

## Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva 2014

### User Information

<b>Name:</b>	Anonymous	<b>Email:</b>	N/A
<b>Location:</b>	N/A	<b>Company:</b>	N/A
<b>Position:</b>	N/A	<b>IP Address:</b>	190.152.147.61
<b>Started:</b>	07/31/2014 6:40 PM	<b>Completed:</b>	07/31/2014 6:58 PM
<b>Time Spent:</b>	0 days, 0 hours, 18 minutes, 1101 seconds, 1101000 milliseconds	<b>Custom 1:</b>	N/A
<b>Custom 2:</b>	N/A	<b>Custom 3:</b>	N/A

Estado Miembro Postulante

Ecuador

Institución Pública Postulante

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Nombre de la experiencia innovadora

Implementación de un nuevo modelo de gestión estatal que incorpora e institucionaliza espacios de coordinación, deliberación y participación para la formulación y gestión de políticas públicas.

Precise el tiempo de implementación de la política pública postulada

La implementación de este nuevo modelo empezó en el 2007 y se sigue desarrollando hasta la actualidad

Categoría a la que postula

Innovación en la Coordinación Institucional (Inter - institucional, intra - institucional, trans - institucional, con la sociedad civil, con el sector privado)

II. Breve presentación / Sumilla de la Experiencia Innovadora En este apartado, se requiere hacer una presentación resumida de la Experiencia Innovadora (200 palabras como máximo)

La experiencia implementada en el Ecuador tiene relación con un nuevo modelo de gestión estatal que incorporó espacios de coordinación, deliberación y participación para la formulación, gestión, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, fortaleciendo las capacidades de coordinación interinstitucional, planificación nacional descentralizada, el acercamiento del Estado con el territorio y el fortalecimiento así como el empoderamiento social sobre los asuntos públicos.

III. Información Institucional

Nombre  
de la  
entidad  
Postulante

**Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo**

Dirección

**Juan León Mera N130 y Av. Patria**

Teléfono

**59323978900**

Fax

-

Página  
web

**www.planificacion.gob.ec**

Nivel Administrativo de la entidad

Nivel nacional

Naturaleza administrativa

Ministerio/Secretaría de Estado

¿Cuál fue el problema que se buscó solucionar?. (No más de 300 palabras).

Una de las falencias estructurales que caracterizaba a la institucionalidad estatal heredada de la época neoliberal fue la debilidad institucional y la baja eficacia de las agencias estatales a la hora de coordinar acciones en torno a las metas de desarrollo, lo cual ha dejado como consecuencia un país con pocas islas de modernidad e inmensos sectores poblacionales en situaciones de pobreza, exclusión y precariedad social. Dicha problemática se evidencia al revisar la estructura institucional de la Función Ejecutiva que se configuró en las dos últimas décadas, donde se constata la incoherencia y la debilidad en la coordinación de sus intervenciones públicas con su correlato a nivel territorial, el divorcio entre la gestión y planificación nacional y territorial y la nula participación social en la formulación y gestión de políticas públicas.

El carácter rígidamente sectorial de la mayoría de sus ministerios y secretarías, el recorte de las capacidades estatales de planificación, así como la nula institucionalización de espacios diseñados para la deliberación y la articulación entre las instancias claves de la Función Ejecutiva aceleraron la fragmentación y la segmentación de la agenda pública. Las bajas capacidades de coordinación fruto de este proceso incidieron, con más o menos intensidad, en la creación y proliferación coyuntural y arbitraria de al menos 18 clases de entidades públicas y de una extensa institucionalidad (119 consejos, comisiones, fondos, institutos y otros, además de 16 organismos de desarrollo regional) independiente o poco cercana a los ministerios y a la presidencia de la República, con amplio margen de discrecionalidad y un uso ambiguo del concepto de autonomía (38 entidades autónomas).

¿En qué consiste la experiencia innovadora?. (No más de 300 palabras).

Se implementó un nuevo modelo de gestión estatal que incorporó espacios de coordinación, deliberación y participación. Este nuevo modelo se plasma en:

- 1) La generación de instrumentos de planificación para la Función Ejecutiva, en el marco del sistema nacional descentralizado de planificación participativa. Se cuenta con instrumentos de planificación nacional, intersectoriales, sectoriales y de niveles territoriales: plan nacional de desarrollo, agendas sectoriales, política sectorial y agendas zonales.
- 2) La reorganización de las instituciones de la Función Ejecutiva según las características de cada uno de los sectores de política pública que se fijaron para su adecuada operación y coordinación;
- 3) La creación de Ministerios Coordinadores como entidades enfocadas hacia la concertación y coordinación de la formulación y ejecución de las políticas públicas, la consolidación, análisis y difusión de la información sectorial e intersectorial;
- 4) La institucionalización de consejos sectoriales de Política como instancias del nivel nacional, lideradas por un ministerio coordinador y conformados por las instituciones afines al sector.

Tienen como función la revisión, articulación, armonización y aprobación de la política interministerial, expresada en las agendas sectoriales.

5) La creación de espacios de coordinación en el territorio: (i) gabinetes Zonales conformado por las unidades desconcentradas de la Función Ejecutiva, que genera insumos para la planificación y da seguimiento a la agenda zonal; (ii) gabinetes provinciales con participación de la Función Ejecutiva como un espacio técnico-político dedicado a la evaluación, monitoreo y seguimiento de la ejecución de políticas públicas, en el cual se puede contar también con la presencia de gobiernos seccionales.

