Guía Metodológica
de Planificación Institucional







Tabla de Contenidos

Introducción 8

01 Marco normativo 8

02 Fundamentos de la planificación 15
2.1. Principales conceptos 15
2.2. Planificación estratégica 16
2.3. Ciclo de la Planificación 17

03 Planificación institucional 18
3.1. Características de la planificación institucional 18
3.2. Articulación con los instrumentos de planificación que conforman el Sistema 19
3.2.1. Plan Nacional de Desarrollo 20
3.2.2. Planes sectoriales 21
3.2.3. Agendas Nacionales para la Igualdad 21

04 Formulación de la planificación institucional 22
4.1. Descripción y diagnóstico institucional 23
4.1.1. Descripción de la institución 23
4.1.2. Competencias, atribuciones y facultades 23
4.1.3. Diagnóstico de la institución 24
4.1.4. Insumos 26
4.1.5. Procedimiento 27
4.2. Análisis situacional 27
4.2.1. Análisis externo macro o general 27
4.2.2. Análisis sectorial, diagnóstico territorial y mapeo de actores 28
4.2.3. Insumos para el análisis situacional 29
4.2.4. Procedimiento para el análisis situacional 29
4.3. Análisis FODA 30
4.3.1. Insumos para el análisis FODA 31
4.3.2. Procedimiento para el análisis FODA 31
4.4. Elementos orientadores de la institución 31
4.4.1. Visión 31
4.4.2. Misión 32
4.4.3. Valores 32
4.4.4. Insumos para elaborar los elementos orientadores 32
4.4.5. Procedimiento para elaborar los elementos orientadores 32
4.5. Elementos estratégicos 33
4.5.1. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) 33
4.5.2. Estrategias institucionales 34
4.5.3. Indicadores y metas 36
4.5.4. Identificación de programas institucionales (presupuestarios) 41
4.5.5. Programación plurianual y anual del presupuesto 42
4.5.6. Articulación de los elementos estratégicos institucionales 42
4.5.7. Insumos para elaborar los elementos estratégicos 43
4.5.8. Procedimiento para elaborar los elementos estratégicos 43

Tabla de Contenidos

05 | Implementación de la planificación institucional 44

06 | Consideraciones generales del plan institucional 45
6.1. Responsable de la formulación 45
6.2. Actualización del Plan Institucional 45
6.3. Estructura del Plan Institucional 46

07 | Seguimiento y evaluación a la planificación institucional 47
7.1. Seguimiento a la Planificación Institucional 47
7.2. Evaluación a la Planificación Institucional 47

08 | Siglas 48

09 | Referencias bibliográficas 49

10 | Anexos 50

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Articulación de los instrumentos de planificación nacional 20
Ilustración 2. Línea histórica de la descripción de la institución – Ministerio de Salud Pública 23
Ilustración 3. Análisis FODA 30
Ilustración 4. Estructura del objetivo estratégico institucional 34
Ilustración 5. Ejemplo de Objetivo Estratégico Institucional - Ministerio de Salud Pública 34
Ilustración 6. Estructura de la estrategia institucional 35
Ilustración 7. Tipos de indicadores 37

Índice de tablas

Tabla 1. Ejemplo de Atribuciones y facultades – Ministerio de Salud Pública 24
Tabla 2. Evolución del presupuesto institucional 26
Tabla 3. Mapa de actores 29
Tabla 4. Ejemplo de estrategias – Ministerio de Salud Pública 36
Tabla 5. Ejemplo de programas institucionales - Ministerio de Salud Pública 41
Tabla 6. Presupuesto de gasto corriente y de inversión 42



PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA
Daniel Noboa Azin
SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN
Sariha Belén Moya Angulo
SUBSECRETARIO GENERAL DE PLANIFICACIÓN
Gustavo Mateo Cuesta Rugel
SUBSECRETARIA DE PLANIFICACIÓN NACIONAL
Andrea Carolina Sánchez Aguirre
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN Y POLÍTICA PÚBLICA
Miguel Alejandro Gallegos Garzón
REDACCIÓN Y FORMULACIÓN DEL CONTENIDO
Sandy Macarena Landeta García
Giovanny Francisco Paucar Fiallos
Yadira Gabriela Hernández Rosero
Rosa María Idrovo Rodriguez
EQUIPO TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y POLÍTICA PÚBLICA
Silvia Estefanía Changoluisa Cuayal
Alexandra Maribel Diaz Montalvo
Carla Ximena Vélez Proaño
Blanca Inés Fiallos Peña
Dayse Virginia Espinosa Palomeque
Andrés Vinueza Álvarez

Diciembre, 2024
© Secretaría Nacional de Planificación
Av. Patria y Av. 12 de Octubre, Quito 170525.
www.planificacion.gob.ec

La reproducción parcial o total de esta publicación, en cualquier forma y por cualquier medio mecánico o electrónico, está permitida siempre y cuando sea autorizada por los editores y se cite correctamente la fuente.

DISTRIBUCIÓN GRATUITA
PROHIBIDA SU VENTA

EL NUEVO ECUADOR RESUELVE
Secretaría Nacional de Planificación

Introducción

La Constitución de la República del Ecuador establece las políticas públicas y la planificación como pilares fundamentales para lograr el desarrollo sostenible. Además, define objetivos de la planificación que incluyen fomentar la equidad social y territorial, garantizar derechos y promover la concertación de manera participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

La Carta Magna establece que "El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores" (CRE, 2008, art. 280).

Bajo este instrumento legal supremo, se han formulado seis planes nacionales de desarrollo: 2007-2009, 2009-2013, 2013-2017, 2017-2021, 2021-2025 y 2024-2025, este último conocido como "Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador". Su cumplimiento es obligatorio para el sector público y orientativo para los demás sectores. Con base en los grandes objetivos, políticas y metas nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, las entidades del Estado deben elaborar sus planes institucionales, enfocar sus esfuerzos en alcanzar resultados oportunos y eficientes, así como fomentar e implementar una nueva cultura organizacional.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) es el principal instrumento del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. Su objetivo primordial es contribuir al cumplimiento progresivo de los derechos constitucionales, así como a los objetivos y disposiciones del régimen de desarrollo y la Estrategia Territorial Nacional. Este instrumento reconoce como elementos transversales la participación ciudadana, los enfoques de igualdad de género, intergeneracionalidad, movilidad humana, pueblos y nacionalidades, y la inclusión de personas con discapacidades, además de la gestión integral de riesgos de desastres.

Asimismo, el PND se constituye en la hoja de ruta del país, a la que se articula la planificación institucional, permitiendo así hacer realidad los mandatos de la Constitución y los anhelos sociales para asegurar y garantizar el desarrollo de una sociedad justa, equitativa y solidaria.

Desde esta perspectiva, el propósito de esta guía es ofrecer conceptos y una metodología que orienten a las entidades públicas en el proceso de formulación de la planificación institucional, tomando en cuenta sus competencias y atribuciones. Así, se busca que las acciones públicas se lleven a cabo de manera eficiente, optimizando recursos y esfuerzos, y que estén alineadas con la consecución de los objetivos institucionales y nacionales.

La presente guía se compone de varios capítulos. En el primer capítulo, se describe el marco normativo, destacando las disposiciones legales relacionadas con la planificación institucional que respaldan los contenidos de la guía. El segundo capítulo aborda los fundamentos de la planificación, con el objetivo de armonizar los conceptos de planificación estratégica y el ciclo de planificación. El tercer capítulo se centra en la planificación institucional, sus características y su integración con los instrumentos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

A continuación, el cuarto capítulo detalla los pasos del proceso de formulación de la planificación institucional, mientras que el quinto se centra en la implementación del Plan Institucional. En el sexto capítulo, se especifican los responsables de la formulación del Plan, así como los pasos para su actualización y la estructura del documento. El séptimo capítulo ofrece una visión general de los procesos de seguimiento y evaluación de la planificación institucional. Por último, los capítulos ocho, nueve y diez están dedicados a las siglas, bibliografía y anexos.

01

Marco normativo

La Constitución de la República del Ecuador – CRE, establece a la planificación del desarrollo nacional como uno de los deberes primordiales del Estado, fijando un orden sistémico que garantice a los ciudadanos el efectivo goce de sus derechos:

"Art. 1. El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada (...)

Art. 3. Son deberes primordiales del Estado: (...) 5. Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al Buen Vivir.

Art. 11. El ejercicio de los derechos se regirá por los siguientes principios: (...) 2. Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades (...).

Art. 70. El Estado formulará y ejecutará políticas para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres, a través del mecanismo especializado de acuerdo con la ley, e incorporará el enfoque de género en planes y programas, y brindará asistencia técnica para su obligatoria aplicación en el sector público.

Art. 85. La formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos que garanticen los derechos reconocidos por la Constitución, se regularán de acuerdo con las siguientes disposiciones: (...)3. El Estado garantizará la distribución equitativa y solidaria del presupuesto para la ejecución de las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos. / En la formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos se garantizará la participación de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades.

Art. 156. Los Consejos Nacionales para la Igualdad son órganos responsables de asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos. Los consejos ejercerán atribuciones en la formulación, transversalización, observancia, seguimiento y evaluación de las políticas públicas relacionadas con las temáticas de género, étnicas, generacionales, interculturales y de discapacidades y movilidad humana, de acuerdo con la Ley. Para el cumplimiento de sus fines se coordinarán con las entidades rectoras y ejecutoras y con los organismos especializados en la protección de derechos en todos los niveles de gobierno.

Art. 225. El sector público comprende: 1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social; 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado; 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Art. 227. La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 261. El Estado central tendrá competencias exclusivas sobre: (...) 4. La planificación nacional.

Art. 275. (...) El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente (...)

Art. 277. Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado: (...) 2. Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo.

Art. 279. El sistema nacional descentralizado de planificación participativa organizará la planificación para el desarrollo. El sistema se conformará por un Consejo Nacional de Planificación, que integrará a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tendrá una secretaría técnica, que lo coordinará. Este consejo tendrá por objetivo dictar los lineamientos y las políticas que orienten al sistema y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo, y será presidido por la Presidenta o Presidente de la República (...)

Art. 280. El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Art. 293. La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo (...).

Art. 297. Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo. / Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.

Art. 315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. / Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales (...)".

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPyFP), tiene como objetivo organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas. Además, regula su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir y de las garantías y derechos constitucionales.

"Art. 3. Objetivos. - El presente código tiene los siguientes objetivos: numeral 1. Normar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y el Sistema Nacional de las Finanzas Públicas, así como la vinculación entre éstos; (...).

Art. 4. Ámbito. - Se someterán a este Código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República (...)

Art. 5. Principios comunes.- Para la aplicación de las disposiciones contenidas en el presente código, se observarán los siguientes principios: 1. Sujeción a la planificación.- La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno, en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República; (...) 3. Coordinación. - Las entidades rectoras de la planificación del desarrollo y de las finanzas públicas, y todas las entidades que forman parte de los sistemas de planificación y finanzas públicas, tienen el deber de coordinar acciones para el efectivo cumplimiento de sus fines (...)

Art. 10. Planificación Nacional. - La planificación nacional es responsabilidad y competencia del Gobierno Central, y se ejerce a través del Plan Nacional de Desarrollo (...)

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 (...)

Art. 14. Enfoques de igualdad. - En el ejercicio de la planificación y la política pública se establecerán espacios de coordinación, con el fin de incorporar los enfoques de género, étnico-culturales, generacionales, de discapacidades y movilidad. Asimismo, en la definición de las acciones públicas se incorporarán dichos enfoques para conseguir la reducción de brechas socio-económicas y la garantía de derechos (...)

Art. 17. Instructivos metodológicos. - El ente rector de la planificación nacional elaborará los instructivos metodológicos para la formulación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas nacionales y sectoriales (...)

Art. 18. Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. - Constituye el conjunto de procesos, entidades e instrumentos que permiten la interacción de los diferentes actores, sociales e institucionales, para organizar y coordinar la planificación del desarrollo y del ordenamiento territorial en todos los niveles de gobierno.

Art. 26. La Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa será ejercida por el ente rector de la planificación (...)

Art. 30.- Generalidades. - La información para la planificación, tendrá carácter oficial y público, deberá generarse y administrarse en función de las necesidades establecidas en los instrumentos de planificación definidos en este código. / El ente rector de la planificación nacional establecerá los mecanismos, metodologías y procedimientos aplicables a la generación y administración de la información para la planificación, así como sus estándares de calidad y pertinencia. / Adicionalmente, definirá el carácter de oficial de los datos relevantes para la planificación nacional, y definirá los lineamientos para la administración, levantamiento y procesamiento de la información, que serán aplicables para las entidades que conforman el sistema.

Art. 54. Planes institucionales. - Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán al ente rector de la planificación nacional sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (...)".

El ente rector de la planificación nacional definirá el instrumento de reporte. A través de normativa técnica, se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, los cuales serán de cumplimiento obligatorio.

Ley Orgánica para la Gestión Integral del Riesgo de Desastres, en la formulación de los planes institucionales se considerará el principio de transversalidad.

"Art. 4.- Principios de la gestión integral del riesgo de desastres. - (...) 19. Transversalidad: Todas las entidades del sector público y privado incorporarán obligatoriamente y en forma transversal, la gestión integral de riesgos de desastres en sus procesos de planificación, gestión y control (...)

