

La planificación estratégica en el sector público

Bismark Gerardo Ruilova Reyes




© **Bismark Gerardo Ruilova Reyes**

Primera edición, 2025-11-02

ISBN: 9789-942-33-978-2

DOI: <http://doi.org/10.48190/9789942339782>

Distribución online

 Acceso abierto

Cita

Ruilova, B. (2025) La planificación estratégica en el sector público . Editorial Grupo Compás

Este libro es parte de la colección de la Univesidad Técnica de Machala y ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad de la publicación. El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

PREFACIO

En el sector público, la planificación estratégica constituye un proceso primordial para garantizar que las instituciones gubernamentales puedan cumplir con su propósito de promover el bien común, construir soluciones de los problemas de las sociedades, gestionar y administrar los recursos públicos de manera eficiente y equitativa. En un mundo marcado por una creciente complejidad social, económica y política, la planificación estratégica ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad impostergable para los Estados modernos. Es por ello que se busca proporcionar una guía exhaustiva que combine los fundamentos teóricos y las herramientas prácticas necesarias para abordar los desafíos contemporáneos en la gestión pública.

La pandemia de COVID-19 en 2020 puso a prueba la capacidad de los gobiernos, empresas e instituciones para adaptarse a un escenario de incertidumbre global. La planificación estratégica se convirtió en una herramienta clave para responder a la emergencia sanitaria y sus consecuencias sociales y económicas. Ante la crisis, fue necesario replantear objetivos, priorizar la asignación de recursos y establecer mecanismos de coordinación interinstitucional que permitieran dar soluciones rápidas a problemas complejos como el colapso de los sistemas de salud, la paralización de la economía y la educación a distancia.

En este contexto, la planificación estratégica no solo se enfocó en la contención inmediata de la crisis, sino también en diseñar escenarios de mediano y largo plazo que contemplaran la reactivación económica, la protección social y la resiliencia institucional. Se impulsaron metodologías flexibles y participativas que incorporaron el análisis de riesgos, la innovación tecnológica y la cooperación internacional como ejes centrales, de este modo, la experiencia de 2020 evidenció que la planificación estratégica debe ser dinámica, adaptable y centrada en las personas, capaz de enfrentar situaciones imprevistas sin perder de vista el desarrollo sostenible.

Por otro lado, en la gestión o administración pública, sea este gobierno central o local, se enfrentan desafíos significativos en un entorno marcado por la incertidumbre global, la aceleración tecnológica y la creciente demanda ciudadana de resultados concretos, transparencia y participación activa.

Uno de los momentos importantes, donde se consideró como un tema relevante a la planificación fue en la pandemia del 2020, donde resaltó aún más la necesidad de estrategias adaptativas que optimicen recursos limitados y respondan eficazmente a las expectativas sociales. En este escenario político, social y económico, la planificación estratégica emerge como una herramienta esencial para priorizar objetivos, medir impactos y garantizar la alineación con los intereses colectivos.

Asimismo, como señala Pesqueux (2009) las instituciones públicas deben adoptar enfoques innovadores y colaborativos no solo para responder a las nuevas demandas sociales y fortalecer su capacidad de generar valor público, sino también para construir una visión compartida y fomentar un compromiso colectivo hacia un futuro deseado, caracterizado por la equidad, la inclusión, la sostenibilidad y el bienestar común.

Cabe mencionar que las instituciones públicas se caracterizan por un dinamismo sin precedentes. Factores como la globalización, el cambio climático, la digitalización y los cambios demográficos imponen nuevos desafíos a los gobiernos, que deben ser capaces de anticipar y responder a estas transformaciones. Es por ello que la planificación estratégica no solo permite a las instituciones públicas establecer prioridades, sino también alinear sus recursos humanos, financieros y tecnológicos con sus objetivos de desarrollo; la misma que permita equilibrar el análisis estructurado con la creatividad y la capacidad de adaptación, registrando que los entornos públicos están sujetos a cambios habituales y a menudo impredecibles.

Por otro lado, la planificación estratégica enmarcado en el ámbito empresarial, ha experimentado una transformación significativa para responder a las complejidades del sector público en la última década. En un contexto donde las demandas sociales, la sostenibilidad y la equidad son prioritarias, el éxito en el sector público ya no se mide exclusivamente en términos de eficiencia operativa, sino en función de su impacto social, su capacidad de inclusión y su contribución al desarrollo sostenible. Según Pimentel (1999) esto requiere adaptar las herramientas estratégicas para reflejar los valores colectivos y los objetivos de largo plazo que caracterizan a las instituciones públicas, asegurando así su legitimidad y pertinencia en un entorno cambiante.

