilidad de ejecución.
- Una vez identificadas las postulaciones con mayor viabilidad de ejecución, el equipo de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica validará la calidad técnica de los estudios, procurando identificar según observaciones realizadas por el comité de valoración si existe alguna disconformidad o información incompleta. Se notificará vía correo a la entidad postulante de la inconformidad con los estudios técnicos, brindando un plazo máximo de 5 días para sustentar la inconformidad. La Dirección

de Planificación emitirá un informe técnico donde se identificará las postulaciones que presentan una viabilidad técnica y presupuestaría para ser ejecutadas.

- La Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador comunicará oficialmente a la institución postulante, de la aceptación de la postulación, para su inclusión en el Programa Institucional de Inversiones. Cabe indicar que el Programa Institucional de Inversiones según lineamientos de la Secretaría Nacional de Planificación será elaborado para cinco años, por ende, según la priorización realizada por la Dirección de Planificación se colocará a las postulaciones en un año fiscal respectivo.
- Las instituciones postulantes notificadas, cuyas postulaciones se encuentren consideradas en el primer año de la Programación de Inversión Institucional, deberán acercarse a las instalaciones de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador en la ciudad de Ibarra, procurando definir detalles para la ejecución de los proyectos a través de una modalidad de Convenio Interinstitucional.
- Las postulaciones consideradas para los otros años fiscales dentro de la Programación Institucional de Inversiones serán archivadas, procurando ser ejecutadas dentro del año fiscal asignado para ellas. Estas postulaciones deberán ser actualizadas en base al periodo asignado, tomando en cuenta la variación de precios dentro de los presupuestos.
- Las postulaciones que indiquen la necesidad de realizar los estudios técnicos serán evaluadas según su factibilidad de ejecución, y beneficio hacia la población. Las postulaciones aprobadas y consideradas para la programación de inversión que necesiten estudios técnicos serán tomadas en cuenta para el primer año fiscal; donde se procurara ejecutar los estudios técnicos necesarios, para poder ser ejecutada dentro del segundo año fiscal dentro de la programación de inversiones institucional.

## **7. PLAZO.**

El proceso de selección en su conjunto tiene una duración de aproximadamente 90 días. Se notificará a las instituciones postulantes las fechas de inicio y fin de recepción de postulaciones.

## **8. INFORMACIÓN ADICIONAL.**

Para mayor información los representantes de la institución postulante pueden acercarse a las oficinas de las Coordinaciones Provinciales de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador; o

acudir directamente a las oficinas matrices en Ibarra. La convocatoria estará disponible en la página Web institucional así como la información adicional de los plazos y fechas de apertura y cierre de convocatoria.

## **9. ANEXOS.**

- Anexo 1. Formato Perfil de Proyecto Senplades.  
[http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2015/11/Guia\\_general\\_par\\_la\\_presentaci%C3%B3n\\_de\\_proyectos\\_de\\_inversi%C3%B3n.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2015/11/Guia_general_par_la_presentaci%C3%B3n_de_proyectos_de_inversi%C3%B3n.pdf)
- Anexo 2. Formato Ficha de Propuesta.
- Anexo 3. Formato Documento de Recepción de Postulación.



## Anexo 2. Ficha de Propuesta

### **FICHA DE LA PROPUESTA**

#### **1. Descripción general del proyecto.**

<b>Nombre del Proyecto</b>	
<b>Sector al que pertenece el proyecto</b>	
<b>Ubicación Geográfica</b>	
<b>Presupuesto del Proyecto</b>	
<b>Duración</b>	
<b>Institución Responsable o postulante</b>	
<b>Nombre del Representante Legal de la Institución Postulante</b>	

#### **2. Descripción resumida del proyecto en su etapa de planificación.**

##### **2.1. Características Generales de la zona de influencia del proyecto.**

(Describir los aspectos más relevantes que se relacionen con el proyecto; por ejemplo: altura, clima, suelo, pluviosidad, topografía y relieve, distancia a cabecera cantonal, principales actividades económicas, infraestructura comunitaria, características étnicas, etc.) (Máximo ½ página)

##### **2.2. Descripción del problema**

(Resumen cualitativo y cuantitativo de la situación sin proyecto y problema principal que se pretende resolver con el proyecto) (Máximo ½ página)

### **2.3. Objetivos según el Marco Lógico**

(Enunciar Objetivos del Proyecto)

2.3.1. Objetivo General

2.3.2. Objetivo Específico

### **2.4. Población beneficiaria**

(Detalle de la población a ser beneficiada, identificando géneros, grupo de edades y etnias)

### **2.5. Respaldos técnicos del Proyecto**

(Identificar si el proyecto presenta Estudios Técnicos de respaldo, en caso de poseerlos identificar su fecha de realización, última fecha de actualización, alguna novedad con respecto a la información plasmada en los estudios. En caso de no poseerlos detallar el presupuesto aproximado para los estudios y el tiempo de realización de los mismos)

## **3. Firma Representante Legal de la Institución Postulante del Proyecto.**

Se ratifica que la información anteriormente plasmada es de carácter real, y se hace firme la intención de postular la propuesta a la convocatoria establecida por la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.