Art. 7.- Reducción del Riesgo de Desastres. - La reducción es el resultado de la gestión integral del riesgo de desastres y se basa en la gestión prospectiva y correctiva de los riesgos. / La planificación nacional, sectorial, institucional, local y de las circunscripciones territoriales especiales incorporará medidas y acciones anticipadas para reducir las condiciones de riesgo existentes y para evitar la generación de nuevas condiciones de riesgo en el futuro (..)

Art. 19.- Funciones generales de las entidades y actores integrales del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Integral del Riesgo de Desastres. - (...) 3. Incorporar en forma transversal, la gestión integral de riesgo en su planificación y gestión, estableciendo las medidas necesarias para la prevención del riesgo futuro, la reducción del riesgo existente, la respuesta y la recuperación ante emergencias o desastres (...)

Art. 44.- Instrumentos de planificación y gestión integral del riesgo de desastres. - La gestión integral del riesgo de desastres se incorporará en los siguientes instrumentos de planificación (...) 9. Planes Estratégicos Institucionales (...)".

Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad.

"Art. 3.- Finalidades. - Los Consejos Nacionalidades para Igualdad, tendrán las siguientes finalidades: (...) 1. Asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución y en los Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos; (...) 2. Promover, impulsar, proteger y garantizar el respeto al derecho de la igualdad y no discriminación de las personas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos, en el marco de sus atribuciones y en el ámbito de sus competencias, a fin de fortalecer la unidad nacional en la diversidad y la construcción del Estado Plurinacional e Intercultural".

Ley Orgánica de Empresas Públicas.

"Art´. 4.- Definiciones. - Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derechos, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado (...)

Art. 9.- Atribuciones del directorio. - Son atribuciones del Directorio las siguientes: (...) 6. Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución (...)

Art. 34.- Contratación en las empresas públicas. - (...) 1. PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES. - Las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados. / Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado. / El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas".

Reglamento General del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, tiene como objeto establecer las normas de aplicación de los instrumentos y mecanismos a los que están sujetos todos los actores del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y del Sistema Nacional de Finanzas Públicas. (RCOPyFP, artículo 1).

"Art. 5.- De los instrumentos de planificación.- La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en su calidad de ente rector de la planificación nacional y el ordenamiento territorial, y como ente estratégico del país, emitirá directrices y normas para la formulación, articulación, coordinación y coherencia de los instrumentos de planificación y de ordenamiento territorial, de manera que se asegure la coordinación de las intervenciones planificadas del Estado en el territorio, así como la verificación de la articulación entre los diferentes sectores y niveles de gobierno. / Estos lineamientos y normas son de obligatorio cumplimiento para las entidades establecidas en el artículo 4 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en las diferentes instancias de planificación.

Art. 16.- De las unidades o coordinaciones generales de planificación. - Las unidades o coordinaciones de planificación de todas las entidades sujetas el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, actuarán de acuerdo a las políticas, directrices y herramientas emitidas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. / Las unidades o coordinaciones de planificación serán las responsables de los procesos de planificación, inversión, seguimiento y evaluación que se vinculan y responden al ciclo presupuestario, así como otras acciones que defina la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, conforme los plazos establecidos en las directrices pertinentes.

Art. 32.- De la información para la Planificación. - La gestión y producción de información para la Planificación deberá orientarse a proveer datos e información estadística y geográfica para los procesos de elaboración, seguimiento y evaluación de los instrumentos de política pública y del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. (...) Todas las entidades del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa remitirán, de manera obligatoria, la información necesaria para la formulación, seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo, de los planes de desarrollo locales y demás instrumentos del Sistema, a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, de conformidad con la norma técnica que emita para el efecto".

La Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa (Acuerdo Nro. SNP-SNP-2021-0006-A), este cuerpo normativo tiene por objeto establecer definiciones y directrices para la formulación, actualización, validación, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planificación, inversión pública y coordinación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. (NTSNPP, artículo 1)

"Art. 19.- Planes Institucionales.- Los planes institucionales son instrumentos de planificación y gestión, a través de los cuales, cada entidad del sector público, en el ámbito de sus competencias, identifica y establece las prioridades institucionales de mediano y corto plazo, que orienten la toma de decisiones y el curso de acción encaminado a la generación y provisión de productos (bienes y/o servicios) a la ciudadanía o usuarios externos, debidamente financiados (recursos permanentes y/o no permanentes), a fin de contribuir al cumplimiento de las prioridades establecidas en los Planes Sectoriales y/o Plan Nacional de Desarrollo.

Art. 20.- Formulación. - Corresponde a las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados, el proceso de elaboración, actualización y aprobación de los planes institucionales conforme lo establecido en la presente norma técnica.

Art. 21.- Para el proceso de construcción de los Planes Institucionales, las entidades se sujetarán a los instrumentos metodológicos establecidos por el ente rector de la planificación nacional.

Art. 22.- Elaboración y/o actualización. - La elaboración y/o actualización de planes institucionales, será liderada por la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de cada entidad, o quien haga sus veces; en coordinación con todas áreas y unidades institucionales. Para el efecto se podrá solicitar la asistencia técnico metodológica del ente rector de la planificación nacional.

Los planes institucionales se actualizarán en los siguientes casos:

1. Una vez aprobado y/o actualizado el Plan Nacional de Desarrollo.
2. En caso de actualización del Plan Sectorial respectivo y que ésta afecte a la entidad.
3. En el caso de que la entidad presente cambios en sus competencias.
4. Para incluir o implementar los ajustes plasmados en los "planes de acción" como resultado de los procesos de seguimiento y evaluación.
5. En casos excepcionales y debidamente justificados, previa autorización del ente o instancia rectora (para entidades que pertenecen a un sector) y la entidad rectora de la planificación nacional.

Art. 23.- Vigencia. – Los planes institucionales tendrán la misma vigencia del Plan Nacional de Desarrollo. En lo referente al nivel operativo se actualizará cada año.

Art. 24.- Validación. – Los planes institucionales, previo a su aprobación, deberán ser remitidos al ente rector de la planificación, quien realizará una validación, dentro del ámbito de su competencia. Una vez que no existan observaciones, el ente rector de la planificación nacional emitirá un informe favorable de validación técnica.

Art. 25.- Aprobación. - Para la aprobación de los planes institucionales, se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

1. Entidades adscritas, dependientes o que formen parte de un sector: los planes institucionales de estas entidades deberán cumplir con las guías metodológicas, directrices y lineamientos del ente rector de la planificación nacional; contar con el pronunciamiento favorable de la entidad rectora respectiva, aprobación de la Máxima autoridad Institucional y en los casos que corresponda la aprobación del órgano colegiado.
2. Entidades rectoras de política pública: los planes institucionales de estas entidades deberán cumplir con las guías metodológicas, directrices, lineamientos del ente rector de la planificación nacional, y la aprobación final de su máxima autoridad.
3. Otras entidades: los planes institucionales de las entidades que no son adscritas, dependientes ni formen parte de un sector deberán cumplir con las guías metodológicas, directrices y lineamientos del ente rector de la planificación nacional para posterior aprobación de su máxima autoridad.

Art. 26.- Registro de Planes Institucionales. – Los planes institucionales serán entregados al ente rector de la planificación para su registro, en un máximo de 45 días a partir de la publicación del Plan Nacional de Desarrollo en el Registro Oficial".

Norma Técnica para transversalizar el enfoque de género en el sector público.

"Art. 22.- Las entidades públicas deberán incorporar el enfoque de género en las políticas, normas, acciones y servicios externos institucionales a fin de asegurar la igualdad y no discriminación en razón de género en la misión y gestión institucional en cada una de las siguientes dimensiones: 1. Normativa; 2. Instrumentos de planificación; 3. Política Pública; 4. Estadísticas y conocimientos especializados; 5. Participación ciudadana.

Art. 24.- (...) 5. Las entidades que tengan por mandato o como parte de su gestión institucional la elaboración de los siguientes instrumentos de planificación: Planes anuales y plurianuales institucionales (...)".

Decreto Ejecutivo Nro. 457, contempla los lineamientos para la optimización del gasto público.

"Art. 33.- Control de Gestión. - La Secretaría Nacional de Planificación, verificará la calidad de los planes estratégicos, incluida la pertinencia estratégica de sus componentes, metas e indicadores, con el objeto de que dichos elementos se encuentren recogidos de manera adecuada en la estructura de los programas presupuestarios de las instituciones (...)".

02

Fundamentos de la planificación

Como introducción al proceso de planificación institucional, esta sección aborda los siguientes temas: 1. Principales conceptos; 2. Planificación Estratégica; 3. Ciclo de la planificación.

2.1 Principales conceptos

En este apartado se presentan los conceptos establecidos en la Norma Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa vigente, los cuales se detallan a continuación:

Entidad adscrita: Institución con autonomía administrativa y financiera, que por sus competencias se debe a una entidad rectora, posee estructura jurídica que le permite cumplir actividades específicas bajo los lineamientos de política pública establecidos por la entidad rectora.

Entidad dependiente: Entidad pública que tiene como nivel gobernante un cuerpo colegiado presidido por una entidad que tiene rectoría. Este cuerpo gobernante define los lineamientos para la gestión de la entidad.

Entidad rectora: Entidad que tiene competencia para emitir políticas públicas y mecanismos de ejecución que encaminen la gestión de las entidades al logro de los objetivos y metas del desarrollo.

Estrategia: Conjunto de acciones planificadas, de responsabilidad de uno o varios actores, que permiten a la consecución de un objetivo común, en el mediano o largo plazo.

Indicador de gestión: Mide los cambios en el corto plazo, se implementan para evaluar el desempeño en base a la gestión institucional.

Indicador de impacto: Mide los cambios de mediano y largo plazo, producto de la implementación articulada de políticas y/o programas y su repercusión en la sociedad.

Indicador de resultado: Mide los cambios, en el corto y mediano plazo, de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes y/o servicios producto de una intervención pública.

Meta: Se define como la expresión concreta y cuantificable de lo que se busca alcanzar en un período definido, sean estos impactos, resultado o gestión.

Plan: Conjunto de orientaciones y prioridades definidas en el ámbito técnico y político, que permiten establecer objetivos y metas de corto, mediano o largo plazo, así como las acciones para alcanzarlas.

Planificación: Es el proceso que utiliza la administración pública para determinar el curso de las acciones y decisiones en tiempo presente y, establecer un rumbo a los acontecimientos del futuro en el corto, mediano y largo plazo. La planificación se puede definir como el diseño de una hoja de ruta que permite construir un futuro deseado, en concordancia con las prioridades nacionales y políticas.

Planes Institucionales: Los planes institucionales son instrumentos de planificación y gestión, a través de los cuales, cada entidad del sector público, en el ámbito de sus competencias, identifica y establece las prioridades institucionales de mediano y corto plazo, que orienten la toma de decisiones y el curso de acción encaminado a la generación y provisión de productos (bienes y/o servicios) a la ciudadanía o usuarios externos, debidamente financiados (recursos permanentes y/o no permanentes), a fin de contribuir al cumplimiento de las prioridades establecidas en los Planes Sectoriales y/o Plan Nacional de Desarrollo.

Políticas públicas: Articulación racional de acciones del Estado, incluyendo sus resultados, establecidos sobre la base de acuerdos y consensos entre el Estado y la sociedad, como respuesta ante problemas prioritarios u oportunidades de desarrollo que puedan ser considerados de carácter público, tomadas a partir del reconocimiento de las obligaciones establecidas en la Constitución de la República.

Proyecto de inversión pública: Se entiende por proyecto el conjunto de antecedentes, estudios y evaluaciones financieras y socioeconómicas que permiten tomar la decisión de realizar o no una inversión para la producción de obras, bienes o servicios destinados a satisfacer una determinada necesidad colectiva. El proyecto se considera como tal hasta tanto se lo concluya y pase a formar parte de la economía del país. El ciclo de un proyecto se compone de dos grandes fases: preinversión e inversión, es decir, estudios y ejecución.

Transversalización de enfoques de igualdad: Proceso orientado a la identificación e implementación de acciones específicas que permitan disminuir o cerrar las brechas existentes respecto a la garantía de derechos de mujeres y personas con identidad de género y orientación sexual diversa; de las personas con discapacidad; pueblos y nacionalidades; de personas en situación de movilidad humana; y de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos mayores. Este proceso, es constante en las diferentes fases del ciclo de la política pública.

2.2 Planificación estratégica

A continuación, se enuncian varios conceptos con sus respectivos autores respecto a la planificación estratégica:

> "La planificación estratégica se formula a partir de un análisis crítico de las razones de interés público que determinan la existencia de la organización". (Sánchez, 2003).

> "La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad." (Armijo, 2011).

> "La planificación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzarlos". (Armijo, 2011).

> "La definición de los objetivos estratégicos, indicadores y metas de la planificación estratégica permiten establecer el marco para la elaboración de la programación anual operativa que es la base para la formulación del presupuesto" (Armijo, 2011).

"(...) la Planificación Estratégica (PE) comprende el mediano y largo plazo, contiene elementos como la misión, objetivos estratégicos, estrategias, definición de metas e indicadores. (...) Es decir, se definen las prioridades de gobierno para los próximos años. (...) el Plan Operativo Anual (POA) se concentra en el corto plazo -un año, tal como su nombre lo indica- y debe traducir la estrategia global de la PE en el día a día para los niveles directivos/gerenciales de la organización" (Bonari & Gasparin,2014).