¿Quién ideó la experiencia postulante?. (No más de 300 palabras). Por ejemplo: - Informe de consultoría - Propuesta política - Funcionarios de la misma entidad - Otro

La propuesta de implementación de un nuevo modelo de gestión estatal que incorpore e institucionalice espacios de coordinación, deliberación y participación dentro de la Función Ejecutiva para la formulación y gestión de políticas públicas fue ideada por la entonces Subsecretaría de Reforma Democrática del Estado al interior de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, subsecretaría que se dividió en las actuales Subsecretarías de Cambio Institucional, Desconcentración y Descentralización.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo es el organismo encargado de liderar el proceso de transformación del Estado desde el año 2007, generando el marco programático que define qué tipo de Estado se construye en Ecuador. Esta institución ha generado todos los lineamientos que guían el cambio institucional –contemplando principios de diferenciación funcional y de coordinación interinstitucional- y los procesos de territorialización para la prestación de servicios públicos, mediante la desconcentración y la descentralización.

Describa los elementos que hacen que su experiencia en gestión pública sea innovadora. (No más de 300 palabras). Por ejemplo: - Viabiliza poblaciones no atendidas - Primera vez que una administración pública se ocupa del tema - Cuenta con un inédito apoyo del sector privado - Involucra en la gestión, por primera vez, a los ciudadanos

El actual modelo ecuatoriana de gestión estatal incorpora como elementos innovadores los siguientes:

- 1) La creación de instituciones especializadas en la coordinación, seguimiento y evaluación de las instituciones a nivel sectorial, intersectorial y territorial –ministerios coordinadores-, cuya gestión permanente asegura intervenciones coherentes y complementarias; el levantamiento de información para la toma de decisiones y la articulación del marco de políticas públicas.
- 2) La vinculación de los espacios de coordinación interinstitucionales y territoriales a los instrumentos de planificación nacional en el marco del sistema nacional descentralizado de planificación participativa, lo que permite mejorar el seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas nacionales.
- 3) La creación de espacios a nivel territorial en los que además de la presencia de los representantes del gobierno central, también participan los gobiernos seccionales y la sociedad civil, que permite complementariedad entre las estrategias de desconcentración, descentralización y participación social.
- 4) La generación de un flujo adecuado desde los espacios del nivel territorial hasta el nivel central-nacional, garantizando que las demandas locales se contemplen en los instrumentos de planificación nacional, lo que ha permitido fortalecer la vinculación con la sociedad civil y promover un modelo de gobernanza democrática efectiva en el territorio.

En suma, este modelo garantiza la articulación y complementariedad entre las acciones que dirigen las diferentes entidades que conforman la función ejecutiva; la evaluación y seguimiento constante de la gestión de los ministerios y demás entidades ejecutoras; acerca y posiciona la gestión pública en los territorios y toma en cuenta las demandas sociales específicas, fortalece el empoderamiento social y la participación activa de la ciudadanía.

Existieron algunos antecedentes de la experiencia innovadora?. En la misma entidad u otras que se conozcan? (No más de 300 palabras)

El antecedente inmediato del actual modelo ecuatoriano de gestión estatal se localiza en la institucionalidad heredada al año 2007. Si bien es cierto dicho aparataje institucional se caracterizaba por su creación y proliferación coyuntural y arbitraria y cuya gestión operaba con amplio margen de discrecionalidad y un uso ambiguo del concepto de autonomía, la creación de

dicha institucionalidad fue la respuesta de aquel momento para hacer frente a la incoherencia y la debilidad en la coordinación de las intervenciones de las entidades públicas con su correlato a nivel territorial, el divorcio entre la gestión y planificación nacional y territorial y la nula participación social en la formulación y gestión de políticas públicas.

Población beneficiaria y/u objetivo: Precise datos cualitativos (quiénes) y cuantitativos (cuántos – directos e indirectos). De no ser determinable por favor precise la forma en la que se benefician los ciudadanos (No más de 300 palabras).

Al tratarse esta propuesta de la implementación de un modelo de gestión estatal que forma parte del proceso de transformación estructural del Estado, no es excesivo dimensionar a la población beneficiada como el total de población. En este sentido, el grupo poblacional podría organizarse entre las personas que hacen parte de la función pública central, como operadores, y aquellos que hacen uso de los servicios provistos por parte de la Función Ejecutiva. A continuación se detalla al número de personas que conforman la población objetivo a partir de grupos de edad:

Grupo etario Sexo Total

Hombre Mujer

Menor a 1 año 132183 127774 259957

De 1 a 9 años 1386012 1343114 2729126

De 10 a 14 años 782977 756365 1539342

De 15 a 65 años 4430657 4583512 9014169

De 65 años y más 445854 495051 940905

Total 7177683 7305816 14483499

Fuente: Censo de Población y Vivienda – INEC (2010)

Elaboración: SENPLADES

Explique, ¿cómo se beneficia a los ciudadanos? . (No más de 300 palabras) Por ejemplo: - Menores tiempo de espera - Reducción de costos de trámites - Mejora de condiciones de vida de ciudadanos en diferentes dimensiones

Este proceso de cambio de la forma de formular y gestionar políticas públicas implica la tarea de recuperar la facultad de coordinación estatal para que este pueda volver a tener la capacidad de proveer servicios públicos de calidad a la ciudadanía y garantizar los derechos consagrados en la Constitución.