-----

**Nombre:**

**Representante GAD**

### Anexo 3. Documento de Recepción de Postulación

#### DOCUMENTO DE RECEPCIÓN DE POSTULACIONES

Nro. de Documento:	Fecha:
--------------------	--------

#### Datos de la Institución Postulante

Razón Social				
Representante Legal(Nombres; Apellidos)				
Dirección	Provincia	Cantón	Parroquia	Comunidad
Teléfono				
Correo Electrónico				

#### Datos generales de la Propuesta o Propuestas

Nombre de la Propuesta Nro. 1				
Ubicación	Provincia	Cantón	Parroquia	Comunidad
Nombre de la Propuesta Nro. 2				
Ubicación	Provincia	Cantón	Parroquia	Comunidad
Nombre de la Propuesta Nro. 3				
Ubicación	Provincia	Cantón	Parroquia	Comunidad

#### Observaciones y/o comentarios adicionales

--

Documentos Recibidos	SI	NO	CANTIDAD	OBSERVACIONES
1. Ficha de Propuesta				
2. Perfil de Proyecto				
3. Estudios Técnicos en Respaldo Magnético				

#### Datos de la Persona Receptora

Nombres y Apellidos	
Cargo	
Fecha y hora de recepción	
Firma	

## INFORME TÉCNICO DE POSTULACIONES

Informe Técnico Nro. \_\_\_\_\_

De: \_\_\_\_\_ (Revisor de los Estudios Técnicos)

Para: Director de Planificación de la secretaría Técnica del Plan Ecuador.

Asunto: Revisión y validación de los Estudios y Diseños de la Postulación Nro. \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### 1. ANTECEDENTES.

<b>Nombre del Proyecto:</b>
<b>Fecha de postulación:</b>
<b>Plazo del proyecto:</b>
<b>Presupuesto del Proyecto:</b> (En números y letras)

### 2. INFORMACIÓN VALIDADA

<b>Formularios:</b>	(Indicar que formulario se ha recibido y su contenido)
<b>Memorias:</b>	(Definir el tipo de producto entregado, la cantidad en: tomos, capítulos, formularios, entre otros y el contenido)
<b>Planos:</b>	(Definir número de juegos de planos, número de planos por juego y contenido de cada uno)
<b>Anexos:</b>	(Definir índice de anexos y contenido)
<b>Presupuesto:</b>	(Definir si los precios unitarios son actualizados)
<b>Cronograma Valorado:</b>	(Definir si el cronograma cumple los requerimientos técnicos en su totalidad y es alcanzable)
<b>Otros:</b>	(Diseños, Especificaciones técnicas, etc)

### 3. OBSERVACIONES

Revisada la documentación, sobre la base de los requerimientos técnicos necesarios para encaminar la ejecución de un proyecto se determina lo siguiente:

<b>Formularios</b>	(Observaciones)
<b>Memorias</b>	(Observaciones)
<b>Planos</b>	(Observaciones)
<b>Anexos</b>	(Observaciones)
<b>Presupuesto</b>	(Observaciones)
<b>Cronograma Valorado</b>	(Observaciones)
<b>otros</b>	(Observaciones)

#### 4. RESUMEN DE OBSERVACIONES A LOS RESPALDOS TÉCNICOS

(Indicar de forma precisa las observaciones técnicas del proyecto, y la forma de ser sustentadas)

(La institución postulante tendrá 5 días hábiles para sustentar las observaciones planteadas)

(Aquellas postulaciones que no puedan validar sus estudios técnicos, no podrán ser tomadas en cuenta para la Programación de inversiones Institucional en su primer año fiscal; sin embargo podrán ser tomadas en cuenta para los siguientes años dentro de la Programación Plurianual de inversiones, teniendo el tiempo necesario para sustentar los aspectos técnicos que presentan inconformidades dentro de los estudios técnicos de validación a sus propuestas)

#### 5. VALIDACIÓN DE ESTUDIOS TÉCNICOS

Postulación Nro. \_\_\_\_\_

¿Cumple los parámetros técnicos necesarios para le ejecución del proyecto?