En los últimos años, la planificación estratégica en el sector público ha incorporado enfoques que enfatizan la adaptabilidad y la colaboración interinstitucional. Por ejemplo, un plan situacional, los planes estratégicos de ordenamiento territorial o los planes estratégicos institucionales, proponen un modelo de gestión adaptativo que responde a las variaciones del entorno y promueve la participación de múltiples actores en la toma de decisiones. Estos modelos resaltan la importancia de generar resiliencia institucional mediante la articulación intersectorial, la inclusión de diversos grupos sociales y la retroalimentación constante. Adicionalmente, herramientas recientes como el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) han ganado relevancia en la identificación de factores externos que impactan la toma de decisiones estratégicas, facilitando una planificación más integral y proactiva (Chavez, 2020).

El **Objetivo General** de este texto es desarrollar en el lector las competencias técnicas y analíticas necesarias para formular, ejecutar y evaluar planes estratégicos en el sector público, de manera que respondan a problemáticas específicas, promuevan la inclusión ciudadana y se ajusten al marco legal vigente, garantizando transparencia y eficacia en la gestión pública.

Este libro se organiza en una serie de capítulos que abordan los aspectos clave de la planificación estratégica en el sector público, desde sus fundamentos teóricos, (Planificación Social), planificación estratégica situacional, Plan Estratégico Institucional, Plan de desarrollo y ordenamiento territorial, hasta su aplicación práctica en diferentes entornos. En los primeros capítulos, se exploran los conceptos básicos y la evolución histórica de la planificación estratégica, proporcionando un marco conceptual sólido para los lectores.

Los temas intermedios se centran en el análisis de herramientas específicas como, la gestión basada en resultados y la evaluación de impacto. Además, se discuten casos de estudio ligados a diferentes gobiernos y agencias han implementado estrategias exitosas para abordar problemas complejos, como la desigualdad social, el cambio climático y la modernización administrativa.

Finalmente, el último capítulo explora los desafíos contemporáneos y futuros de la planificación estratégica en el sector público, destacando la creciente incorporación de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y la analítica de datos, que están transformando los procesos de toma de decisiones; además, se resalta la importancia del diseño de plataformas digitales participativas, que facilitan la interacción y colaboración entre ciudadanos y gobiernos, fortaleciendo la transparencia y la legitimidad de las políticas públicas. Autores como Gutiérrez et al. (2021) mencionan que estos avances subrayan la necesidad de enfoques flexibles y adaptativos que integren innovación tecnológica con gobernanza inclusiva

Este enfoque se alinea con las tendencias actuales que buscan fortalecer la capacidad de las instituciones públicas para enfrentar entornos dinámicos y complejos mediante la concreción de políticas públicas con diversos actores. Además, se destaca la importancia de la participación ciudadana y la integración de saberes locales en la formulación de estrategias de adaptación al cambio climático, como se analiza en estudios recientes sobre gobernanza adaptativa y participación social.

En estas perspectivas, se resalta la necesidad de que las instituciones públicas adopten modelos de gobernanza más flexibles y participativos, capaces de ajustarse a las cambiantes condiciones socioeconómicas y ambientales, y de incorporar activamente a la ciudadanía en los procesos de planificación y gestión pública. Asimismo, la transparencia y la rendición de cuentas son pilares fundamentales para garantizar que los planes estratégicos sean ejecutados de manera ética y eficaz. En palabras de Maritan et al. (2023) las instituciones públicas deben adoptar mecanismos que permitan a los ciudadanos monitorear y evaluar el progreso de las estrategias implementadas, fomentando una cultura de responsabilidad compartida.

Además, este trabajo aborda las principales metodologías que orientan la gestión pública en el contexto ecuatoriano, destacando su importancia para fortalecer la institucionalidad, mejorar la eficiencia administrativa y responder

a las demandas sociales. A través de un análisis conceptual y aplicado, se presentan enfoques estratégicos que permiten comprender la planificación, ejecución y evaluación de políticas públicas, contribuyendo a una gestión más participativa, transparente y orientada al desarrollo nacional.