En esta línea, los beneficios ciudadanos que ha traído consigo la implementación de este modelo alcanzan a la totalidad de la población ecuatoriana. En primer lugar, por devolver al Estado una mayor capacidad de coordinación institucional a nivel nacional-central y territorial, acercando el Estado a la ciudadanía y democratizando tanto su estructura como los procesos de toma de decisiones, planificación y fortaleciendo los procesos de veeduría ciudadana y control social. Por otra parte, gracias a la gestión coordinada, coherente y complementaria de las entidades que conforman el Estado ecuatoriano y principalmente la Función Ejecutiva, el Estado se constituye en un verdadero actor del desarrollo de la población ecuatoriana.

El sentido último de la implementación de este nuevo modelo de gestión estatal es la garantía de los plenos derechos de los y las habitantes del Ecuador, pues no es posible pensar en un cambio del modelo de desarrollo ni de condiciones de vida de la población si no se realiza, a la vez, una transformación de las bases institucionales y del modelo de acción del Estado. La importancia de este modelo solo se comprende a partir de la situación de abandono y desarticulación en la que se encontraba el Estado ecuatoriano y frente a ello el avance que implica esta recuperación de las capacidades de coordinación institucional.

¿Cuenta con indicadores cualitativos y cuantitativos que así lo demuestren? Especifique por favor. (No más de 300 palabras).

Los logros de la gestión del gobierno a través de este nuevo modelo se los puede verificar en el índice positivo de los indicadores sociales nacionales en materias como desigualdad, educación, salud, vivienda y empleo, que reflejan la importancia que reviste para este la garantía y promoción de derechos y libertades ciudadanas una correcta organización y coordinación de las intervenciones estatales. Algunos de los logros se resumen a continuación.

En cuanto a la desigualdad, Ecuador es el país líder en Latinoamérica en reducir desigualdades. Entre 2007 y 2012, el Ecuador redujo su coeficiente de Gini en siete puntos, mientras que Latinoamérica lo disminuyó en dos. En el ámbito de la educación, se ha reducido la tasa de

analfabetismo, pasando del 8.7% en 2001 al 6.7% al 2013; además se ha logrado universalizar la tasa de asistencia a la educación básica, se ha aumentado en 23 puntos la tasa de asistencia al bachillerato y en 5 puntos el acceso a educación superior. En cuanto a salud, el personal de salud en promedio por cada 10.000 habitantes subió de 37 a 50 en diez años; se ha elevado la esperanza de vida nacional a 75.5 años y la tasa de mortalidad infantil se ha reducido en 7 puntos desde el 2001 al 2010. En cuanto al empleo, la tasa de desempleo se redujo al 4.9%, siendo inferior al promedio Latinoamericano que es de 6.3%; se ha cubierto mediante el salario digno el costo de la canasta básica y más de 1 millón 264 mil familias ingresaron a la seguridad social. En cuanto a vivienda, se ha incrementado a 97% los hogares con electricidad, a 95% la cobertura de agua potable y alcantarillado y el hacinamiento se redujo de 26% a 15.8% del 2006 al 2013.

¿Porqué su experiencia innovadora es susceptible de ser replicada por otras entidades? Explique (No más de 300 palabras). Por ejemplo: - Adaptable a instituciones de diferente dimensión - No requiere de mucho presupuesto - Fácil manejo de posibles conflictos sociales al tratarse de una iniciativa demandada y de uso común - No requiere de mucho personal - Capacitación del personal es sencilla, etc.

Tomando en cuenta que la experiencia expuesta anteriormente ha sido implementada como nuevo modelo de acción estatal, que articula a todos los niveles de gobierno, su replicabilidad podría darse a nivel regional.

Los principios que guían el modelo planteado son la necesidad de ordenar las intervenciones a través de instrumentos de planificación nacional, sectoriales y territoriales y vincular estos instrumentos con espacios de coordinación interinstitucional específicos.

En virtud de esto, el modelo es susceptible de ser replicado en diversas formas de organización de la administración pública, pues se adaptaría a las formas institucionales y los modelos de planificación de cada país.

La creatividad para diseñar y hacer funcional este esquema de coordinación interinstitucional propuesto dependerá de cada una de las experiencias particulares que la implementen.

¿Qué elementos centrales deberían ser considerados antes que la experiencia innovadora sea replicada en otras entidades? Explique. (No más de 300 palabras).

Es importante considerar que el modelo establecido en el Ecuador tiene como paradigma movilizador la construcción del Buen Vivir que mira el mundo no desde un valor material o económico, si no que se centra en el ser humano, como sujeto, centro y fin de la acción pública. En este contexto, es importante considerar otros aspectos centrales:

- Debe existir un claro proceso de diferenciación funcional entre las instituciones que conforman la Función Ejecutiva, con la finalidad de generar especialización y complementariedad en la gestión pública.
- Se debe generar mecanismos de planificación nacional, sectorial y territorial que permitan armonizar la intervención estatal y guíen el funcionamiento de los mecanismos de coordinación.
- Se debe promover un proceso articulado de desconcentración y descentralización, que redistribuya la prestación de servicios y la toma de decisión en el territorio. Esta es condición necesaria para la implementación de los niveles territoriales de coordinación.