SI

NO

**Observación:** (Aquí se podrá establecer si es recomendable que la postulación sea considerada dentro de la Programación Plurianual de Inversiones a partir del segundo año)

Para constancia firma:

-----

**(Revisor encargado de los Estudios)**



**Encuesta aplicada a los Directores de Planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales de Frontera Norte**

**Objetivo:** Identificar la principal problemática que sufren los Gobiernos Autónomos Descentralizados en Frontera Norte, con respecto a la presentación y aceptación de propuestas de inversión por parte de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, haciendo énfasis en el manejo de la información.

**Responsable:** Bolívar Orlando Pozo Noguera, maestrante de la UTPL.

Apellidos:

Nombres:

Entidad:

Fecha:

**1.- ¿Conoce qué es la Secretaría Técnica del Plan Ecuador?**

Variables	Respuesta
SI	
NO	

**2.- Identifique ¿cuál es la actividad principal de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador en Frontera Norte?**

Variables	Respuesta
	Ejecutar la política "Plan Ecuador" para mejorar la calidad de vida de los pobladores que habitan en la frontera norte
	Ejecuta Programas y Proyectos de Desarrollo Social en frontera norte

**Fortalece los espacios de coordinación institucional, afianza una propuesta de seguridad basada en el desarrollado en una cultura de paz**

**3.- ¿Su institución ha presentado alguna propuesta y/o proyecto encaminada al beneficio de la población hacia la Secretaría Técnica del Plan Ecuador?**

<b>Variables</b>	<b>Respuesta</b>
<b>SI</b>	
<b>NO</b>	

**3.1.- De ser afirmativa la respuesta anterior establezca ¿Qué número de propuestas y/o proyectos han sido presentados en el último año fiscal?**

<b>Variables</b>	<b>Respuesta</b>
<b>De 1 a 5</b>	
<b>De 6 a 10</b>	
<b>De 11 a 15</b>	
<b>De 16 a 20</b>	

**3.2. De ser negativa la respuesta anterior indique ¿Por qué no se ha presentado ninguna propuesta y/o proyecto a la Secretaría Técnica del Plan Ecuador?**

<b>Variables</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Falta de comunicación entre instituciones</b>	
<b>Factores políticos</b>	
<b>Desconocimiento de la metodología de trabajo de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador</b>	



4.- Del número de propuesta y/o proyectos presentados a la Secretaría Técnica del Plan Ecuador ¿Qué porcentaje de las propuestas y/o proyectos fueron aprobados y posteriormente financiados durante el último año fiscal?

Variables	Respuestas
De 1% a 25%	
De 26% a 50%	
De 51% a 75%	
De 76% a 100%	

5.- ¿Qué variable considera usted que es la mayor limitante para que las propuesta y/o proyectos puedan ser aprobadas y financiadas por la Secretaría Técnica del Plan Ecuador?

Variables	Respuestas
Falta de Presupuesto	
Incumplimiento de parámetros técnicos.	
Desconocimiento de los requisitos para la aprobación de una propuesta y/o proyecto	

6.- ¿Considera necesaria la implementación de un instructivo de elaboración y presentación de propuestas y/o proyectos?

Variables	Respuesta
SI	
NO	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**Entrevista aplicada a los Directivos responsables de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.**

**Objetivo: Identificar la principal problemática en lo referente al Diseño de Programas de Inversión por parte de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador.**

**Responsable: Bolívar Orlando Pozo Noguera, maestrante de la UTP.**

Apellidos:

Nombres:

Dirección:

Fecha:

- 1.- ¿Cuál es la labor principal de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador?
- 2.- ¿Cuál es la labor principal de la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador?
- 3.- ¿Cuál es el concepto de Planificación Estratégica que se maneja en la Secretaría Técnica del Plan Ecuador?
- 4.- ¿Está establecido un proceso y su respectivo flujograma para la ejecución de la función de Diseño de Programas y Proyectos de Inversión?
  - 4.1.- En caso de que su respuesta sea no, ¿qué dificultades ha traído no contar con esa herramienta?
  - 4.2.- ¿Estas dificultades antes mencionadas se replican en todos los procesos que realiza la Dirección de Planificación?
- 5.- ¿Considera usted que los pasos del proceso de Diseño de Programas y Proyectos son adecuados o son demasiado extensos?

**5.1.- En caso de que responda demasiado extensos, ¿considera necesario modificarlos? ¿Qué tipo de modificación sería la más idónea?**

**6.- ¿La Dirección de Planificación socializa con sus clientes internos y externos sus objetivos y funciones?**

**6.1.- En caso de que su respuesta sea no, ¿qué dificultades ha traído ese problema y cómo cree que se puede solucionar?**

**7.- ¿Estaría usted de acuerdo en que se realice un modelo de gestión por procesos para la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica del Plan Ecuador, enfocándose en mejorar el Diseño de Programas y Proyectos a través de la organización en la recolección y procesamiento de información?**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**