ÍNDICE

PREFACIO	2
CAPÍTULO I	9
1. INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	9
1.1 Planificación Social	9
1.2 Planificación Corporativa	11
1.3 Importancia de la planificación corporativa	12
1.4 La Planificación Territorial	12
1.5 Principios de la planificación territorial	13
1.6 La Constitución del Ecuador de 2008 y la Planificación Estratégica	13
1.7 Principales disposiciones constitucionales sobre planificación estratégica	14
1.8 El Plan	15
1.9 Elementos Claves de un Plan Estratégico	16
1.10 El Programa	17
1.11 El proyecto	18
1.12 Elementos claves de un proyecto	18
1.13 Tipos de proyectos en planificación estratégica	19
1.14 Desafíos en la implementación de proyectos en el sector público	19
1.15 La Importancia del COOTAD en la Planificación Estratégica en el Sector Público en Ecuador	20
1.16 El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en Ecuador y su incidencia en la planificación estratégica en el sector público	22
REFERENCIAS	26
CAPÍTULO II	33
2. La Planificación Estratégica Situacional (PES)	33
2.1 Fundamentos teóricos de la Planificación Estratégica Situacional	35
2.2 Diferencias con otros enfoques de planificación	36
2.3 Metodología de la Planificación Estratégica Situacional	36
2.4 Los Cuatro Momentos de la Planificación Estratégica Situacional	37
REFERENCIAS	54
CAPÍTULO III	61
3. Plan Estratégico de Desarrollo Institucional	61
3.1 Planificación institucional	66
3.2 Plan Nacional de Desarrollo y su Articulación con la Planificación Pública	68

3.3 Formulación de la Planificación Institucional	69
3.4 Fases del Proceso de Planificación Institucional	69
3.5 Diagnóstico institucional	71
3.6 Insumos y Procedimiento	74
3.7 Análisis Externo Macro o General	77
3.8 Análisis sectorial, territorial y de actores institucionales (Stakeholders)	78
3.9 Procedimiento para el Análisis Situacional	80
3.10 Análisis FODA	80
3.11 Insumos para el Análisis FODA	81
3.12 Procedimiento para el Análisis FODA	82
3.13 Elementos Orientadores de la Institución	82
3.14 Alineación de metas institucionales	92
3.15 Identificación de programas institucionales (Presupuesto)	93
3.16 Articulación de los Elementos Estratégicos Institucionales	96
3.17 Insumos Claves para la Elaboración de los Elementos Estratégicos	96
3.18 Procedimiento para la Formulación de Elementos Estratégicos	97
3.19 Implementación de la Planificación Institucional	97
3.20 Consideraciones Generales del Plan Institucional	97
3.21 Seguimiento y Evaluación de la Planificación Institucional	99
REFERENCIAS	100
CAPÍTULO IV	107
4. Metodología de Marco Lógico	107
4.1 Introducción	107
4.2 Los elementos esenciales de la matriz de marco lógico	109
4.3 Identificación del problema y alternativas de solución	113
4.4 Análisis de involucrados	113
4.5 Análisis del problema	113
4.6 Importancia de la participación	114
4.7 Análisis de objetivos	115
4.8 Identificación de alternativas de solución al problema	117
4.9 Estructura analítica del proyecto (EAP)	120
4.10 Resumen Narrativo de objetivos	125
4.11 Indicadores	136
4.12 Indicadores de los Componentes	136
4.13 Indicadores de Actividades	137
4.14 Evaluación de Indicadores	137

4.15 Medios de Verificación y Lógica Horizontal	138
4.16 Supuestos en la Matriz de Marco Lógico	138
4.17 Los Riesgos (Supuestos) en la Matriz de Marco Lógico	139
4.18 Importancia de los Supuestos (Riesgos) en la Planificación y Ejecución de Proyectos	139
4.19 Recomendaciones de como evaluar un proyectos y definición de objetivos	140
4.20 Indicadores en la Matriz de Marco Lógico	141
4.21 Especificación de Indicadores	143
4.22 Papel del indicador en los proyectos	144
4.23 Ventajas de un Indicadores y Objetivos	146
4.24 Medios de Verificación en la Matriz de Marco Lógico	148
4.25 Medios de Verificación Expandidos	150
4.26 Supuestos en la Matriz de Marco Lógico	153
4.27 Elementos importantes para formular supuestos	155
4.28 Incorporación y Monitoreo de Supuestos en el Marco Lógico (CCT)	157
4.29 Importancia de Monitorear y Redactar los Supuestos	159
4.30 Monitoreo y Evaluación	160
4.31 Relación entre Monitoreo y Evaluación	161
4.32 Responsabilidades de la Gerencia de Proyecto en el Monitoreo y Evaluación (MyE)	162
4.33 Importancia de la Evaluación en el Ciclo del Proyecto	164
4.34 La Evaluación a lo Largo del Ciclo del Proyecto	164
4.35 Planificación del Monitoreo y Evaluación en el Ciclo de Vida del Proyecto	167
4.36 Características de un Buen Plan de MYE	169
4.37 Técnicas para Recabar Información	170
4.38 Problemas, Recomendaciones y Análisis en la Recopilación de Información	171
4.39 Recomendaciones para mejorar la calidad de la información	171
4.40 El Cuidado de Recursos y Desafíos en Monitoreo y Evaluación	172
REFERENCIAS	175
RESEÑA DEL AUTOR	182

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivos específicos

- Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales de la planificación estratégica, comprendiendo su importancia en el ámbito organizacional y público.
- Identificar las etapas y componentes principales del proceso de planificación estratégica, desde el diagnóstico situacional hasta la formulación de objetivos y estrategias.
- Aplicar ejemplos prácticos y casos de estudio que permitan relacionar la planificación estratégica con la toma de decisiones efectivas en contextos reales.