¿Cuáles fueron los plazos que se consideraron desde el inicio de la política pública. Se cumplieron?. (No más de 300 palabras).

Se debe comprender que la implementación de un nuevo modelo de gestión estatal no considera una temporalidad o plazos de funcionamiento definidos. El proceso político ecuatoriano partió del entendimiento de que cambios institucionales profundos en el país serían posibles y sujetos a consolidarse en un período no menor a 20 años.

El actual modelo de gestión estatal ecuatoriano, se encuentra en constante revisión, ante la modificación de los requerimientos y prioridades nacionales, siempre conservando los lineamientos programáticos vinculados a alcanzar el buen vivir.

¿Cuáles fueron los resultados obtenidos? Precise por favor en datos cuantitativos y cualitativos?. (No más de 300 palabras).

Actualmente se cuenta con seis ministerios coordinadores, los cuales articulan y conciertan un consejo sectorial por mes. Uno de los productos que se coordina en dichas instancias son las agendas intersectoriales de política, seis en total, las cuales a su vez son el insumo para desarrollar los catálogos de políticas públicas de cada uno de los ministerios sectoriales. En esta línea se cuenta con veinte y cinco catálogos de políticas.

En el territorio se realizan de manera trimestral los gabinetes zonales liderados por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo en las 9 zonas de planificación establecidas por la Función Ejecutiva, lo que arroja un promedio anual de treinta y seis gabinetes zonales anuales, cada uno a su vez con un promedio de participación de 40 personas representantes del Ejecutivo en el territorio, esto sumado a la participación de la ciudadanía en las ferias ciudadanas que también hacen parte del Gabinete Zonal.

Los gabinetes provinciales, presididos por los Gobernadores, de cada provincia tienen un rol articulador pero con un enfoque mucho más político de la gestión de la política pública, se llevan a cabo una vez por mes en cada provincia.

Estos espacios han logrado que la política pública sea un reflejo de las necesidades de la ciudadanía en el territorio nacional; ha reducido el traslape de competencias entre los diferentes ministerios, cada sector maneja el principio de complementariedad al momento de implementar la política pública en los diferentes niveles de planificación, respetando sus áreas de competencia pero en constante coordinación. Se salvaguarda también la relación entre todos los niveles de presencia de la Función Ejecutiva en el territorio -zonal, distrital y circuital- facilitando el flujo de información, la priorización de la inversión y el levantamiento de alertas tempranas para la prevención y gestión de conflictos.

¿Cuál fue el medio de evaluación de la política pública innovadora?. (No más de 300 palabras).

El medio de evaluación del funcionamiento del modelo de gestión institucional está a cargo de la Secretaría Nacional de Desarrollo y la Secretaría Nacional de la Administración pública, a las cuales se suman el Ministerio de Relaciones Laborales y el Ministerio de Finanzas. Estas entidades conforman el Comité de Gestión Pública Interinstitucional cuyas funciones son las de coordinar, articular, dirigir, emitir políticas y lineamientos estratégicos respecto a la implementación de la gestión pública institucional y cambio de cultura organizacional.

En 2012, tras 5 años de funcionamiento de los creados Ministerios Coordinadores y la implementación de los Consejos sectoriales de Política, el Comité elaboró un diagnóstico integral del funcionamiento de estas entidades, estableciendo los avances así como la problemática de su funcionamiento. En la actualidad tras la evaluación, se encuentra en marcha un proceso de fortalecimiento institucional de estas entidades e instancias, el cual contempla su homologación organizacional, la clarificación de roles por ámbito de coordinación, la optimización y especialización de talento humano, así como la especialización en el ámbito de la coordinación de estas entidades e instancias.

Del otro lado, al respecto de las instancias territoriales, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo se encuentra en la actualidad elaborando un diagnóstico integral del funcionamiento de dichas instancias, que aborda la gestión de dichos espacios, el cumplimiento de lo establecido en los instrumentos de planificación, las herramientas de seguimiento y evaluación, la participación estatal y ciudadana, el nivel de coordinación con los gobiernos seccionales y la periodicidad con la que operan. En base a dichos resultados, esta Secretaría trabajará en una propuesta que regule el funcionamiento de las instancias territoriales.

Si pudiera dar una opinión sobre los resultados obtenidos a través de la experiencia innovadora. ¿Diría usted que los resultados alcanzados han sido de mayor, regular o menor impacto?. Explique. (No más de 300 palabras).

La implementación de este nuevo modelo de gestión estatal, además de la mejora de la gestión que se plasma en beneficios sociales para la ciudadanía, ha traído resultados positivos para el Estado ecuatoriano, los que tomando en cuenta la situación antes del 2007 en la cual operó el desmantelamiento de su estructura, sus capacidades y sus posibilidades de innovación para una eficiente administración, componen un gran impacto en el proceso de transformación del Estado ecuatoriano.

Algunos de los impactos que la implementación de este modelo han significado se mencionan a continuación:

1. Contar con información compartida y oportuna, para la toma de decisiones y el direccionamiento de acciones efectivas, coordinadas y complementarias;
2. Lograr una integración dinámica de las instituciones que conforman la Función Ejecutiva - articuladas bajo la figura de los ministerios coordinadores-, las unidades desconcentradas del Ejecutivo a nivel territorial, los demás niveles de gobierno y la sociedad civil;
3. Generar las oportunidades de alineación y flexibilidad en las soluciones estatales que requieran un carácter integral, asegurando el uso eficiente de los recursos públicos;
4. Fortalecer la formulación y gestión efectiva de la política pública sectorial e intersectorial, que se gestiona de manera desconcentrada y descentralizada;
5. Incremento en la capacidad institucional del Ejecutivo.