2.3 Ciclo de la Planificación

El ciclo de la planificación comprende las siguientes fases: formulación, implementación, seguimiento y evaluación.

Formulación del plan

Este proceso incluye el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad, así como la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y abordar los problemas y necesidades identificadas. En esta fase se definen los objetivos estratégicos institucionales, las metas, los indicadores y las estrategias correspondientes.

Implementación del plan

Es la ejecución de las acciones, programas y proyectos propuestos en la planificación institucional conforme a la programación plurianual y anual. La implementación debe ir encaminada a la consecución de las metas institucionales que a su vez se vincularán y aportarán al cumplimiento de metas del Plan Sectorial y del Plan Nacional de Desarrollo.

Seguimiento

El seguimiento, se define como el "proceso sistemático periódico de observación, medición, análisis, para verificar la realización progresiva del programa, proyecto o política pública u otros instrumentos de planificación y sus resultados con el objetivo de comprobar su avance, en vista de controlar la gestión, establecer las alertas oportunas y ayudar en la toma de decisiones"[1].

Los lineamientos para el seguimiento de los planes institucionales se basarán en los emitidos por el área de seguimiento a la planificación y política pública del ente rector de planificación.

Evaluación

La evaluación se realizará de manera anual con base en los elementos contenidos en el instrumento de planificación institucional. La evaluación de los planes institucionales estará a cargo de las entidades responsables de su implementación en concordancia con la metodología emitida por el área de evaluación del ente rector de planificación. Los resultados de la evaluación serán presentados en un informe que servirá para generar recomendaciones y mejorar el ciclo de la planificación. (NTSNPP, artículos 65, 66, 67, 68).

1 Metodología de Seguimiento a los planes institucionales de 2023. Suplemento del Registro Oficial 306.

03

Planificación institucional

La planificación institucional es el proceso a través del cual cada entidad establece la forma como debería actuar, a fin de garantizar los derechos de la ciudadanía y contribuir al cumplimiento de las prioridades establecidas en la planificación nacional y/o sectorial, sobre la base del contexto que la rodea, su situación actual y el ámbito de sus competencias.

El proceso de planificación institucional permitirá a cada entidad:

- Lograr coherencia y racionalidad de las acciones, a través de la articulación con los demás niveles e instrumentos de planificación que conforman el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.
- Identificar cómo las acciones institucionales se relacionan y complementan desde y hacia otras entidades públicas, para el cumplimiento de las prioridades nacionales y/o sectoriales.
- Tomar decisiones oportunas para enfrentar, anular o mitigar los principales problemas institucionales.
- Optimizar recursos, tiempo y esfuerzo.
- Generar intervenciones de acuerdo a las particularidades del territorio en el cual la institución tiene influencia.
- Definir mejores formas de llevar a cabo la gestión institucional, a través del reconocimiento de las competencias y responsabilidades de cada entidad.
- Desarrollar mecanismos institucionales que permitan la implementación de acciones orientadas a garantizar los derechos de las personas en el marco de la transversalización de los enfoques de igualdad y la gestión integral de riesgos de desastres.
- Mejorar su desempeño a través del establecimiento de un sistema de seguimiento permanente.
- Comprometer a las autoridades a impulsar el logro de los objetivos estratégicos institucionales planteados.
- Crear un sentido de pertenencia a la institución, mediante el diálogo y la construcción de la misión y visión compartida.

3.1 Características de la planificación institucional

A continuación, se presentan las principales características que distinguen y describen la planificación institucional, promoviendo así una gestión institucional más eficiente:

- **Jerárquica:** Requiere de voluntad política, es promovida y validada por las autoridades de las entidades. La planificación de cada institución iniciará con el aval de la máxima autoridad de la institución, que emitirá un conjunto de directrices y prioridades que orientarán el proceso, enmarcadas en el cumplimiento de las prioridades nacionales.
- **Dinámica y flexible:** Este es un ejercicio continuo que se lleva a cabo con una frecuencia específica. Las acciones deben ser revisadas y retroalimentadas, y si es necesario, modificadas, en caso de que lo planificado no esté cumpliendo con las metas establecidas para el período. Esto permitirá tomar decisiones oportunas.

- **Participativa:** El proceso de planificación institucional debe ser participativo e inclusivo, desde su campo de acción, tiene una percepción distinta de los problemas y de las posibles soluciones. En el caso de instituciones con estructuras desconcentradas es fundamental que la planificación institucional involucre tanto a los servidores del nivel central como del desconcentrado. La participación de los servidores de la institución brindará, entre otras cosas, sostenibilidad a la planificación. Es decir, logrará que pese a situaciones de cambio esta guarde vigencia y continuidad.
- **Realista:** Recopila las necesidades de la institución para la consecución de sus metas y toma en cuenta los recursos disponibles para su optimización en función de los objetivos estratégicos institucionales. El plan debe tener un carácter eminentemente práctico, orientado a la acción y a la transformación de la realidad de la entidad y de sus grupos de interés.
- **Incluyente:** A partir de un enfoque basado en derechos, incorpora aquellos relacionados con la igualdad de género, étnico-cultural, generacional, de discapacidad y movilidad humana, así como lo relacionado al territorio.
- **Eficiente:** Busca racionalizar y regular los recursos y esfuerzos de la entidad para lograr los objetivos planteados y contribuir al cumplimiento de las prioridades establecidas en los demás instrumentos de planificación.
- **Delimitada en el tiempo:** Es un ejercicio de prospección en el que se definen objetivos y metas claras para un horizonte de mediano plazo.

3.2 Articulación con los instrumentos de planificación que conforman el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP).

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas establece que el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP) es un conjunto de procesos, entidades e instrumentos que permiten la interacción de los diferentes actores sociales e institucionales para organizar y coordinar la planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno.

El sistema cuenta con instrumentos específicos que articulan la política pública en las diversas instancias donde se formula y ejecuta, facilitando intervenciones públicas en los territorios de manera coherente y coordinada. Así, se busca una asignación eficiente de recursos a programas y proyectos que contribuyan a alcanzar los objetivos nacionales.

Para garantizar una verdadera articulación entre los distintos niveles de planificación y el presupuesto, la planificación institucional debe guardar coherencia con la normativa vigente y los instrumentos de planificación establecidos en la Norma Técnica del SNDPP.

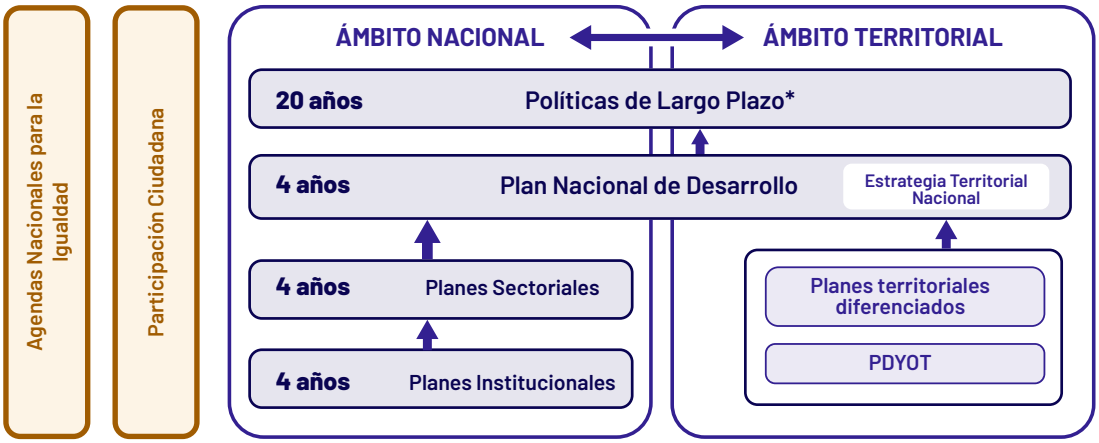
En la ilustración 1, se muestra la articulación de los instrumentos del SNDPP y su vinculación entre sí. El Plan Nacional de Desarrollo y su Estrategia Territorial Nacional, es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública y todos los instrumentos. Por su parte, las Agendas Nacionales para la Igualdad contienen propuestas de política pública que son mecanismos para la transversalización de los enfoques de igualdad en los instrumentos de planificación nacional, sectorial e institucional.

Adicionalmente con la aprobación de la Ley Orgánica para la Gestión Integral del Riesgo de Desastres se debe incorporar en la planificación nacional el enfoque de gestión

integral del riesgo de desastre[2].

Instrumentos de planificación nacional se pueden considerar también a los planes sectoriales y los planes institucionales, mientras que desde territorio se cuenta con los planes territoriales diferenciados y los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (PDOT).

Ilustración 1.
Articulación de los instrumentos de planificación nacional



Fuente y elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2023
***Nota:** En caso de no contar con políticas de largo plazo vigentes, se tomará como referencia los principios consagrados en la Constitución y los acuerdos internacionales de largo plazo suscritos por el Ecuador, como por ejemplo la Agenda 2030.

A continuación, se detallan cada uno de los instrumentos de planificación que se articulan con la planificación institucional:

3.2.1 Plan Nacional de Desarrollo

Es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública que articula la acción pública de corto y mediano plazo con una visión de largo plazo.

Según lo establece el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el artículo 34 menciona "(...) se sujetan al Plan Nacional de Desarrollo las acciones, programas y proyectos públicos, el endeudamiento público, la cooperación internacional, la programación, formulación, aprobación y ejecución del Presupuesto General del Estado y los presupuestos de la banca pública, las empresas públicas de nivel nacional y la Seguridad Social". "Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativa para los demás sectores".

Por su parte en el artículo 6 se menciona que el instrumento de planificación nacional "(...) deberá articular su accionar a las prioridades establecidas en las políticas de largo plazo". En caso de no contar con políticas de largo plazo vigentes, se considerarán los principios consagrados en la Constitución y los acuerdos internacionales de largo plazo suscritos por el Ecuador como los Objetivos de Desarrollo

2 En enero y marzo de 2024, en Registro Oficial No. 488 y Registro Oficial No. 515 (reforma), respectivamente, se publicó la Ley Orgánica para la Gestión Integral del Riesgo de Desastres.

Sostenible (ODS) de la Agenda 2030[3]. El Plan Institucional se alineará a las metas de los ODS según matriz de alineación contenida en el PND.

Como parte constitutiva del Plan Nacional de Desarrollo y conforme lo establece el artículo 36.1 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la Estrategia Territorial Nacional "(...) es la expresión de la política pública nacional en el territorio y es un instrumento de ordenamiento territorial a escala nacional, que comprende los criterios, directrices y guías de actuación sobre el ordenamiento del territorio, sus recursos naturales, sus grandes infraestructuras, los asentamientos humanos, las actividades económicas, los grandes equipamientos y la protección del patrimonio natural y cultural, sobre la base de los objetivos y políticas nacionales contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo".

3.2.2 Planes sectoriales

Los planes sectoriales son instrumentos de planificación en los cuales, a partir de las políticas y metas del Plan Nacional de Desarrollo, se definen objetivos sectoriales, indicadores y metas para su seguimiento y evaluación.

Las entidades rectoras con sus entidades adscritas o dependientes de la Función Ejecutiva que conformen un sector, deberán articular su planificación institucional con los objetivos sectoriales definidos en el Plan Sectorial registrado[4].

Las entidades de otras funciones del estado no articularán su planificación institucional a la planificación sectorial.

3.2.3 Agendas Nacionales para la Igualdad

"Son instrumentos de planificación que contienen propuestas de políticas públicas definidas al interior de cada Consejo Nacional para la Igualdad, entendidas como mecanismos para la transversalización de los enfoques de igualdad en los planes sectoriales".

El artículo 7 NTSNPP establece que: "(...) las Agendas Nacionales para la Igualdad emiten lineamientos para la elaboración e implementación de políticas públicas con enfoques de igualdad, que deben ser considerados en los instrumentos de planificación nacional, sectorial y local".

3 Con Decreto Ejecutivo No. 371 de 19 de abril de 2018, se declara como política pública del Gobierno Nacional la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

4 Ver NTSNPP, artículos 14 y 18.

04

Formulación de la planificación institucional

La formulación del Plan Institucional, es un proceso integral y participativo, el cual debe contar con el liderazgo y apoyo irrestricto de la máxima autoridad; así como del nivel jerárquico institucional, de tal manera que las orientaciones emitidas desde el más alto nivel se puedan plasmar en los elementos estratégicos y materializarse en la gestión institucional.