1.1 Planificación Social

La planificación social ha sido, desde sus orígenes, un campo en constante evolución, influenciado por los cambios estructurales de las sociedades y las nuevas necesidades que emergen en distintos contextos. En un mundo caracterizado por la interdependencia global, la crisis ambiental, las desigualdades estructurales¹ y la transformación digital, el concepto de planificación social debe ser entendido más allá de su acepción tradicional, es decir, no solo como una herramienta técnica, sino como un mecanismo integral de gestión de conflictos, proyección de políticas y generación de desarrollo con equidad (Cortázar, 2005).

En las últimas dos décadas, los enfoques en planificación social han experimentado un giro desde modelos racionalistas y tecnocráticos hacia esquemas más participativos, flexibles y adaptativos, en los que el análisis prospectivo, la inteligencia colectiva y el diseño territorial cobran un papel protagónico (Fernández, 2021). En este sentido, los nuevos paradigmas plantean preguntas fundamentales: ¿Es posible una planificación social que no reproduzca desigualdades? ¿Cómo integrar la resiliencia en los procesos de planificación sin que se convierta en una estrategia de supervivencia sin cambios estructurales? ¿Qué papel juegan la digitalización y los datos abiertos en la formulación de políticas sociales?

Responder a estas cuestiones requiere un marco conceptual que abarque los modelos contemporáneos de planificación, su relación con las políticas públicas y sus implicaciones en la reconfiguración del desarrollo social y económico en el siglo XXI, puesto que, la evolución de la planificación social empieza desde lo Normativo hacia lo Adaptativo. Es decir, tradicionalmente vinculada a la intervención estatal y a la formulación de políticas públicas, ha estado marcada por un dilema central (la tensión entre la cualidad de algo que

¹ Las desigualdades estructurales son las formas persistentes de disparidad social, económica y política que están arraigadas en los sistemas e instituciones de una sociedad.

puede ser previsto en lo referente a los procesos y la incertidumbre inherente a los problemas sociales). Ahora bien, Gutiérrez et al. (2021) agregan que mientras los modelos tradicionales de planificación estratégica se basaban en diagnósticos estáticos y en la asignación de recursos bajo estructuras rígidas, la realidad contemporánea exige esquemas flexibles, capaces de responder a cambios rápidos y a la complejidad de los fenómenos sociales.

Alzugaray et al. (2021) destacan la importancia de la resiliencia comunitaria como un principio rector de la planificación social, enfatizando que las estrategias deben permitir la transformación estructural de los territorios en lugar de solo amortiguar impactos adversos, esto se debe a la gran adaptación que ha logrado estos modelos los últimos diez años. En un sentido similar, Arce et al. (2019). argumentan que los enfoques colaborativos en planificación han demostrado ser más efectivos en sociedades con alta fragmentación política y económica, ya que permiten la incorporación de diversos actores en la toma de decisiones.

Como ya se mencionó anteriormente la planificación estratégica en la actualidad muestra varios enfoques estratégicos, los mismos que han evolucionado desde una visión meramente gerencial hacia perspectivas más integradas y prospectivas. Actualmente, en el caso de la planificación estratégica contemporánea está fundamentada en la identificación de escenarios futuros y la formulación de estrategias con capacidad de ajuste dinámico por ello, "radica la importancia sobre utilizar la planificación estratégica como herramienta que estimula facultades de percepción de las múltiples y complejas dimensiones y dinanismos sociales, con vistas a incrementar la fecundidad, además de la eficacia del pensamiento y acción" (Palacios, 2020, p. 58).

Las nuevas tendencias en la Planificación Social, se describe primero al enfoque participativo y deliberativo, refiriéndose a la participación ciudadana que ha pasado de ser un elemento marginal en la planificación social a convertirse en un criterio esencial de legitimidad y efectividad dentro del desarrollo humano. Los autores Matos y Pasek (2005) retoman la clásica "escalera de participación", argumentando que la verdadera inclusión comunitaria en los procesos de planificación solo ocurre cuando la ciudadanía tiene un poder real en la toma de decisiones, y no cuando se limita a consultas simbólicas, en otras palabras, cuando la planificación se realiza de manera participativa, en un ambiente armónico, de confianza, se obtiene un mayor compromiso de los integrantes alcanzando objetivos y metas claras.