¿En qué medida se solucionó el problema público inicial?. Explique. (No más de 300 palabras)

Tomando en cuenta que la problemática estatal ecuatoriana estaba caracterizada por la debilidad institucional y la baja eficacia e incoherencia de las agencias estatales a la hora de coordinar acciones con su correlato a nivel territorial, el divorcio entre la gestión y planificación nacional y territorial; la implementación de un nuevo modelo de gestión estatal, basándose en el precepto de que la política pública debe ser una respuesta a las necesidades de la ciudadanía en el territorio nacional, ha logrado la implementación coherente y complementaria de las acciones estatales; una gestión institucional articulada y dirigida a través de instrumentos de planificación, los cuales son monitoreados y evaluados constantemente; un acercamiento del Estado a la ciudadanía, contando como correlato con la participación social en temas públicos; un mayor acercamiento a los niveles locales para resolver demandas territoriales y efectivizar la política pública y la complementariedad entre las estrategias de desconcentración, descentralización y participación social, con lo cual se ha resuelto en gran medida la problemática que mostraba el Estado ecuatoriano al 2007.

Esto no significa que la problemática estructural de la gestión estatal pueda considerarse resuelta. En esta línea, si bien es cierto se han sentado las bases institucionales para una gestión diferente y participativa, los cambios estructurales se consolidarán con el avance de este proyecto político, el empoderamiento social y su sostenibilidad en el tiempo.

e. Eficiencia.- Se refiere a la capacidad de la administración pública para ordenar sus procesos de tal forma que estos optimicen sus recursos (financieros, humanos, etc.) y a su vez generen mayores y mejores resultados. Precise la siguiente información: (No más de 300 palabras)  
Presupuesto general de toda la entidad / Presupuesto de la política pública innovadora postulante.  
Se ejecutó todo el Presupuesto?

El presupuesto para la implementación del nuevo modelo de gestión estatal constituye la sumatoria del funcionamiento anual de los ministerios coordinadores más el presupuesto de esta Secretaría Nacional y del Ministerio del Interior, mismos que incluyen los recursos necesarios para la puesta en marcha de los espacios de coordinación que a corresponden a cada uno, sean los Consejos sectoriales, gabinetes zonales y ferias ciudadanas o gabinetes provinciales. El presupuesto asignado el presente año para la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo es de aproximadamente 19 millones de dólares, incluyendo el funcionamiento de las subsecretarías zonales. El presupuesto de los ministerios coordinadores en su conjunto para este año fiscal es de 144'986 millones de dólares y contemplan la ejecución de los consejos sectoriales. Finalmente el presupuesto asignado para este año para el Ministerio del Interior es de 307'696,452.60 dólares, lo cual contempla el funcionamiento de la estructura desconcentrada del Ministerio, en la cual figuran las gobernaciones y la realización de los gabinetes provinciales.

Número de personas de la entidad / número de personas involucradas en la experiencia postulante. (No más de 300 palabras)

La creación de 6 Ministerios Coordinadores ha supuesto para el Estado la contratación de alrededor de 550 servidores públicos como talento humano especializado en cada una de las áreas de coordinación del Ejecutivo. Cabe mencionar, al respecto de los consejos sectoriales, que para su consecución no se requiere la contratación de personal adicional, pues son los delegados de los ministerios coordinadores, secretarías nacionales y ministerios sectoriales quienes acuden y conforman dicho espacio.

Por otro lado, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, que es la entidad que impulsa, evalúa y fortalece los procesos de articulación interinstitucional y la implementación de las instancias de coordinación en el nivel zonal, cuenta con 1100 servidores públicos, de los cuales aquellos que laboran en los procesos vinculados a la propuesta aquí desarrollada son 320 personas (160 matriz, 160 desconcentrado).

Si pudiera dar una opinión sobre el costo beneficio de la aplicación de la experiencia innovadora. ¿Diría usted que es positiva, negativa o neutral?. (No más de 300 palabras)

La experiencia del diseño institucional para la creación y fortalecimiento de espacios de coordinación ha sido positiva pues ha enfocado la visión del Gobierno hacia un problema que antes no era atendido. La duplicación de funciones en la formulación y particularmente en la ejecución de la política pública le costaba al Estado no solamente en términos financieros si no también políticos y sociales. Con cada sector interviniendo de forma desarticulada sin lineamientos claros y sin legitimidad de la participación de la ciudadanía, el resultado era muchas veces el caos al momento de la ejecución.

El proceso de fortalecimiento y posicionamiento institucional de estas entidades e instancias de articulación no es fácil, requiere de largos procesos de negociación, de formación e información, pero los resultados son servidores públicos con una imagen mucho más clara de los objetivos del Estado, políticas públicas coherentes con el Plan Nacional de Desarrollo y con las competencias, facultades y atribuciones detalladas en las herramientas de planificación de cada entidad rectora; así como también una institucionalidad con fuerte presencia territorial, de la que se demanda productos y servicios claros y de calidad.