El proceso de planificación institucional se fundamenta en los siguientes pasos:

- **Descripción y diagnóstico institucional:** comprende el análisis de las condiciones internas de la entidad, tomando en cuenta aspectos como su evolución histórica, las competencias y atribuciones institucionales, así como el marco legal que la rige, entre otros.
- **Análisis situacional:** consiste en el análisis del ambiente externo en el cual se desenvuelve la institución. El análisis debe permitir conocer los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, laborales, que influyen en las intervenciones institucionales.
- **Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) y/o uso de otras metodologías para el análisis institucional:** esta herramienta proporciona una visión clara de la situación institucional y su entorno, al analizar los factores internos y externos que tienen incidencia sobre la entidad, sean estos positivos o negativos. El análisis interno debe llegar a la identificación clara y precisa de las fortalezas y las debilidades de la entidad y el análisis externo que debe considerar las oportunidades y amenazas.
- **Elementos orientadores:** corresponde al establecimiento de la misión, visión y los valores que orientan el accionar de la entidad. Los elementos orientadores deben ser los mismos que figuren en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de la entidad vigente al momento del envío de su Plan Institucional al ente rector de planificación.
- **Elementos estratégicos:** permiten establecer los logros que la entidad desea alcanzar enmarcados en su visión, misión, competencias y atribuciones, en concordancia y para dar cumplimiento a las prioridades establecidas en la planificación nacional y/o sectorial. Se establece en primera instancia los objetivos estratégicos institucionales, estrategias, indicadores y metas proyectadas de acuerdo a la vigencia y/o temporalidad del Plan Institucional, de igual manera la identificación/definición de los programas presupuestarios y proyectos de inversión.

El desarrollo del proceso de planificación institucional se deben considerar los enfoques de género, pueblos y nacionalidades, intergeneracional, de movilidad humana y de discapacidades, cuyas propuestas de política pública están plasmadas en las Agendas Nacionales para la Igualdad y el enfoque de gestión integral de riesgos de desastres.

Como resultado de este proceso, las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República y en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas deben generar su Plan Institucional, cuya estructura se describe en el acápite 7.3 de la presente guía metodológica.

A continuación, se desarrollan cada uno de los pasos de la fase de formulación de la planificación institucional:

4.1 Descripción y diagnóstico institucional

La descripción institucional permite comprender la razón de ser de cada entidad, lo que permite analizar las condiciones internas de la entidad, considerando aspectos como su evolución histórica, las competencias y atribuciones institucionales, el marco legal que la rige, entre otros.

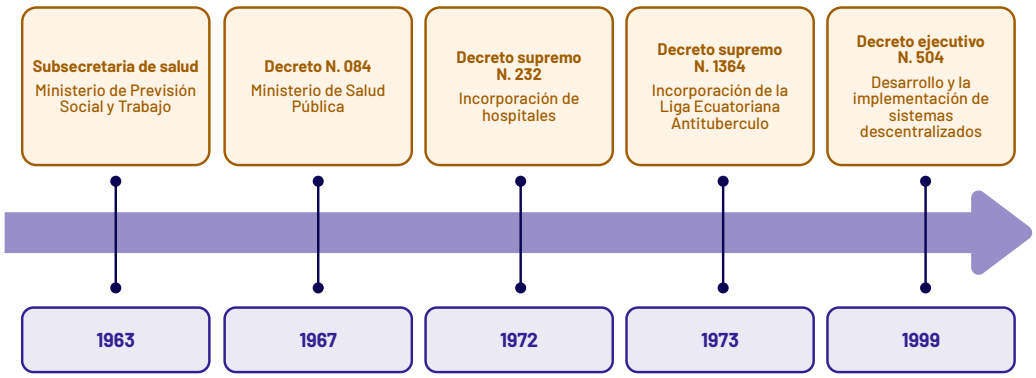
A continuación, se describen los aspectos que se toman en cuenta:

4.1.1 Descripción de la institución

En este apartado se debe incluir una breve descripción histórica de la institución. Para ello, es necesario investigar y recopilar toda la información relacionada con el marco legal que ha regulado su funcionamiento, así como los instrumentos (leyes, decretos, resoluciones) que hayan influido en su diseño institucional a lo largo del tiempo.

Con la información recopilada, se elaborará, además, una línea de tiempo como se muestra en la ilustración 2.

Ilustración 2.
Línea histórica de la descripción de la institución – Ministerio de Salud Pública



Fuente: Marco legal del Ministerio de Salud Pública.
Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2023.

4.1.2 Competencias, atribuciones y facultades

Las entidades deben incluir sus competencias, atribuciones y facultades, conforme lo establecido en su matriz de competencias validada por la entidad competente.

a) Competencias

Las competencias institucionales se definen como las principales áreas temáticas en las que opera la institución, considerando la normativa vigente que la rige y la jerarquía de aplicación de dichas normas.

Por ejemplo, en el caso del Ministerio de Salud Pública (MSP) sus competencias son, entre otras:

- Vigilancia de la salud
- Gobernanza de salud
- Prevención y promoción de la salud
- Provisión de servicios de salud
- Calidad de los Servicios de salud

b) Atribuciones

Son las actividades que las instituciones desarrollan para la ejecución de sus competencias, en función de sus servicios institucionales.

Por ejemplo, para el MSP sus atribuciones son, entre otras:

- Formular la política pública y lineamientos en salud con base en los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia; con enfoque de derechos humanos, interculturalidad, género, generacional, bioética y participación social, para la organización del Sistema Nacional de Salud y de las entidades tanto públicas como privadas que lo conforman.
- Definir normativa para la provisión de servicios de salud, en los establecimientos de salud del Ministerio de Salud Pública.
- Definir y promulgar políticas públicas para desarrollar, promover y potenciar la práctica de la medicina tradicional, ancestral y alternativa; de prevención y promoción de la salud, con enfoque en derechos humanos, interculturalidad, género y generacional, con participación social, acorde al perfil epidemiológico del país.
- Definir normativa, para garantizar la calidad de los servicios de salud que brinda el Ministerio de Salud Pública.

c) Facultades

Son las capacidades específicas que por ley le corresponden a una institución para el ejercicio de las competencias que le han sido otorgadas como parte de un nivel de gobierno. Por cada atribución identificada se determinará la facultad correspondiente[5] (Ver anexo 10.1). Por ejemplo, para el MSP sus facultades son: de rectoría y regulación.

Tabla 1.
Ejemplo de Atribuciones y facultades – Ministerio de Salud Pública

Competencias	Atribuciones	Facultades
Gobernanza de salud	Formular la política pública y lineamientos en salud con base en los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia; con enfoque de derechos humanos, interculturalidad, género, generacional, bioética y participación social, para la organización del Sistema Nacional de Salud y de las entidades tanto públicas como privadas que lo conforman.	Rectoría
Provisión de servicios de salud	Definir normativa para la provisión de servicios de salud, en los establecimientos de salud del Ministerio de Salud Pública.	Regulación

Fuente: Plan Institucional del Ministerio de Salud Pública 2021-2025.
Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación.

4.1.3 Diagnóstico de la institución

El diagnóstico de la institución permite conocer la situación actual, capacidades, limitaciones, y la forma en la que opera la entidad, a través de la recopilación, observación y análisis de información.

Este análisis considera aspectos como:

Planificación: Analizar la situación de la planificación institucional, permite determinar si:

5 Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, artículo 10.2

- ¿La entidad cuenta con un Plan Institucional u otros instrumentos?, se debe analizar si estos cumplen con las metodologías y directrices establecidas para el efecto; si existe un análisis o evaluación de los resultados obtenidos que permita tomar decisiones para realizar correctivos y, si los planes existentes cuentan con financiamiento para su gestión.
- Existen mecanismos y/o procesos de seguimiento y evaluación en base a objetivos y metas que permitan evaluar permanentemente la eficacia y eficiencia alcanzada, el cierre de brechas, así como su aporte a las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo y/o los planes sectoriales.
- Se han identificado cuáles son los principales problemas en la implementación de los planes, programas, proyectos, acciones y/o actividades.

Estructura organizacional: Analizar la estructura organizacional permite determinar si:

- La estructura organizacional se encuentra en estado: validada, en desarrollo, en proceso de actualización, no posee, etc.
- La estructura considera parámetros para una gestión organizacional eficiente y eficaz.
- Las unidades administrativas se fundamentan en las competencias, atribuciones, misión institucional para la generación de los servicios institucionales.
- La estructura identifica la operatividad institucional como desconcentrada, descentralizada, etc. Su ubicación territorial le permite responder adecuada y oportunamente a las necesidades de la población.
- Cuenta con un modelo de gestión implementado y está acorde al tipo de estructura asignada.

Talento humano: Analizar la gestión del talento humano institucional permite determinar si:

- La entidad cuenta con el personal suficiente para cumplir con sus procesos, genera y provee los servicios institucionales de forma eficiente y oportuna.
- El personal es el idóneo respecto de los requerimientos establecidos en la descripción y perfil de los puestos institucionales para desempeñar sus funciones.
- Se cuenta con otros instrumentos relevantes como: plan de capacitación y formación al personal; planificación anual del talento humano; manual de clasificación de puestos; gestión técnica de la seguridad y salud ocupacional; gestión de bienestar institucional; medición y mejora de clima laboral; y gestión de riesgos.
- Las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal cumplen con la normativa vigente e incorporan enfoques para la igualdad de género, étnico-cultural, generacional, de discapacidad y movilidad.

Tecnologías de la información y comunicaciones: El análisis de las tecnologías de la información y comunicaciones permite determinar si:

- Se cuenta con una unidad administrativa de asesoría y apoyo que se encargue de regular y estandarizar los temas tecnológicos a nivel institucional, la misma que deberá ser independiente respecto de las unidades usuarias de sus servicios.
- Se cuenta con lineamientos para la gestión de proyectos, servicios, arquitectura e infraestructura tecnológica, así como para la incorporación de nuevas tecnologías y migración de información.
- Se han definido, documentado y difundido políticas, estándares y procedimientos que regulen las actividades relacionadas con tecnología de información y comunicaciones en la entidad.
- Se dispone de sistemas de información para los procesos agregadores de valor, de apoyo y asesoría; estos sistemas cuentan con controles adecuados para

garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles de la entidad.

- Cuenta con aspectos innovadores para el desarrollo de la gestión institucional.

Procesos y procedimientos: El análisis de los procesos y procedimientos institucionales permite determinar si:

- Existen manuales de procesos y procedimientos, documentados, validados e implementados.
- Se aplican mecanismos de mejora continua de los procesos que permiten generar y proveer los servicios institucionales.
- Los procesos operan con métodos y herramientas que simplifican la realización de trámites complejos y la solicitud de requisitos innecesarios.
- Posee alguna acreditación y/o certificación nacional o internacional.

Presupuesto: El análisis del presupuesto institucional permite determinar:

La evolución del presupuesto institucional de los últimos cuatro años[6], e identificar problemas (en caso de existir) para la ejecución del presupuesto asignado. La fuente de información se considerará la obtenida del eSIGEF[7]. Se solicita incluir la tabla 2 (Ver anexo 10.2).

Tabla 2.
Evolución del presupuesto institucional

Año	Presupuesto Codificado	Presupuesto Devengado
Año n-3		
Año n-2		
Año n-1		
Año n*		

*Año presente
Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación.

4.1.4 Insumos

Para, la descripción y diagnóstico institucional se deben considerar principalmente los siguientes insumos:

- Documentos vigentes relacionados con la historia de la entidad, el marco legal que ha regulado y regula su funcionamiento, entre los cuales están: constitución, leyes y sus reglamentos, decretos, resoluciones, estatuto orgánico, manual de puestos, manuales de procesos y procedimientos, modelos de gestión, análisis presencial institucional en territorio (APIT), entre otros.
- Planes institucionales (vigente y/o último formulado).
- Resultados del seguimiento y evaluación a la gestión del plan institucional anterior, otros planes, programas y/o proyectos. Evolución del presupuesto institucional (reportes del eSIGEF según corresponda).

6 Para una guía de las definiciones y diferencias de los presupuestos se coloca el siguiente link: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/ciclo-presupuestario.pdf

7 eSIGEF: Sistema Integrado de Gestión Financiera. Ministerio de Economía y Finanzas.

4.1.5 Procedimiento

Para elaborar la descripción y el análisis de la institución, es recomendable formar un equipo técnico liderado por el área responsable de la planificación institucional. Este equipo debe incluir, además, a otros servidores que posean un conocimiento detallado de aspectos específicos de la institución.

Puede desarrollarse en las siguientes etapas:

- Recolección de la información, mediante la aplicación de instrumentos como cuestionarios, entrevistas, encuestas y/o grupos focales.
- Organización de la información, mediante un ordenamiento y almacenamiento adecuado de la misma, de modo que se pueda acceder a aquella en forma fácil y oportuna.
- Análisis e interpretación de la información que permita identificar los principales impactos, tanto positivos como negativos, de la gestión institucional, así como sus causas y efectos. Además, se puede identificar posibles riesgos derivados de la gestión interna.

4.2 Análisis situacional

El análisis situacional es la etapa en la que se lleva a cabo un estudio del entorno externo en el que opera la institución en un momento determinado, considerando diversos factores que influyen en la proyección y relación de la entidad con su entorno. Para obtener resultados óptimos sobre el estado actual, el método utilizado puede variar o adaptarse según el nivel de madurez de la institución y la disponibilidad de la información necesaria para el análisis.

Para el desarrollo de este análisis, es necesario tomar en cuenta los principales factores y variables que desde el ambiente externo podrían tener incidencia o impacto respecto de la gestión de la entidad y la consecución de sus objetivos. Para el efecto se deberán considerar dos enfoques: el ambiente externo macro o general y el ambiente externo micro o específico.