En América Latina, los presupuestos participativos han sido un ejemplo de cómo los procesos de planificación pueden democratizarse, aunque también han evidenciado las dificultades de articular mecanismos eficaces de control social (Matos y Pasek, 2005). A pesar de sus limitaciones, estos modelos han permitido un ejercicio de ciudadanía activa y han generado experiencias innovadoras de cocreación de políticas públicas.

Asimismo, la planificación basada en datos e Inteligencia Artificial, trata del avance de la digitalización y el uso de big data en las políticas públicas han abierto nuevas posibilidades en la planificación social. Ocaña et al. (2021) señalan que el uso de datos abiertos puede mejorar significativamente la capacidad de respuesta de las administraciones públicas, permitiendo un diseño más preciso de políticas y la optimización en la asignación de recursos.

Sin embargo, la planificación basada en datos también plantea desafíos éticos y políticos. ¿Quién registra la producción y el acceso a los datos? ¿Cómo evitar que la inteligencia artificial reproduzca sesgos estructurales en la planificación social? La respuesta a estas preguntas determinará el futuro de la planificación basada en evidencia empírica y su impacto en la justicia social.

Las políticas públicas y la planificación, van de lo teórico a lo práctico; la relación entre planificación social y políticas públicas es ineludible. Como señala Alvarado (2001) una planificación efectiva debe traducirse en acciones concretas que modifiquen estructuras de desigualdad y garanticen derechos fundamentales. En este sentido, el modelo de planificación basado en derechos humanos ha cobrado relevancia, asegurando que las políticas sean formuladas desde un enfoque de equidad y sostenibilidad.

Sin embargo, el reto radica en la implementación, por lo tanto, muchas iniciativas de planificación fracasan no por su formulación, sino por la falta de capacidades institucionales y de articulación entre actores públicos y privados. La implementación efectiva de estrategias de planificación social exige un sistema de gobernanza capaz de coordinar esfuerzos y garantizar que los cambios sean sostenibles en el tiempo. Por ello, la autora Martínez (2013) expresa en su estudio que, los desafíos y oportunidades para la planificación social del siglo XXI, requieren una proyección que vaya más allá de los enfoques convencionales y se atreva a innovar en sus metodologías y objetivos. Entre lo más destacable, me refiero al cambio climático y crisis ambiental, la desigualdad y justicia social, la transformación digital y la gobernanza colaborativa.

En sí, la planificación social no puede reducirse a un ejercicio técnico de proyección de escenarios y asignación de recursos. En el contexto actual, se requiere una visión más crítica y transformadora, que entienda la planificación como un proceso político y social de cambio estructural. La planificación del siglo XXI no puede ser una mera herramienta de gestión, sino un instrumento de democratización del desarrollo y un espacio de resistencia ante las inequidades del sistema global.

1.2 Planificación Corporativa

La planificación corporativa es un proceso estratégico que permite a las organizaciones establecer metas claras, desarrollar estrategias para alcanzarlas y garantizar la adaptabilidad ante un entorno competitivo y en constante cambio. Este proceso se centra en alinear los recursos internos y

externos con los objetivos organizacionales, considerando factores económicos, sociales y tecnológicos (Salazar y Romero, 2006).

Entre sus características principales esta la planificación corporativa moderna, que se distingue por su enfoque sistémico e integrador, el mismo que implica un análisis del entorno (político, económico, social y tecnológico) y su impacto en las operaciones corporativas.

Asimismo, la definición de objetivos estratégicos es de suma importancia, ya que establece metas claras y medibles, alineadas con la misión y visión de la organización (Andía, 2016). De igual manera la asignación de recursos, que se refiere a la optimización del capital humano, financiero y tecnológico para maximizar la eficiencia. Y para complementar estas teorías no puede faltar el monitoreo y la evaluación, con la implementación de indicadores clave de desempeño (KPI)² para medir el progreso y realizar ajustes necesarios (González I., 2011).

1.3 Importancia de la planificación corporativa

Según Pinoargote et al. (2019) la planificación corporativa es crucial para mantener la competitividad, desde luego, las organizaciones que adoptan este enfoque son más resilientes frente a crisis económicas y cambios del mercado. Un estudio reciente de la Universidad de Harvard revela que las empresas con procesos de planificación robustos tienen un 30% más de probabilidades de superar a sus competidores

Además, la transformación digital, con la incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial y el big data, ha revolucionado la forma de recopilar y analizar información para la toma de decisiones; sin embargo, la sostenibilidad y la gestión del cambio aún representan desafíos importantes en la implementación de planes estratégicos. Aun así, la planificación corporativa sigue siendo clave para el éxito organizacional, y aquellas empresas que adopten un enfoque proactivo, integrando innovaciones tecnológicas y estrategias sostenibles, estarán mejor preparadas para enfrentar los retos del futuro.