El ahorro para el Estado es considerable, si tomamos en cuenta que se efectivizan los procesos de evaluación de la ejecución presupuestaria, de priorización de la inversión y de coherencia programática de esa inversión.

Los gabinetes zonales y sus ferias ciudadanas (y su conexión con los gabinetes provinciales) retroalimentan a los ministerios sectoriales de las necesidades específicas de sus territorios y solventan nudos críticos de gestión en territorio, lo que permite que los Ministerios Coordinadores y sus consejos sectoriales sean un espacio de coordinación efectivo que facilite la toma de decisiones de más alto nivel.

¿Qué dificultades encontró en el proceso de implementación de la experiencia innovadora y qué hicieron para superarlas? Precise por favor (No más de 300 palabras):- Dificultades presupuestales - Dificultades políticas - Dificultades sociales - Otras

Las dificultades más importantes en el proceso de implementación de estas instancias de articulación han sido políticas y de formalización.

Las dificultades políticas derivaron de la desconfianza de los ministerios sectoriales por tener a otra entidad con facultades de seguimiento y evaluación sobre ellos y su agrupación por sectores. Esta renuencia dificultó el posicionamiento institucional de los ministerios coordinadores, pues no encontraron las facilidades para el ejercicio de sus competencias, por ejemplo el acceso a la información sectorial.

En el plano jurídico se identifica la falta de formalización de las instancias. Si bien los gabinetes zonales están incluidos en la Ley Orgánica de Planificación Participativa, no están reglamentados, lo que ciertamente ha dificultado su gestión. Misma problemática se presenta para los gabinetes provinciales.

Los procesos de diseño institucional, de elaboración de herramientas de planificación, la negociación política, la socialización de los roles de los ministerios coordinadores y el compromiso político de las máximas autoridades fueron claves para el posicionamiento institucional de los ministerios coordinadores. El apoyo del Señor Presidente, la difusión de las actividades de estas nuevas entidades, la clara definición de sus funciones y alcances en el Estatuto al Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, fueron pasos necesarios para solventar las problemáticas.

Sobre los Gabinetes zonales, la fuerte presencia de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo en el territorio ha facilitado su acogida. El relacionamiento con los actores locales y el apoyo técnico a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, han permitido su desarrollo.

En términos normativos, esta Secretaría Nacional se encuentra trabajando en un instrumento jurídico que permita formalizar el funcionamiento de estas instancias, fortaleciendo su presencia y dándole más protagonismo en el nivel territorial.

f. Complejidad del problema que soluciona.- Hace alusión a la complejidad del problema y de la solución que desde la administración pública se puede dar. En ese sentido, son más valorados las experiencias que tienen que ver con el manejo central de la administración pública, involucran a mayor población, administración de problemas en múltiples niveles de gobierno y mancomunidades, etc. Precise la siguiente información: ¿Porqué su experiencia es compleja? Explique (No más de 300 palabras). Por ejemplo: -Involucra poblaciones disímiles y grandes - Involucra distintos niveles administrativos - Escasez de recursos - Hubo un esfuerzo adicional para concertar con diferentes actores para implementar la experiencia ¿Con quiénes fue necesario coordinar? - Hubo un contexto superlativamente hostil para el trabajo de las entidades públicas - Otros.

La organización del Estado ecuatoriano hasta el 2006 se caracterizaba por la proliferación de instituciones sin objetivos claros, ni herramientas de planificación que delimitaran su campo de acción, de modo que, para llegar al punto de diseñar, proponer e implementar los espacios de articulación aquí descritos, fue primero necesario un proceso de reestructuración del Estado.

Una vez que las reformas se han implementado, tomó más fuerza la necesidad de consolidar los espacios de coordinación interinstitucional en el nivel nacional y en los niveles territoriales. La complejidad que revisten estos espacios tiene que ver con los siguientes elementos:

- a) Armonización de los instrumentos de planificación que son el fundamento para el funcionamiento de los espacios de coordinación. La falta de una cultura de planificación ha dificultado el proceso de elaboración de esos instrumentos.
- b) Número de instituciones participantes en los espacios de coordinación: 6 ministerios coordinadores, 25 ministerios sectoriales y 55 entidades más del gobierno central y sus correspondientes representaciones en los niveles territoriales.
- c) Participación de otros niveles de gobierno y de la sociedad civil para la coordinación de la prestación de servicios en el territorio.
- d) Flujos de coordinación entre los niveles territoriales y nacionales.
- e) Consideraciones territoriales: los mecanismos deben responder a las particularidades de cada territorio, cada uno de ellos debe ser tratado de acuerdo a sus demandas.

g. Sustentabilidad de la experiencia.- Implica el nivel de "enraizamiento" de la experiencia que la haga capaz de mantenerse en el tiempo, a cambios políticos de la administración, cambios institucionales y organizativos, financiamiento, grado de compromiso de las autoridades y funcionarios(as) gubernamentales, etc. Precise la siguiente información. (No más de 300 palabras): - Tiempo de implementación de la experiencia innovadora - Número de administraciones que la han desarrollado - Número de años con Presupuesto asegurado (precisar horizontes presupuestales 1, 5, 10 años) - Origen del presupuesto: público o privado? - Reconocimiento legal de la experiencia que la haga obligatoria en el tiempo - Otros

Los elementos que conforman la experiencia innovadora operan desde el 2007, bajo diversos instrumentos jurídicos que se han ido modificando para perfeccionar el funcionamiento de las instituciones y de los espacios de coordinación.