4.2.1 Análisis externo macro o general

Comprende el análisis de los factores externos más amplios o generales, que le permitirán a la entidad conocer la realidad del entorno que la rodea e identificar las principales variables que guarden relación con el ámbito de competencias y la naturaleza de la entidad que podrían tener incidencia en su ámbito de acción. En tal sentido, la institución debe tomar en cuenta los siguientes factores:

Político: Permite contextualizar el entorno político que incide en el accionar de la institución. Este análisis es fundamental, ya que la situación política y jurídica permiten o no, dar continuidad a las intervenciones de la entidad e influyen en la consolidación de las capacidades institucionales.

Social/Demográfico: Incluye el análisis de la población y los datos demográficos tomando en cuenta aspectos importantes como la diversidad de género, rango etario y étnico cultural, discapacidad, movilidad humana, seguridad integral, gestión de riesgos, entre otras, a las que la institución encamina sus acciones.

En este punto es fundamental considerar que la Carta Magna establece que los grupos de atención prioritaria (mujeres embarazadas, personas con capacidades especiales, niños, niñas, adolescentes, adultos mayores, personas privadas de la libertad, emigrantes y refugiados) recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado.

Económico: Consiste en analizar la situación y las tendencias económicas a nivel nacional, y, si es necesario, a nivel regional, considerando el sector al que pertenece la entidad. En este análisis se pueden emplear variables macroeconómicas como el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), la recaudación fiscal, la tasa de desempleo y los índices de precios al consumidor, entre otros. También se puede hacer referencia a las políticas comerciales y económicas vigentes en el momento de elaborar el Plan Institucional.

Tecnológico: Permite identificar el desarrollo e innovación en el área de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), a fin de que la institución analice la posible incorporación de mejoras para la gestión institucional como medio para una administración pública más eficiente que ofrezca productos institucionales de calidad para la ciudadanía y usuarios externos.

Cultural: Las instituciones deben llevar a cabo un análisis detallado de los factores culturales y del ámbito de acción en el que operan. Este análisis contribuye al cumplimiento del mandato constitucional y a la reducción de las brechas de género, generacionales, étnico-culturales, sociales y económicas. Además, orienta la gestión institucional hacia el fortalecimiento de la interculturalidad, entendida como un principio fundamental para consolidar una democracia inclusiva y garantizar los derechos de todas las personas.

4.2.2 Análisis sectorial, diagnóstico territorial y mapeo de actores

Comprende el análisis de los factores externos más cercanos a la institución, los cuales por su naturaleza tienen un alto nivel de incidencia o están directamente relacionados con la gestión institucional. En tal sentido, la entidad deberá tomar en cuenta al menos los siguientes factores:

Análisis sectorial: La institución debe realizar un análisis del sector al que pertenece, mismo que permita determinar las condiciones y el rol de la institución en el contexto del sector.

Análisis de diagnóstico territorial: Este análisis permite presentar las desigualdades y brechas territoriales en ámbitos económicos, sociales, entre otros.

Asimismo, la entidad deberá realizar el análisis de su presencia territorial con base a su conformación y si ha sido suficiente su gestión para cubrir a la población con los servicios que se prestan.

Para realizar el análisis sectorial y diagnóstico territorial es muy importante tomar en consideración los instrumentos de planificación sectorial y territorial existentes, y considerar esos insumos al ámbito de competencias de la entidad.

Análisis de actores institucionales involucrados (Stakeholders): Los actores son las diferentes instancias, instituciones estatales, organizaciones que actúan e inciden en el medio en que se desenvuelve la institución y pueden influir en la misma.

El análisis e identificación de actores permitirá a la institución planificar tomando en cuenta los posibles efectos de las relaciones entre estos, así como, definir las medidas necesarias para desarrollar con éxito sus acciones. Algunos tipos de actores son: instituciones y empresas públicas, comunidad, personas naturales, grupos sociales, grupos políticos, academia, entre otros.

Para sistematizar la información de los actores involucrados, se puede utilizar la tabla 3 que se presenta a continuación (Ver anexo 10.3), que ejemplifica algunos de los actores que guardan relación con el Ministerio de Salud Pública:

Tabla 3.
Mapa de actores

Actores	Tipo	Rol	Relación (Directa/ Indirecta)	Influencia (Alta/ Media/Baja)	Servicios relacionados
ARCSA	Entidad Pública	Agente de control	Directa	Alta	Autorización de funcionamiento
Empresa Farmacéutica	Empresa Privada	Proveedor	Directa	Alta	Medicamentos e insumos médicos
Ciudadanía	Persona Natural	Usuario	Directa	Alta	Servicios médicos
Consejos Nacionales de Igualdad	Entidad Pública	Observancia de políticas	Indirecta	Baja	Directrices de transversalización de enfoques de igualdad

Fuente y elaboración: Secretaría Nacional de Planificación.
***Nota:** La influencia es alta cuando la relación es directa entre la entidad y el actor; media cuando la relación se establece a través de otra entidad y el actor identificado; baja cuando la relación es casi inexistente.

La entidad conforme sus competencias y ámbito de acción, podrá incluir otros factores externos a los descritos anteriormente, con la finalidad de fortalecer el análisis y no dejar de lado aspectos importantes inherentes a su gestión.

4.2.3 Insumos para el análisis situacional

El análisis situacional debe considerar los siguientes insumos:

- Información estadística de factores económicos, sociales, demográficos, tecnológicos, políticos, territoriales, etc., de carácter nacional e internacional que se relacionan con la gestión institucional. Las fuentes estadísticas deben ser oficiales, estudios de organismos internacionales o academia.
- Instrumentos de planificación sectorial y territorial vigentes.
- Identificación de actores que se relacionan con la gestión institucional.

4.2.4 Procedimiento para el análisis situacional

Para elaborar el análisis situacional, se debe conformar un equipo técnico liderado por el área responsable de la planificación institucional, además es recomendable que se incluya otros funcionarios que por sus capacidades técnicas o conocimientos de la entidad puedan fortalecer dicho análisis.

El análisis situacional puede desarrollarse en cuatro etapas:

1. Recolección de la información, mediante la aplicación de métodos y técnicas de investigación.
2. Organización de la información, mediante un ordenamiento y almacenamiento adecuado de la misma, de modo que se pueda acceder a ella de forma fácil y oportuna.
3. Análisis e interpretación de la información basada en métodos sistémicos que permitan identificar la incidencia, positiva o negativa, de los factores objeto de análisis, las principales causas, los efectos que producen, así como los posibles riesgos que se puedan derivar.

4. Elaboración del documento que contenga los principales resultados del análisis situacional.

4.3 Análisis FODA

La herramienta de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) permite explorar los factores positivos y negativos, tanto internos como externos, que afectan a la institución. Este análisis facilita, entre otras cosas, la elaboración de un análisis estratégico que identifique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad, la consolidación de un diagnóstico preciso y la identificación de acciones estratégicas que permitirán una toma de decisiones efectiva.

Fortalezas: Recursos y características internas que representan ventajas de la entidad y que, por lo tanto, es fundamental aprovecharlas y potenciarlas. Estos elementos se identifican a partir de la descripción y diagnóstico institucional.

Oportunidades: Factores o situaciones presentes en el entorno externo de la entidad que pueden favorecer la gestión y el desarrollo de la institución, si se decide aprovecharlas. Estos elementos se identifican a partir del análisis situacional.

Debilidades: Aspectos o situaciones internas de la entidad que afectan el pleno desempeño y aprovechamiento de sus recursos y potencialidades. Estos elementos se identifican a partir de la descripción y diagnóstico institucional.

Amenazas: Restricciones que presenta el entorno externo sobre los cuales la entidad tiene escaso o nulo control y que pueden afectar a la gestión y desarrollo institucional. Estos elementos se identifican a partir del análisis situacional.

Ilustración 3.
Análisis FODA



Fuente y elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2023.

Con la información obtenida y sistematizada del FODA, se pueden determinar cuáles serán las estrategias que permitan a la entidad implementar su planificación institucional.

4.3.1 Insumos para el análisis FODA

El análisis FODA o la metodología adoptada por la entidad deberá considerar al menos los siguientes insumos:

- Descripción y diagnóstico institucional; y,
- Análisis situacional.

4.3.2 Procedimiento para el análisis FODA

Para el desarrollo del análisis FODA se recomienda trabajar en un taller participativo.

El análisis puede desarrollarse en función a las siguientes etapas:

- El equipo responsable del proceso de planificación debe analizar y elaborar un resumen de los insumos y socializarlos en el pleno del taller.
- Se conformarán grupos de trabajo, a cada uno de ellos se les asignará la identificación: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Los equipos procederán a presentar en plenaria los resultados del trabajo en grupo, analizando un tema a la vez.
- El equipo de planificación debe consolidar y redactar los enunciados finales que reflejarán el trabajo de todo el personal.

4.4 Elementos orientadores de la institución

Los elementos orientadores permiten determinar el accionar de la entidad hacia el cumplimiento de las prioridades nacionales y/o sectoriales. En el Plan Institucional se plasmarán la visión, misión y valores contenidos en el Estatuto Orgánico de Procesos vigente al envío de la propuesta al ente rector de planificación[8].

4.4.1 Visión

La visión se refiere a una imagen proyectada del futuro deseado por la institución, es una declaración de cómo la entidad quiere verse en el mediano y largo plazo, en función de la planificación nacional y/o sectorial, con base a los valores en los que se fundamentará su accionar.

La visión debe cumplir con las siguientes características:

- Enunciado breve y claro
- Positiva, inspiradora y realista
- Apela a valores e intereses comunes
- Dimensiona y propone un tiempo, para alcanzar el futuro deseado

Para su elaboración, la entidad debe responder al menos las siguientes inquietudes:

- ¿Cuáles son las prioridades nacionales y/o sectoriales a las que la institución pretende contribuir o generar impacto desde su ámbito de acción?
- ¿Cuál es la contribución específica que se pretende brindar a la población y/o usuarios?
- En el ámbito de sus competencias, ¿Qué cambios institucionales son necesarios para superar inequidades y desigualdades, promover sociedades justas y democráticas, cerrar brechas y desmantelar los patrones culturales que perennizan la exclusión y marginación de amplios sectores de la población?

8 En el caso de actualización del Estatuto, el ente rector de planificación emitirá previamente un pronunciamiento favorable del direccionamiento estratégico de la entidad. Una vez que se cuente con el Estatuto aprobado por el Ministerio del Trabajo, la entidad actualizará el Plan Institucional.

4.4.2 Misión

La misión describe el propósito y la razón de ser de la institución, así como sus objetivos y valores, de acuerdo con las atribuciones y competencias que le faculta el marco normativo. Asimismo, responde a la naturaleza de las actividades institucionales y la población a la que sirve.

El consenso y la participación son elementos fundamentales a la hora de definir la misión.

La misión se caracteriza por:

- Ser clara y positiva.
- Identificar y sintetizar el propósito y el ámbito de acción de la entidad.
- Incorporar a los beneficiarios y/o usuarios externos.
- Incorporar principios de la institución.

Para su formulación se debe responder al menos las siguientes preguntas básicas:

- ¿Qué hace la entidad?
- ¿Cuáles son las necesidades que debe satisfacer?
- ¿Cuáles son los beneficiarios y/o usuarios externos de la entidad?
- ¿A qué prioridades nacionales y/o sectoriales está contribuyendo la entidad?

4.4.3 Valores

Los valores son un conjunto de normas y creencias consideradas deseables que guían la gestión de la entidad; representan su orientación y cultura institucional. Estos deben ser socializados a sus miembros ya que son los ejes principales para el desarrollo de una cultura organizacional, promoviendo un cambio de pensamiento en las personas. Una vez definidos y explicitados, se convierten en la inspiración y su pauta de comportamiento.

Para su formulación se deben responder al menos las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cuál es la forma en que se realiza el trabajo?
- ¿Cuál es la forma en la que se debería desarrollar el trabajo?
- ¿Qué ventajas ofrece la forma en la que se realiza el trabajo?
- ¿Al interior de la entidad, se perciben relaciones de igualdad de oportunidades y trato para todos?
- ¿La gestión institucional se realiza con liderazgo, compromiso y con el propósito de garantizar los derechos de la población?

4.4.4 Insumos para elaborar los elementos orientadores

En la formulación de los elementos orientadores se consideran principalmente los siguientes insumos:

- Estatuto vigente;[9]
- Descripción de la institución, breve revisión de los contenidos obtenidos de la recopilación de información histórica de la entidad;
- Revisión del marco normativo
- Revisión del análisis situacional; y,
- Competencias, facultades y atribuciones o función principal y funciones secundarias.

4.4.5 Procedimiento para elaborar los elementos orientadores

Para la formulación de los elementos orientadores se recomienda trabajar en un taller participativo e incluyente, conformado tanto por el nivel jerárquico como por los equipos técnicos de la entidad.

9 En el caso de instituciones nuevas o que hayan sufrido cambios en sus atribuciones y competencias, se deberán regir de acuerdo a los lineamientos que emita el Ministerio del Trabajo.

La formulación de estos elementos puede desarrollarse en las siguientes etapas:

- El equipo responsable del proceso de planificación debe analizar y elaborar un resumen de los insumos y socializarlos en el pleno del taller.
- Se conformarán grupos de trabajo, en los cuales se trabajará en la definición de misión, visión y valores, respectivamente.
- Los resultados obtenidos se expondrán en una plenaria a fin de enriquecer las ideas y propuestas elaboradas en los grupos.
- El equipo de planificación, debe consolidar y redactar los enunciados finales que reflejarán el trabajo de todo el personal.