1.4 La Planificación Territorial

La planificación territorial como parte de la planificación estratégica en el sector público es relevante en los últimos 30 años como estado ecuatoriano, cuyo objetivo **es** diseñar comunidades sostenibles; se refiere al proceso de organización, distribución y uso del espacio físico para garantizar un desarrollo equilibrado y sostenible. Este enfoque considera factores sociales, económicos, ambientales y culturales para optimizar el uso de los recursos y minimizar los conflictos.

² Los KPI (Key Performance Indicators) son métricas cuantificables que permiten evaluar el rendimiento de una organización en función de sus objetivos estratégicos.

1.5 Principios de la planificación territorial

Entre los temas claves que deben considerarse en la planificación, Madroñero y Guzmán: “destacan en primer lugar la necesidad de que esta sea sostenible, promoviendo un equilibrio entre el desarrollo económico, la inclusión social y la protección ambiental” (2018). Igualmente, es fundamental garantizar la participación ciudadana, involucrando activamente a las comunidades locales en la toma de decisiones. Kavanagh et al. (2021) mencionan que otro aspecto esencial es asegurar la equidad, especialmente en lo que respecta a la distribución de recursos y oportunidades. Finalmente, se debe priorizar una planificación integrada, que articule de manera efectiva los diferentes niveles de gobierno y sectores para alcanzar objetivos comunes (Acevedo, 2009).

En cuanto a la importancia de la planificación territorial, Alencastro et al. (2020) mencionan que es esencial para abordar los problemas derivados de la urbanización acelerada, como la desigualdad, el cambio climático y la degradación ambiental. En América Latina, se estima que el 80% de la población vive en áreas urbanas, lo que plantea retos significativos en términos de infraestructura y servicios.

De acuerdo con Molina et al. (2005) articulan que otro tema que es fundamental considerar son: las herramientas y enfoques en la planificación dentro del sector público,

entre ellas, los sistemas de información Geográfica (SIG)³ que facilitan el análisis espacial y la toma de decisiones basada en datos. Por otra parte, el ordenamiento territorial misma que es utilizada como estrategias para regular el uso del suelo y prevenir conflictos y, finalmente, los planes de desarrollo urbano, que son diseños a largo plazo que priorizan la movilidad sostenible y la inclusión social (Pérez y Romo, 2022).

En cuanto a los desafíos, está previsto, el cambio climático, ya que los desastres naturales están aumentando en frecuencia e intensidad, lo que exige la realización de planes más resilientes e integrales (Díaz, 2012). En el caso de la desigualdad, pues, las ciudades enfrentan disparidades significativas en el acceso a servicios básicos, lo que limita tener una calidad de vida adecuada. En torno al crecimiento informal está a la vista, puesto que, los asentamientos no planificados representan un desafío para los gobiernos locales, En conclusión, la planificación territorial desempeña un papel crucial en la construcción de comunidades sostenibles y equitativas, desde luego, los enfoques integrados y participativos serán clave para enfrentar los retos del futuro (González H. , 2004).

1.6 La Constitución del Ecuador de 2008 y la Planificación Estratégica

La Constitución del Ecuador de 2008, ampliamente reconocida por ser una de las más avanzadas en términos de derechos y visión de desarrollo, establece

³ Los Sistemas de Información Geográfica (SIG) son herramientas tecnológicas que permiten recopilar, gestionar, analizar y representar datos espaciales.

un marco normativo que integra la planificación estratégica como una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos del Estado. En su esencia, la planificación estratégica es concebida como un medio para alcanzar el *Buen Vivir* (*Sumak Kawsay*), un concepto transversal en el diseño constitucional que prioriza el bienestar colectivo, la sostenibilidad y la equidad (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008).

La Planificación Estratégica en la Constitución en el artículo 3 de la Constitución define como deber primordial del Estado “planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza y promover el desarrollo sustentable” (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008). Este mandato se expande a lo largo de otros artículos que describen cómo la planificación estratégica debe estar alineada con objetivos sociales, económicos y ambientales, estructurando un modelo inclusivo y participativo.

En particular, el Título VI, que aborda el Régimen de Desarrollo, se convierte en el corazón normativo para entender cómo la planificación estratégica opera en el contexto ecuatoriano. Este régimen establece directrices claras sobre cómo las políticas públicas y los planes de desarrollo deben integrarse con una visión de largo plazo, construida en conjunto con los actores sociales, económicos y políticos.