Los ministerios coordinadores son incluidos y definidos junto con sus funciones y responsabilidades en el Estatuto al Régimen Administrativo de la Función Ejecutiva- ERJAFE. Cada uno de ellos ha sido creado vía decreto ejecutivo desde el año 2007, sin embargo, los arreglos institucionales para su optimización prosiguieron hasta mediados de 2012, año en el que quedaron definidos seis. En el mismo año y mediante el mismo instrumento se define la conformación de los consejos sectoriales como los espacios de coordinación del nivel nacional.

Posteriormente, en el año 2010, "Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas" (COPFP) de octubre de 2010, establece lo siguiente respecto a los espacios de coordinación:

"Art. 11.- Del ejercicio desconcentrado de la planificación nacional.- La Función Ejecutiva formulará y ejecutará la planificación nacional y sectorial con enfoque territorial y de manera desconcentrada. Para el efecto, establecerá los instrumentos pertinentes que propicien la planificación territorializada del gasto público y conformarán espacios de coordinación de la Función Ejecutiva en los niveles regional, provincial, municipal y distrital.

Se propiciará, además, la relación de la Función Ejecutiva desconcentrada con los gobiernos autónomos descentralizados, la sociedad civil y la ciudadanía, en el marco de las instancias de participación de cada nivel de gobierno de conformidad con la Ley.”

Como se mencionó previamente, el presupuesto para estos espacios de coordinación está contemplado entro del presupuesto general de las instituciones responsables, en virtud de lo cual los recursos para su operación se encuentran asegurados de manera permanente. El funcionamiento de estos espacios se financia únicamente con fondos públicos, provenientes del presupuesto general del Estado.

h. Perspectiva de Género.- Implica determinar como la iniciativa sometida a concurso impacta de forma diferenciada en hombres y mujeres y cómo las administraciones públicas han adaptado sus procesos internos en la planificación, implementación, evaluación y monitoreo para atender esta realidad. Por favor, precise la siguiente información: ¿Al momento de diseñar y planificar la política pública se tomó en cuenta la realidad de de mujeres y hombres y se consideró que esta podría impactarlos de forma diferenciada?. (No más de 300 palabras).

El proceso de diseño, implementación y fortalecimiento de institucionalidad, como de políticas públicas responde al espíritu garantista de la Constitución de la República, que en su Art. 66 numeral 4 establece que “se reconoce y garantizará a las personas el derecho a la igualdad formal, igualdad material y no discriminación”.

Es así que se declara como obligaciones del Estado la adopción de acciones afirmativas que promuevan la igualdad real en favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad, la formulación y ejecución de políticas para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres, la incorporación de enfoque de género en planes y programas, la promoción de la representación paritaria de mujeres y hombres en cargos de dirección y decisión, generar las condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución, en particular la igualdad en la diversidad y la no discriminación, la adopción de las medidas necesarias para garantizar a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo.

En este sentido, el 08 de marzo de 2010, el gobierno lanzó la agenda de políticas con enfoque de género, en el que constan como puntos las políticas laborales con enfoque de género, políticas migratorias con enfoque de género, políticas de desarrollo agrícola con enfoque de género, institucionalización del enfoque de género en la política laboral y económica del sector turismo en el Ecuador, presupuesto general del Estado con enfoque de género.

Asimismo, en la Constitución de la República, se consagran los principios de paridad, equidad y alternabilidad como fundamento para el sistema electoral, por tanto, se debe tomar en cuenta la alternancia de hombres y mujeres para conformar las listas.

¿La iniciativa ha considerado un porcentaje diferencial de hombres y mujeres en su administración e implementación? De ser el caso, señale cifras por favor. (No más de 300 palabras)

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, que es la entidad que inicialmente ha impulsado la implementación de este nuevo modelo de acción estatal, se rige por los estándares y normas legales determinados para la administración pública en el Ecuador. Según lo descrito en la pregunta anterior, es deber del Estado asegurar la igualdad de oportunidades y la no discriminación, así como la acción afirmativa para la igualdad y equidad.

Esta Secretaría Nacional se caracteriza por contar con una perspectiva de género clara y real al momento de contratar nuevos servidores públicos, es así que, en las subsecretarías antes mencionadas (Cambio Institucional, Desconcentración, Descentralización y Planificación), que son, junto con las subsecretarías zonales, las más directamente involucradas en el desarrollo e implementación de esta iniciativa, se cuenta con porcentajes iguales de hombres y mujeres (alrededor de 75 mujeres en total en matriz), y con un 60% de direcciones y asesorías a cargo de mujeres (9). No obstante, el cien por ciento de las subsecretarías mencionadas en matriz (4) están a cargo de hombres. En las subsecretarías zonales el cincuenta por ciento (4) son dirigida por mujeres. El personal de las subsecretarías zonales muestra también equidad, con las mujeres representando un cincuenta por ciento de aquellos involucrados en la implementación de los gabinetes zonales.

¿Los cargos directivos son ocupados por hombres y mujeres? ¿Existió algún mecanismo de

selección específico como cuotas? De ser el caso, señale cifras por favor. (No más de 300 palabras).