4.5 Elementos estratégicos

Los elementos estratégicos establecen los logros que la entidad desea alcanzar en un tiempo determinado, en el marco de su misión, visión y ámbito de competencia, a fin de contribuir a la consecución de las prioridades establecidas en la planificación nacional y/o sectorial.

Los elementos estratégicos se detallan a continuación:

4.5.1 Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)

Los Objetivos Estratégicos Institucionales describen los logros o resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, es decir, hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. Los objetivos institucionales deben tener concordancia con la planificación sectorial y/o nacional, fundamentados en sus competencias y atribuciones.

Los OEI deben guardar consistencia con la visión y misión institucional, y consideran los resultados del análisis FODA con el propósito de fortalecer su formulación. Además, deben cumplir ciertas características como: ser específicos, medibles, alcanzables, coherentes, relevantes, orientados a resultados y enfocados en un tiempo determinado.

Las instituciones deben considerar que existen dos tipos de OEI:

- **Razón de ser:** se relaciona con los procesos agregadores de valor de la entidad. Con la finalidad de guardar coherencia con las metodologías vigentes respecto de los procesos de planificación institucional, la estructura de este tipo de OEI consta de 3 partes:
  1. El verbo en infinitivo: "incrementar", "reducir" o "mantener" (en casos excepcionales);
  2. Lo que "se desea medir" y,
  3. La "orientación o enfoque".

En la formulación de los OEI su redacción debe excluir conectores como, por ejemplo: "PARA", "A TRAVÉS", "CON EL FIN", "MEDIANTE" o las expresiones que indiquen la consecución de un nuevo objetivo.

A continuación, se muestra la ilustración 4, que representa la estructura del OEI de "razón de ser".

Ilustración 4.
Estructura del objetivo estratégico institucional



Fuente y elaboración: Secretaría Nacional de Planificación.

- **Fortalecimiento institucional:** Se refiere a los procesos de apoyo y asesoría de la entidad, por ejemplo, procesos de talento humano, presupuesto, entre otros. Este objetivo es obligatorio para todas las entidades del sector público, con excepción de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), por lo que debe ser formulado con la denominación "Fortalecer las capacidades institucionales".

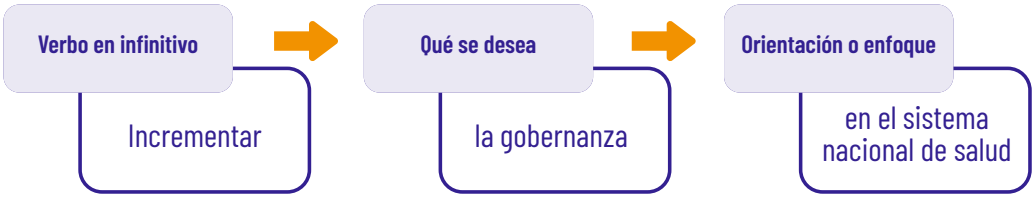
Las entidades, deben formular sus OEI sobre la base de las competencias, atribuciones, elementos orientadores, el cumplimiento de la Constitución de la República y el análisis de contribución al Plan Nacional de Desarrollo. En caso de formar parte de un sector, la entidad adicionalmente, considerará el Plan Sectorial correspondiente.

Para la formulación de los OEI se puede realizar las siguientes preguntas básicas:

- ¿Qué es lo que se desea o se debe lograr para alcanzar un cambio sustancial en el ámbito de acción de la entidad y/o del sector al cual pertenece?
- ¿Cuáles son las prioridades de la institución?
- ¿Hacia dónde quiere ir la institución?

A continuación, se muestra un ejemplo de OEI:

Ilustración 5.
Ejemplo de Objetivo Estratégico Institucional - Ministerio de Salud Pública



Fuente y elaboración: Secretaría Nacional de Planificación (2024).

El Plan Institucional deberán contener los objetivos estratégicos institucionales que se encuentran en el Estatuto Orgánico de procesos vigente al momento del envío de la propuesta. Los OEI orientarán la identificación de programas y proyectos de inversión o acciones de gasto corriente.

4.5.2 Estrategias institucionales

Las estrategias son los enunciados que establecen "cómo" lograr los objetivos institucionales, y a su vez orienta la definición de los objetivos de niveles inferiores de la entidad.

Todas las estrategias formuladas deben dirigirse a resolver un problema o carencia identificada en el análisis del diagnóstico institucional y del sector al que pertenece la institución, del direccionamiento estratégico, de las oportunidades para desarrollar modelos alternativos de prestación de servicios públicos, de las prioridades establecidas por la máxima autoridad para el período de gobierno y, principalmente, la implementación de las políticas contenidas en los instrumentos de planificación existentes, como el Plan Nacional de Desarrollo y los planes sectoriales.

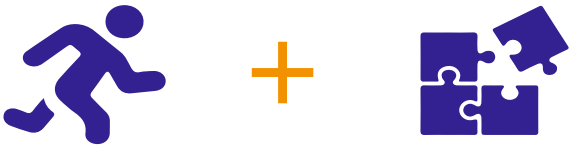
La formulación de las estrategias requiere considerar los resultados obtenidos del análisis FODA.

Una alternativa es realizar las siguientes preguntas:

- Fortalezas / Oportunidades:
  - ¿Con las fortalezas o capacidades de la entidad, cómo se pueden aprovechar las oportunidades?
- Fortalezas / Amenazas:
  - ¿Con las fortalezas de la entidad, cómo se puede neutralizar o disminuir al mínimo las amenazas para reducir su impacto?
- Debilidades / Amenazas:
  - ¿Cómo fortalecer la institución para neutralizar las amenazas y disminuir las debilidades?
- Debilidades / Oportunidades:
  - ¿Cómo revertir las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas?

Las estrategias se conforman de los siguientes elementos: acción + complemento (ver ilustración 6).

Ilustración 6.
Estructura de la estrategia institucional



Fuente y elaboración: Secretaría Nacional de Planificación (2024).

Las estrategias que se formulen deben emplear verbos que denoten acción, frases cortas relativas a vías o caminos de acción y se debe leer conjuntamente con el objetivo institucional; adicionalmente, deben ser específicas, alcanzables y relevantes. A continuación, en la tabla 4 se muestra un ejemplo de formulación de estrategias:

Tabla 4.
Ejemplo de estrategias – Ministerio de Salud Pública

OEI	Estrategias
Para ...	**Debo ...**
Año n*	E1. Regular y controlar el Sistema Nacional de Salud con el desarrollo de políticas públicas y la aplicación de documentos normativos.
	E2. Promover la calidad en la gestión de la Red Pública Integral de Salud y Red Complementaria con base al Modelo de Atención Integral en Salud.
	E "n" ...

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación (2024).

Cabe mencionar que debe formularse al menos una estrategia por cada objetivo institucional sin sobrepasar el número de diez estrategias por cada OEI (Ver anexo 10.4).

4.5.3 Indicadores y metas

En este apartado se enuncian los principales conceptos relacionados a la formulación de indicadores:

"El Indicador es una expresión matemática que sintetiza la información esencial relacionada con un fenómeno que ocurre en cierto momento y en un determinado espacio. Esta herramienta es esencial en los procesos de planeación, toma de decisiones y evaluación" (PNUD Colombia, 2009).

"Un indicador es un conjunto de relaciones entre variables que permiten conocer una situación determinada en forma continua, en otras palabras, una señal. A través de los indicadores se puede conocer el cambio o comportamiento de una variable respecto de la otra" (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011).

Los indicadores permiten comparar los resultados que se esperan alcanzar con los resultados obtenidos en un espacio de tiempo, asimismo, analizan si se está cumpliendo o no los objetivos institucionales, así como la definición de las acciones que se deban realizar en base a los resultados.

Los indicadores deben cumplir con ciertos requisitos y características propias al momento de su formulación detalladas a continuación: contar con un marco conceptual, ser específicos, precisos, relevantes, oportunos, confiable, de fácil comprensión, con disponibilidad de información.

Un insumo importante para la definición de los indicadores son las metas del Plan Nacional de Desarrollo, ya que en función de las mismas las entidades podrán generar y/o identificar indicadores que incidan sobre los factores o determinantes que aporten al cumplimiento de dichas metas, se recomienda que las metas institucionales no sean las mismas del PND.

La formulación de indicadores debe ser hasta un máximo de 10 por cada OEI. Para el nivel institucional, las entidades deberán establecer indicadores de resultado y/o gestión. A continuación, se detallan conceptualmente a los indicadores según las definiciones establecidas en la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa:

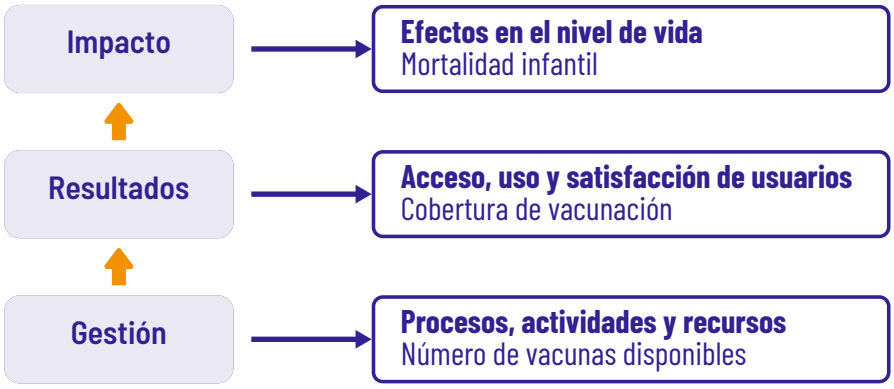
Indicador de gestión: Mide los cambios en el corto plazo, se implementan para evaluar el desempeño en base a la gestión institucional.

Indicador de resultado: Mide los cambios, en el corto y mediano plazo, de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes y/o servicios producto de una intervención pública.

Adicionalmente se menciona la definición de indicador de impacto para una mejor comprensión del alcance de los indicadores, el cual es considerado para formular las metas e indicadores de la planificación nacional y sectorial.

Indicador de impacto: Mide los cambios de mediano y largo plazo, producto de la implementación articulada de políticas y/o programas y su repercusión en la sociedad.

Ilustración 7.
Tipos de indicadores



Fuente y elaboración: Secretaría Nacional de Planificación (2024).

Para la formulación de metas e indicadores se presenta la ficha metodológica del indicador[10] y meta, la cual contempla los siguientes elementos[11]:

SECCIÓN: INFORMACIÓN GENERAL

Entidad Responsable: Nombre de la entidad responsable del cumplimiento del indicador y meta propuesta. En este campo se considerará al ente rector, institución adscrita, etc.

Unidad responsable: Identificar la unidad dentro de la entidad responsable encargada de recopilar, calcular y actualizar la información del indicador y meta.

Gabinete Sectorial: Este apartado aplica solo a las entidades que pertenezcan a un Gabinete/s Sectorial/es, mediante Decreto Ejecutivo.

Fecha de elaboración de la Ficha: Día, mes y año en que se elaboró la ficha metodológica (dd/mm/aaaa).

Fecha de la última actualización: Día, mes y año en que se actualiza la ficha metodológica (dd/mm/aaaa).

Reseña de las actualizaciones o modificaciones que presenta el indicador o meta propuesta: Este apartado aplica cuando se actualice o modifique el indicador o meta para contar con un antecedente de los cambios realizados.

10 Para el reporte de indicadores es pertinente la revisión del "Instructivo para la elaboración de fichas metodológicas de indicadores" de la Secretaría Nacional de Planificación (2024).

11 Para el reporte de indicadores y metas de planes institucionales, ver el anexo 10.7 el modelo de ficha metodológica.

SECCIÓN: INDICADOR Y META DEL PLAN INSTITUCIONAL

Objetivo Estratégico Institucional: Identificar el objetivo del Plan Institucional al cual el indicador aporta para su cumplimiento y guarda mayor relación.

Nombre del Indicador: Describir un nombre propio y distintivo para el indicador, la redacción será sencilla y precisa, y deberá adecuarse a la medición del indicador.

Unidad de Medida: Enunciar las unidades de medida que surgen de la combinación de las variables utilizadas para la medición del indicador. Por ejemplo: segundo, metro, kilogramo, dólares norteamericanos, kilómetros, habitantes por kilómetro cuadrado, toneladas al año, porcentaje, número, etc.

Definición del indicador: Detallar de manera precisa y práctica, sin ambigüedades, el concepto, grupos de ideas o proposición referente de lo que representa el indicador. Describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad relacionadas a la temática del indicador.

***Nota:** Para fines de sistematización del SIPeIP, este apartado se incluirá en la "Descripción del indicador".

Fórmula de cálculo: Describir la representación algebraica general, de la forma cómo se obtiene el resultado del indicador; se recomienda, utilizar expresiones relacionadas a ecuaciones, así como incorporar abreviaturas, nomenclatura internacional o la adoptada por el país en las diferentes publicaciones oficiales.

Definición de variables relacionadas: Identificar el listado de variables que forman parte de la fórmula de cálculo del indicador, mismas que se debe describir a manera de glosario de términos. En los casos pertinentes, se indicará la referencia bibliográfica de la cual se obtuvo la definición.

Metodología de cálculo: Detallar y describir el procedimiento sistemático con el cual se obtuvo el resultado del indicador, siendo indispensable incorporar todas las instrucciones y procedimientos que develen su construcción.