1.7 Principales disposiciones constitucionales sobre planificación estratégica

- **Plan Nacional de Desarrollo:**

El artículo 280 establece que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento rector de las políticas públicas y de la planificación en el Ecuador. Este plan debe articular las prioridades nacionales, considerando tanto los objetivos a corto como a largo plazo. Todos los niveles de gobierno están obligados a alinearse con este documento, asegurando coherencia y unidad en la ejecución de las políticas públicas.

- **Participación ciudadana:**

La planificación estratégica no es una tarea exclusiva de las autoridades del gobierno. El artículo 85 señala que la formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas deben realizarse con la participación activa de la ciudadanía, promoviendo un modelo de gobernanza inclusivo.

- **Descentralización y autonomía:**

La Constitución, en el artículo 238, establece que la planificación estratégica también es una responsabilidad de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD). Estos organismos deben articular

sus planes con el Plan Nacional de Desarrollo, respetando su autonomía, pero asegurando la coherencia territorial en el uso de recursos y prioridades de desarrollo.

- **Sostenibilidad y equidad:**

Uno de los pilares fundamentales de la planificación estratégica en la Constitución es la sostenibilidad ambiental y la equidad social. El artículo 395 enfatiza que toda planificación debe incluir criterios de sostenibilidad, mitigación del impacto ambiental y prevención de riesgos. Al mismo tiempo, el artículo 276 establece como objetivos principales erradicar la pobreza y reducir las desigualdades sociales.

- **Régimen económico solidario:**

En el artículo 283, la Constitución promueve un régimen económico inclusivo y solidario, lo cual implica que la planificación estratégica debe fomentar modelos productivos sostenibles, redistributivos y que prioricen el trabajo digno y los derechos de las personas.

Asimismo, la relevancia de la Planificación Estratégica en el Marco Constitucional, no solo es un mandato técnico, sino también un imperativo ético y político; ya que La Constitución del Ecuador de 2008 concibe este proceso como un eje transformador que busca garantizar derechos fundamentales, cerrar brechas históricas y garantizar la armonía entre la sociedad y la naturaleza. El reto de la planificación estratégica en el Ecuador radica en su capacidad para traducir las aspiraciones del *Buen Vivir*⁴ en políticas efectivas que enfrenten desafíos contemporáneos como el cambio climático, la inequidad social y las crisis económicas.

La Constitución del Ecuador de 2008 ha elevado la planificación estratégica al nivel de política de Estado, dotándola de un marco normativo ambicioso y coherente con los principios del desarrollo sostenible y la justicia social. Este enfoque sitúa a la planificación como un acto democrático y participativo, donde el bienestar de la ciudadanía y el respeto por la naturaleza son los objetivos supremos. Implementar estos principios de manera efectiva requiere un compromiso continuo por parte de todos los sectores, asegurando que la planificación no solo sea una herramienta técnica, sino también un catalizador del cambio estructural que el país necesita.

1.8 El Plan

El plan es el documento que estructura y orienta la ejecución de una estrategia organizacional o institucional, proporcionando un marco de referencia para la toma de decisiones y la asignación de recursos (García L. , 2011). Su desarrollo

⁴ El Buen Vivir, o *Sumak Kawsay* en kichwa, es un principio constitucional en Ecuador que propone un modelo de desarrollo alternativo basado en la armonía entre los seres humanos y la naturaleza, la equidad social.

se basa en la identificación de objetivos, la formulación de estrategias y la definición de acciones específicas.

Según Lira (2006) “un plan estratégico es una guía clara para la acción futura, alineada con la misión y visión de la organización”. En este contexto, el plan actúa como un mapa que facilita la consecución de metas a corto, mediano y largo plazo.

1.9 Elementos Claves de un Plan Estratégico

Para que un plan estratégico sea eficaz, debe contener los siguientes componentes: En primer lugar, la Visión y misión que se refiere a la razón de ser y la dirección futura de la organización, seguido de los objetivos estratégicos quienes establecen metas concretas y medibles. No puede faltar el análisis situacional, el mismo que incluye el uso de herramientas como el análisis FODA⁵. Las estrategias y líneas de acción, los indicadores de desempeño que permiten medir y evaluar el progreso, los recursos y presupuesto que definen los medios necesarios para la ejecución y, por último, el cronograma de implementación que detalla la secuencia de actividades.

En cuanto a los tipos de planes en la planificación estratégica, ya se mencionó escuetamente a que se refiere y se pueden clasificar en: Planes Estratégicos quienes definen la visión y dirección de largo plazo. Los Planes operativos que detallan las acciones específicas y tácticas a corto plazo, también los Planes financieros, los mismos que están enfocados en la asignación y gestión de recursos. Los planes de contingencia o situacional, que diseñados para la gestión de riesgos e imprevistos y para mi criterio uno de los menos utilizados y de mucha importancia los planes de desarrollo institucional, que van dirigidos a la mejora continua y adaptación al entorno de una institución u organización, sea de gobierno central o gobierno local; el plan a utilizar va a depender según el alcance y propósito.