La Constitución consagra el principio de paridad entre hombres y mujeres para la designación de servidoras y servidores públicos, en el caso de los seis Ministerios Coordinadores, se cuenta con un total de doce autoridades entre ministros y viceministros, de los cuales, solamente tres son mujeres, si bien en los cargos jerárquicos superiores (directores, asesores y subsecretarios) de cada ministerio la representación de mujeres es más alto.

En cuanto a los gabinetes zonales y ferias ciudadanas, que están a cargo de los subsecretarías/os zonales de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, se ve una representación equitativa de cuatro hombres y cuatro mujeres a la cabeza de este proceso.

¿La iniciativa cuenta con una estrategias explícita/institucionalizada de acción afirmativa o discriminación positiva con los beneficiarios atendiendo las diferencias de género? Por ejemplo servicios diferenciados, horarios especiales para madres de familia, entre otros. Explique cuáles por favor. (No más de 300 palabras).

Si bien la estrategia no consiste en la prestación de servicios, es el medio para la transversalización de los principios de igualdad, equidad, calidad y calidez en la prestación de estos por parte de las entidades ejecutoras de políticas públicas y prestadoras de servicios.

Si el público objetivo de esta iniciativa es la población del Ecuador, entonces uno de los grandes retos para estas instancias es el lograr que a través de su coordinación para el relacionamiento relación interinstitucional arroje como resultado que la gestión del Ejecutivo en todo el territorio nacional garantice los derechos consagrados en la Constitución de la República, y que todos los grupos de atención prioritaria sean atendidos de la manera más eficaz.

¿La iniciativa ha considerado un porcentaje diferencial de hombres y mujeres entre sus beneficiarios? De ser el caso, señale cifras por favor. (No más de 300 palabras).

La participación en estos espacios está garantizada para todos los ciudadanos sin discriminación de ningún tipo. Es el deber del Estado garantizar y fortalecer la participación ciudadana, así como es su deber hacer respetar la ley en cuanto a acción afirmativa para la lograr equidad de género en todos los aspectos de la vida social. Institucionalmente el Estado ecuatoriano realiza un trabajo permanente de lucha contra prácticas discriminatorias, con políticas públicas, planes, programas y proyectos dedicados a su erradicación, son estas visiones y nuevas prácticas incluyentes las que requieren de particular atención, para que se extiendan al grueso de la ciudadanía, aterrizando el discurso.

Lo anterior pretende hacer del Estado ecuatoriano un Estado incluyente e igualitario, con todas y cada una de sus instituciones dedicadas al Buen Vivir de sus ciudadanos, para eso se requiere de planificación, gestión, seguimiento, monitoreo y evaluación coordinados.

Los Ministerios Coordinadores, los gabinetes zonales, sus ferias ciudadanas y los gabinetes provinciales, apuntan a fortalecer y dar coherencia a la gestión gubernamental, asegurando una prestación idónea de servicios a toda la ciudadanía. Las políticas públicas resultantes de la estrategia aquí postulada, no pueden sino reafirmar el compromiso de político ante la demanda social por mejores condiciones de vida, con una institucionalidad encaminada a satisfacer estas necesidades, al cierre de brechas y a la reivindicación de derechos históricamente vulnerados.

¿La iniciativa ha considerado un porcentaje diferencial de hombres y mujeres entre sus beneficiarios? De ser el caso, señale cifras por favor. (No más de 300 palabras).

La participación en estos espacios está garantizada para todos los ciudadanos sin discriminación de ningún tipo. Es el deber del Estado garantizar y fortalecer la participación ciudadana, así como es su deber hacer respetar la ley en cuanto a acción afirmativa para la lograr equidad de género en todos los aspectos de la vida social. Institucionalmente el Estado ecuatoriano realiza un trabajo permanente de lucha contra prácticas discriminatorias, con políticas públicas, planes, programas y proyectos dedicados a su erradicación, son estas visiones y nuevas prácticas incluyentes las que requieren de particular atención, para que se extiendan al grueso de la ciudadanía, aterrizando el discurso.

Lo anterior pretende hacer del Estado ecuatoriano un Estado incluyente e igualitario, con todas y cada una de sus instituciones dedicadas al Buen Vivir de sus ciudadanos, para eso se requiere de planificación, gestión, seguimiento, monitoreo y evaluación coordinados.

Los Ministerios Coordinadores, los gabinetes zonales, sus ferias ciudadanas y los gabinetes provinciales, apuntan a fortalecer y dar coherencia a la gestión gubernamental, asegurando una prestación idónea de servicios a toda la ciudadanía. Las políticas públicas resultantes de la estrategia aquí postulada, no pueden sino reafirmar el compromiso de político ante la demanda social por mejores condiciones de vida, con una institucionalidad encaminada a satisfacer estas necesidades, al cierre de brechas y a la reivindicación de derechos históricamente vulnerados.

Nombre del  
Representante  
Legal

**Pabel Muñoz**

Cargo:

**Secretario Nacional**

Nombre de la  
persona de  
contacto

**Oscar Uquillas**

Cargo:

**Subsecretario de Cambio Institucional**

Teléfono:

**59323978900 Ext. 2260**

Dirección  
Electrónica:

**ouquillas@senplades.gob.ec**

He leído y acepto los términos y condiciones descritos anteriormente en relación al Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva – 2014 \*

Si