Limitaciones técnicas: Se registran aspectos técnicos captados o publicados, a partir de las fuentes de información existentes, que impiden o limiten los resultados y análisis del indicador. Se recomienda especificar detalles como los problemas de comparabilidad de los datos, limitaciones de coberturas territoriales, representatividad y/o confiabilidad de los resultados, cambios de año base, actualización de las bases de información; así como las ajustes o reprocesos puntuales o permanentes de las fuentes de información, entre otros aspectos.

Fuente de datos: Precisar todas las fuentes de datos que dieron origen a los resultados del indicador: censos, encuestas, registros administrativos con fines estadísticos, operaciones estadísticas de síntesis o investigaciones; así como el detalle de los años en los que se obtuvo la información.

Serie histórica del indicador: Son los resultados obtenidos en el cálculo o la estimación del indicador según la disponibilidad de información.

Nombre de la meta: Describir el enunciado de la meta a cumplir durante el periodo de implementación del Plan Institucional. Se recomienda utilizar verbos en infinitivo como "incrementar", "reducir" o "mantener", en coherencia al indicador y al OEI, considerando dos (2) decimales. Tomar en consideración en la redacción el comportamiento del indicador para no generar ambigüedades.

Estructura de la meta: Verbo en infinitivo + Nombre del Indicador + Valor del año base + Valor de la meta al final del periodo

Por ejemplo: Reducir la tasa de pobreza extrema por ingresos de 10,51% en el año 2021 a 9,12% al 2025.

Descripción de la meta: Se incluye la metodología de estimación y los pasos que conllevaron a la proyección de la meta propuesta.

Periodicidad de la meta año 1, año 2, año 3 y año 4: Se refiere a la frecuencia de tiempo en la que se deberá reportar el avance de la meta, esta periodicidad puede ser mensual, trimestral, semestral o anual.

Comportamiento de datos del indicador (Discreto / Continuo):

- **Discreto:** Corresponde a datos cuya información de la meta se determina únicamente para un periodo independiente de los otros y la línea base es de carácter referencial.
- **Continuo:** Son datos cuya información de la meta en un período dado se ven influidos por el comportamiento de los períodos anteriores, es decir, la meta de un periodo influye en el siguiente y en el total. La línea base es el comienzo de medición de la meta para el periodo de ejecución del plan.

Será recomendable que el comportamiento del indicador se presente a nivel cuatrianual y a nivel anual, para un mejor análisis respecto al seguimiento (ver ejemplo).

Patrón de datos del indicador: En el caso de que el indicador tenga un comportamiento discreto el patrón será "sin tendencia". En el caso de que el indicador sea continuo, se deberá especificar si es "descendente" o "ascendente".

El patrón del indicador se realizará a nivel cuatrianual y nivel anual, ya que, puede diferir.

Proyección de metas: Detallar los valores esperados del indicador en cada año para el intervalo cuatrianual. Para el intervalo anual se debe definir el periodo de cada meta y detallar el valor de cada uno. Considerar la inclusión de la línea base siendo el resultado del indicador en el año previo a la vigencia del Plan Institucional. Se debe utilizar coma (,) como separador de decimales.

Ejemplo: Con periodicidad trimestral, comportamiento continuo y patrón ascendente.

Cuatrianual (2021-2025)

Periodo	Meta
Línea base 2021 (último año de información disponible)	20,45
Año 2022	21,00
Año 2023	22,55
Año 2024	24,00
Año 2025	25,00

Periodo año 2022

Periodo trimestral	Meta
Línea Base (2021)	20,45
Enero - Marzo	20,55
Abril – Junio	20,70
Julio - Septiembre	20,85
Octubre - Diciembre	21,00

Periodo año 2023

Periodo trimestral	Meta
Línea Base (2022)	21,00
Enero - Marzo	21,45
Abril – Junio	22,00
Julio - Septiembre	22,25
Octubre - Diciembre	22,55

Periodo año 2024

Periodo trimestral	Meta
Línea Base (2023)	22,55
Enero - Marzo	23,10
Abril – Junio	23,25
Julio - Septiembre	23,65
Octubre - Diciembre	24,00

Periodo año 2025

Periodo trimestral	Meta
Línea Base (2024)	24,00
Enero - Marzo	24,30
Abril – Junio	24,50
Julio - Septiembre	24,85
Octubre - Diciembre	25,00

SECCIÓN: ALINEACIÓN DE LA META

Meta Plan institucional: Describir el enunciado de la meta.

Meta Plan Sectorial: Enunciar la meta del plan sectorial al cual está alineado la meta de plan institucional, en caso de no pertenecer a un sector colocar "No aplica".

Objetivo del PND: Describir el objetivo del PND, al cual la meta institucional se alinea.

Política del PND: Describir la política del PND al cual la meta institucional se alinea.

Meta Plan Nacional: Describir la meta del PND al cual está alineado la meta del plan institucional, en caso de no identificar una meta del PND para su alineación, se podrá realizar la alineación a nivel de política y objetivo.

Meta Agenda 2030 (ODS): Describir la meta ODS a la cual está alineada la meta del PND seleccionada en el ítem anterior. En caso de no haber identificado una meta del PND y haber seleccionado una política y objetivo del PND, la entidad deberá identificar una meta de los ODS que tenga la mayor coherencia con la meta institucional.

Seleccionar una meta ODS de acuerdo a la matriz de alineación que figura en el PND vigente.

SECCIÓN: RESPONSABLES[12]

Nombre y firma de responsables: Incorporar los nombres, cargos y firmas de los responsables de la elaboración, revisión y aprobación de la ficha. La aprobación de las fichas le corresponde a la máxima autoridad de la entidad.

12 Nota: Para el reporte de indicadores es pertinente que la entidad revise el "Instructivo para la elaboración de fichas metodológicas de indicadores" de la Secretaría Nacional de Planificación (2024).

El Plan Institucional tiene la misma vigencia que el PND y que en casos excepcionales (como la muerte cruzada), el ente rector de planificación emitirá los lineamientos metodológicos para la actualización del instrumento de planificación.

4.5.4 Identificación de programas institucionales (presupuestarios)

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en su artículo 54, dispone "las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán al ente rector de la planificación nacional sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. El ente rector de la planificación nacional definirá el instrumento de reporte. Mediante normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de obligatorio cumplimiento".

Por su parte la Normativa Técnica del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas, en la NTP 2. (Programación presupuestaria de las entidades que conforman el presupuesto general del Estado), numeral 21, establece "Los Programas están vinculados a la planificación estratégica institucional en cuanto deben corresponderse con la misión o razón de ser y con los objetivos estratégicos expresados en metas de resultados específicos y medibles que se concretan en la planificación anual y se traducen financieramente en el presupuesto."

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de programas y proyectos institucionales (presupuestarios):

Tabla 5.
Ejemplo de programas institucionales - Ministerio de Salud Pública

Objetivo Estratégico Institucional	Código de Programa	Programa presupuestario	CUP Proyecto	Proyecto	Meta PND*	Meta ODS
Incrementar la calidad en la prestación de servicios de salud	57	Garantía de la calidad de los servicios de salud	123200000.628.2513	Fortalecimiento red de servicios de salud y mejoramiento de la calidad	1.3.4 Reducir el gasto de bolsillo en salud como porcentaje del gasto total en salud de 32,59% en el año 2022 a 31,27% al 2025	3.8 Lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas inocuos, eficaces, asequibles y de calidad para todos
Fortalecer las capacidades institucionales	01	Administración Central	123200000.0000.388137	Formación del Talento Humano	9.6.1 Aumentar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,05 en el año 2022 a 6,20 al 2025.	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación.
En el caso que un proyecto no se alinee directamente a una meta del PND, se recomienda colocar la alineación hasta el nivel de política.

Los programas y proyectos reportados por la entidad deberán corresponder al año en el que se formule y/o actualice el Plan Institucional conforme la normativa vigente. Como referencia se podrá utilizar el Plan Anual de Inversiones - PAI vigente o la cédula presupuestaria de la entidad. La entidad deberá garantizar que la alineación de sus proyectos se encuentre articulados a los programas presupuestarios y a los OEI (Ver anexo 10.5).

4.5.5 Programación plurianual y anual del presupuesto

La Programación Plurianual del Presupuesto (PPP) asegurará la sostenibilidad en el tiempo de los programas, proyectos y actividades de la institución, los mismos que muestran el valor institucional del escenario presupuestario plurianual desglosado en gastos: corriente y de inversión.

La Programación Anual del Presupuesto (PAP) es la desagregación anual de la Programación Plurianual del Presupuesto.

La información que se incluya debe estar sustentada con la cédula presupuestaria de cada institución o en la proforma presupuestaria.

Tabla 6.
Presupuesto de gasto corriente y de inversión

Presupuesto	Año 1	Año 2 (valor referencial)	Año 3 (valor referencial)	Año 4 (valor referencial)
Presupuesto de gasto de inversión				
Presupuesto de gasto corriente				
Presupuesto institucional total				

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación.

Cabe mencionar que la programación para los años 2, 3 y 4 el presupuesto de gasto corriente y gasto de inversión serán únicamente referenciales, ya que, no se puede prever de manera anticipada el presupuesto que la entidad recibirá por parte del ente rector de economía y finanzas. Para estimar el presupuesto de gasto de inversión para los años 2,3 y 4 es recomendable utilizar los dictámenes de prioridad de los proyectos para una estimación lo más real posible.

Para la estimación del gasto corriente para los años 2,3 y 4 se considerará la ejecución presupuestaria del último año. Ver anexo 10.6.

4.5.6 Articulación de los elementos estratégicos institucionales

Los elementos estratégicos de la planificación institucional se articulan y guardan coherencia con los principales elementos de los demás instrumentos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, vinculándose a los objetivos, políticas y metas del PND; y a las metas y ODS de la Agenda 2030[13]. Cuando la entidad forma

13 La alineación del Plan Nacional de Desarrollo a los ODS figura en el PND aprobado.

parte de un sector[14], también se articulará a los objetivos y metas del plan sectorial correspondiente.

La información no deberá diferir de la reportada en la ficha metodológica de indicadores y metas.

4.5.7 Insumos para elaborar los elementos estratégicos

En la formulación de los elementos estratégicos se consideran principalmente los siguientes insumos:

- Plan Nacional de Desarrollo
- Planes sectoriales
- Agendas Nacionales para la Igualdad
- Estatuto vigente
- Diagnóstico institucional y estado situacional
- Resultado del análisis FODA
- Información estadística, histórica y registros administrativos del ámbito de competencia de la institución
- Proforma o cédula presupuestaria
- Plan Anual de Inversiones

4.5.8 Procedimiento para elaborar los elementos estratégicos

Para la formulación de los elementos estratégicos, se recomienda trabajar en talleres participativos e incluyentes, conformados tanto por el nivel jerárquico como por los equipos técnicos de la entidad. Para este proceso es fundamental que exista la participación y coordinación entre las áreas de planificación y financiera de la entidad.

La formulación de estos elementos puede desarrollarse en las siguientes etapas:

- El equipo responsable del proceso de planificación debe analizar y sintetizar los insumos respectivos; remitirlo a las unidades administrativas involucradas, mismas que deberán generar propuestas de elementos estratégicos; y, convocar a talleres de trabajo en los cuales se analizarán dichas propuestas.
- En los talleres, se conformarán grupos de trabajo, para revisar las propuestas de objetivos, estrategias, indicadores, metas y programas. Los resultados de los talleres se expondrán en una plenaria a fin de analizar y enriquecer las ideas y propuestas elaboradas.
- El equipo responsable del proceso de planificación, debe consolidar los insumos generados y redactar los enunciados finales de los elementos estratégicos, para ponerlos a consideración de las máximas autoridades.

14 El sector se entenderá a los ministerios rectores con sus adscritas y dependientes.

05

Implementación de la planificación institucional

La implementación es la fase en la que se materializa la planificación institucional, a través de las acciones propuestas de la gestión institucional en el marco de sus atribuciones y ámbito de competencias para garantizar los derechos de la ciudadanía y el cumplimiento del PND.

Como parte de la implementación se considerará la sistematización del plan institucional, en los sistemas informáticos creados para el efecto.

06

Consideraciones generales del plan institucional

En este apartado se de describen elementos generales respecto a la planificación institucional como el responsable de su formulación, el proceso de actualización y la estructura que debe tener el documento.

6.1 Responsable de la formulación

La Coordinación General de Planificación Estratégica de cada entidad, o quien haga sus veces, liderará el proceso de formulación de los planes institucionales, bajo los lineamientos y plazos establecidos por el ente rector de planificación.

Es recomendable desarrollar talleres de trabajo en el que todas las unidades administrativas de la institución participen y trabajen en la formulación del Plan Institucional.

Es importante, además, contar con los usuarios y/o beneficiarios considerados en su diversidad de género, étnica cultural, intergeneracional, movilidad humana, capacidades diferentes, de los bienes o servicios que la entidad genera, a fin de conocer sus apreciaciones o percepciones respecto a la calidad de los productos y/o servicios que reciben.

También se debe considerar el enfoque territorial y de gestión de riesgos en el momento de la formulación de la planificación institucional.

6.2 Actualización del Plan Institucional

La actualización del Plan Institucional se realizará en los casos señalados en la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa.

Las entidades que requieran realizar la actualización de sus planes institucionales, deben seguir los siguientes pasos:

1. Remitir una solicitud formal desde la máxima autoridad de la entidad dirigida a la máxima autoridad del ente rector de planificación y Subsecretario/a de Planificación Nacional, adjuntando el informe técnico justificativo y la matriz con el detalle de los cambios a realizar. Revisar anexos 10.8.1 y 10.8.2.
2. El informe técnico justificativo deberá contener: La/s causal/es normativa/s a la cual/es se acoge/n la entidad; el listado de los contenidos o elementos que serán modificados o ajustados del Plan Institucional registrado.
3. El informe técnico y la matriz deben contener firmas de responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad y coordinador de planificación o quien haga sus veces (Ver anexos 10.8.1 y 10.8.2).
4. La entidad, deberá remitir formalmente el Plan Institucional con los cambios que se indiquen en el informe técnico, para revisión del ente rector de planificación y se iniciará el proceso conforme la NTSNPP.

5. Posterior a la validación y aprobación del Plan Institucional, la solicitud de registro debe estar dirigida a la máxima autoridad del ente rector de planificación y Subsecretario/a de Planificación Nacional. En el oficio se incluirá también una solicitud de apertura de los sistemas informáticos para la sistematización del Plan Institucional (PI) actualizado.

6.3 Estructura del Plan Institucional

1. **Descripción y diagnóstico institucional**
   - 1.1. Descripción de la institución
   - 1.2. Diagnóstico de la institución
2. **Análisis situacional**
3. **Análisis FODA**
4. **Elementos orientadores de la institución**
   - 4.1. Visión
   - 4.2. Misión
   - 4.3. Valores
5. **Elementos Estratégicos**
   - 5.1. Objetivos Institucionales
   - 5.2. Estrategias institucionales
   - 5.3. Indicadores y metas
   - 5.4. Identificación de programas presupuestarios
   - 5.5. Descripción de gasto corriente y gasto de inversión
6. **Articulación de los elementos estratégicos institucionales a los instrumentos de planificación del SNDPP.**
7. **Gestión para la implementación del Plan Institucional**
8. **Anexos: Fichas metodológicas de indicadores y metas firmadas**
9. **Aprobación del Plan Institucional**
   (Medio de verificación con el cual la Máxima Autoridad de la entidad aprueba el Plan Institucional).

07

Seguimiento y evaluación a la planificación institucional

En esta sección se describe lo referente al seguimiento y evaluación de la planificación institucional.

7.1 Seguimiento a la Planificación Institucional

El seguimiento a los planes institucionales a nivel estratégico se fundamenta en el monitoreo de metas e indicadores de resultados y gestión de planes, programas, proyectos, intervenciones y otros elementos de la gestión institucional definidos en cada período de gestión. Esto permitirá determinar el grado de eficacia y eficiencia alcanzado por las entidades, así como evidenciar su contribución a las metas establecidas en los planes sectoriales y/o en el Plan Nacional de Desarrollo.

El proceso de seguimiento es permanente y se lo realizará en cumplimiento del marco legal vigente, de las metodologías, manuales, instructivos y directrices establecidas para el efecto por el área de seguimiento del ente rector de la planificación. Así se permite la identificación oportuna de alertas e implementación de acciones preventivas y correctivas que evidencien la mejora en la gestión institucional, mediante la toma de decisiones en sus diferentes niveles de planificación y períodos de gestión respectivamente.

7.2 Evaluación a la Planificación Institucional

Según la Norma Técnica de Evaluación, artículo 4, numeral 8. "la evaluación debe ser entendida como el "proceso de valoración sistemática, integral y objetiva del diseño, ejecución, resultados y efectos o impactos de una intervención pública basado en evidencia y destinado a contribuir en la mejora de las políticas públicas (...)". Por su parte el artículo 14 de la mencionada norma señala "el detalle del proceso de evaluación y las especificidades necesarias, se desarrollarán a través de instrumentos metodológicos creados para el efecto, los cuales serán elaborados por el ente rector de planificación nacional".

De acuerdo a lo mencionado el ente rector de planificación a través del área responsable de la evaluación de los planes institucionales emitirá los lineamientos metodológicos para su evaluación.

08

Siglas

APIT	Análisis Presencial Institucional en Territorio
ARCSA	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
COPyFP	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
CRE	Constitución de la República del Ecuador
CUP	Código Único del Proyecto
DE	Decreto Ejecutivo
ERJAFE	Estatuto Régimen Jurídico Administrativo Función Ejecutiva
eSIGEF	Sistema Integrado de Gestión Financiera
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GAD	Gobiernos Autónomos Descentralizados
MSP	Ministerio de Salud Pública
NTP	Normativa Técnica del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas
NTSNPP	Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEI	Objetivo Estratégico Institucional
PAI	Plan Anual de Inversiones
PAP	Programación Anual del Presupuesto
PDOT	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
PE	Plan Estratégico
PI	Plan Institucional
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PPP	Programación Plurianual del Presupuesto
RCOPyFP	Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
SIPeIP	Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública
SNDPP	Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación

09

Referencias bibliográficas

Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Serie Manuales, CEPAL. https://hdl.handle.net/11362/5509

Bonari, D., & Gasparin, J. (2014). La vinculación entre la planificación y el presupuesto: Recomendaciones para su implementación. (Documento de Trabajo No. 119 CIPPEC). https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1348.pdf.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas de 2010. Segundo Suplemento del Registro Oficial 195.

Constitución de la República del Ecuador. 2008 (Ecuador).

Decreto Ejecutivo 457 de 2022. Se establecen los Lineamientos para la optimización del gasto público.

Estatuto Régimen Jurídico Administrativo Función Ejecutiva de 2002. Registro Oficial 536.

Ley Orgánica de Empresas Públicas de 2009. Suplemento del Registro Oficial 48.

Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad. Segundo Suplemento del Registro Oficial 283.

Ley Orgánica para la Gestión Integral del Riesgo de Desastres de 2024. Suplemento del Registro Oficial 488.

Metodología de Seguimiento a los planes institucionales de 2023. Suplemento del Registro Oficial 306.

Norma Técnica de Evaluación de 2024. Registro Oficial 478.

Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa de 2021. Tercer Suplemento del Registro Oficial 635.

Norma Técnica para Transversalizar el Enfoque de Género en el Sector Público de 2024. Registro Oficial 625.

Normativa Técnica del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas de 2021. Registro Oficial 381.

PNUD Colombia. (2009). Caja de herramientas para la implementación de los ODM en los territorios.

Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas de 2014. Suplemento del Registro Oficial 341.

Sánchez, F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Serie Gestión Pública, CEPAL. https://hdl.handle.net/11362/7284

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2011). Sistema Nacional de Información.

Secretaría Nacional de Planificación. (2024). Instructivo para la elaboración de fichas metodológicas de indicadores. Sexta edición, Dirección de Gestión de la Información Nacional.

10 Anexos

10.1 Anexo: Atribuciones y facultades de la entidad

Competencias	Atribuciones	Facultades

10.2 Anexo: Evolución del presupuesto institucional

Año	Presupuesto Codificado	Presupuesto Devengado
Año n-3		
Año n-2		
Año n-1		
Año n*		

10.3 Anexo: Descripción de actores

Actores	Tipo	Rol	Relación (Directa/ Indirecta)	Influencia (Alta/ Media/Baja)	Servicios relacionados

10.4 Anexo: Descripción de estrategias por OEI

OEI	Estrategias
Para ...	Debo ...

10.5 Anexo: Programas y proyectos institucionales por OEI

Objetivo Estratégico Institucional	Código de Programa	Programa presupuestario	CUP Proyecto	Proyecto	Meta PND*	Meta ODS

10.6 Anexo: Presupuesto de gasto corriente y de inversión

Presupuesto	Año 1	Año 2 (valor referencial)	Año 3 (valor referencial)	Año 4 (valor referencial)
Presupuesto de gasto de inversión				
Presupuesto de gasto corriente				
Presupuesto institucional total				

10.7 Anexo: Ficha de indicadores y metas de la planificación institucional

FICHA DE INDICADORES Y METAS PARA PLANES INSTITUCIONALES

Entidad Responsable:	
Unidad Responsable:	
Gabinete Sectorial:	
Fecha de elaboración de la Ficha:	
Fecha de la última actualización:	
Reseña de las actualizaciones o modificaciones que presenta el indicador o meta propuesta	
1. INDICADOR Y META DEL PLAN INSTITUCIONAL	
1.1 Objetivo Estratégico Institucional:	
1.2 Nombre del indicador:	
1.3 Unidad de medida:	
1.4 Definición del indicador:	
Nota.- Para fines de sistematización del SIPeIP, este apartado se incluirá en la "Descripción del indicador".	
1.5 Formula de cálculo:	

1.6 Definición de variables relacionadas:
1.7 Metodología de cálculo:
1.8 Limitaciones técnicas:
1.9 Fuente de datos:
1.10 Serie histórica del indicador
1.11 Nombre de la meta:
1.12 Descripción de la meta:
1.13 Periodicidad de la meta año 1, año 2, año 3 y año 4: (anual, semestral, trimestral, mensual)
1.14 Comportamiento de datos del indicador (Discreto / Continuo)
Intervalo Cuatrianual:
Intervalo Anual:
1.15 Patrón de datos del Indicador (Sin tendencia/ (ascendente; descendente)
Intervalo Cuatrianual:
Intervalo Anual:
1.16 Proyección de metas: (Por el periodo de PND)

Cuatrianual (...)

Periodo	**Dato de la Meta cuatrianual (*)**
Línea base	
Año 1	
Año 2	
Año 3	
Año 4	

Año X (Realizar 1 cuadro por cada año)

Periodo (anual, semestral, trimestral, mensual)	**Dato de la Meta Año1 X**
Línea Base	

(*) Datos con 2 decímales

2. ALINEACIÓN DE LA META
2.1 Meta Plan Institucional
2.2 Meta Plan Sectorial
2.3 Objetivo del PND
2.4 Política del PND
2.5 Meta PND
2.6 Meta ODS (Agenda 2030)
3. RESPONSABLES
3.1 Nombre y firma de responsables:

Elaborado por:

Nombre:
Cargo:

Revisado por:

Nombre:
Cargo:

Aprobado por:

Nombre:
Cargo:

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación (2024).

10.8 Anexos para la actualización del Plan Institucional

10.8.1 Formatos de informe técnico justificativo para solicitar la actualización del Plan Institucional.

REPÚBLICA DEL ECUADOR

Secretaría Nacional de Planificación

INFORME JUSTIFICATIVO DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL

1. **Antecedentes**
2. **Secciones a modificar**
3. **Justificación técnica**
4. **Propuesta de actualización**
5. **Conclusiones y recomendaciones**
6. **Firmas de responsabilidad**

Elaborado por:	Revisado por:
Analista/Especialista	**Autoridad de planificación de la entidad**

Aprobado por:
Máxima autoridad de la entidad

10.8.2 Formato de matriz para la actualización del Plan Institucional

MATRIZ DE ACTUALIZACIÓN PLAN INSTITUCIONAL

Nombre de la Institución:	
Fecha	
CAUSAL O CAUSALES DE ACTUALIZACIÓN- Art. 22, NTSNPP	*Indicar la causal o causales del artículo 22 de la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa a la cual se acogen para la actualización con la respectiva justificación*

SECCIÓN (Guía Metodológica de Planificación Institucional)	REQUIERE ACTUALIZACIÓN		PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN (Resumen de la propuesta de actualización para la sección)		JUSTIFICACIÓN TÉCNICA *(Breve descripción de las razones que justifican la actualización apegadas a las causales señaladas)*
	SI	NO			
Descripción y diagnóstico institucional					
Descripción de la institución					
Diagnóstico institucional					
Análisis situacional					
Análisis de contexto					
Análisis sectorial y diagnóstico territorial					
Mapa de actores y actoras					
Análisis FODA					
Elementos orientadores de la institución					
Visión					
Misión					
Valores					
Objetivos Estratégicos Institucionales					
Objetivos Estratégicos Institucionales - OEI					
Alineación del OEI al PND 2024-2025					
Indicadores y metas			***INDICADOR/META ACTUAL***	***INDICADOR/META PROPUESTO***	
Indicadores ***Nota:*** *Detallar los indicadores que se proponen actualizar con su debida justificación técnica. Se recuerda que el cambio de indicadores implica un cambio de las metas.*					
Metas ***Nota:*** *Detallar las metas que se proponen actualizar con su debida justificación técnica.*					
Diseño de estrategias, programas y proyectos					
Estrategias					
Identificación de programas y proyectos (inversión)					
Presupuesto de gasto corriente					
Implementación de la política pública con enfoque territorial					
Programación Plurianual y Anual de la Política Pública (Anexos)					
Programación plurianual de la política pública					
Metas y programación plurianual					
Programación Anual de la Política Pública					
Metas y programación anual y semestral					

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD:

Elaborado por: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Revisado por: xxxxxxxxx	Aprobado por: Autoridad de planificación de la entidad

EL NUEVO ECUADOR RESUELVE

Secretaría Nacional de Planificación



@PlanificacionEc

@PlanificacionEc

@PlanificacionEc

Dirección: Av. Patria y Av. 12 de Octubre.
Código postal:170525 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-397890
www.planificacion.gob.ec