Las etapas de elaboración de un plan estratégico son: Diagnóstico y Análisis, este se refiere a la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar la implementación del plan. Se utilizan herramientas como el análisis FODA y la matriz de impacto. Seguido de la Definición de Objetivos; que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART). El diseño de estrategias en cambio se establece y se articula a las acciones necesarias para lograr los objetivos definidos. Para su implementación se asignan recursos y responsabilidades, asegurando una ejecución efectiva del plan. Y no puede faltar el Seguimiento y Evaluación, que no es más que la definición o planeación de los indicadores de gestión y mecanismos de control para medir el avance y efectuar ajustes si es necesario.

⁵ El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite evaluar factores internos y externos que afectan el desempeño de una organización o proyecto.

1.10 El Programa

Un programa, en el ámbito de la planificación estratégica, es un conjunto estructurado de proyectos interrelacionados que comparten un mismo objetivo general y se implementan de manera coordinada para maximizar su impacto (Arroyo y Schejtman, 2012). Su función es alinear esfuerzos organizacionales hacia una visión estratégica, asegurando coherencia y sostenibilidad a largo plazo.

Un programa es la integración de múltiples iniciativas, gestionadas en conjunto para alcanzar metas organizacionales que no podrían lograrse con un solo proyecto aislado (Perea, 2003). Así, los programas permiten un enfoque holístico y estratégico en la gestión del cambio y la innovación.

Los componentes claves de un programa estratégico exitoso, debemos considerar algo parecido al plan, y me refiero a los objetivos general y específico, que definirán el propósito del plan. La estructura de Gobernanza que determina los roles, responsabilidades y niveles de autoridad. Asimismo, las líneas de acción, y se refiere básicamente al conjunto de estrategias y políticas que guían la ejecución del programa. Los proyectos Asociados, que identifican los proyectos que contribuyen al logro del objetivo. Al igual que el plan es de suma importancia el recurso financieros y humanos, que no puede faltar dentro de la planificación, donde consten los insumos necesarios para su implementación. Y finalmente los indicadores de impacto, que no es más que la medición del desempeño y efectividad del programa.

Los Programas en la planificación estratégica pueden ser basados en el desarrollo Social, que van orientados a mejorar la calidad de vida en comunidades vulnerables. Los de Innovación y Tecnología, mismos que van dirigidos a fomentar el desarrollo tecnológico y la transformación digital. Programas de Sostenibilidad Ambiental, Programas Educativos que están enfocados en la expansión del conocimiento y el fortalecimiento del capital humano. Los de Infraestructura y Desarrollo Urbano, entre otros. Por ello, en la investigación desarrollada por Badajoz y Pérez (2022) estipulan que “los programas sociales son un conjunto de planes, acciones y actividades orientado a alcanzar uno o varios propósitos en el tiempo, a la vez que refuerzos planificados, benevolentes y ordenados para alcanzar los objetivos debidamente articulados” (p. 2054).

Etapas de formulación de un programa estratégico, va a depender del autor, de las necesidades y de la estructura del momento; sin embargo, se expresa en un Diagnóstico y Análisis, en un diseño estratégico; la implementación o ejecución y por supuesto en el monitoreo y evaluación, con el fin de verificar los avances del programa a través de métricas clave, garantizando su alineación con la estrategia organizacional.

1.11 El proyecto

Un proyecto en el sector público se define como un conjunto de actividades interrelacionadas que buscan alcanzar un objetivo específico dentro de un tiempo determinado y con recursos finitos. Los proyectos pueden ser de infraestructuras, sociales, educativos, de salud, entre otros, y deben alinearse con las políticas y planes gubernamentales. En este sentido, en el caso del proyecto social, Baca y Herrera (2016) mencionan que:

Muchos de estos proyectos buscan generar ingresos para grupos vulnerables, empoderar a mujeres; son proyectos que desde una escala microsocial combaten el hambre y la pobreza, la violencia familiar, escolar y laboral, procuran la salud, difunden la cultura y el arte, además de que rescatan tradiciones y costumbres, o impulsan acciones ecológicas y de protección al ambiente, etcétera. (pág. 208)

En el caso de la gestión pública, Chacha et al. (2003) mencionan qué la relación entre planificación estratégica y proyectos se traduce en la necesidad de un marco claro que permita evaluar la factibilidad⁶, sostenibilidad e impacto de las iniciativas. Desde luego, los proyectos bien estructurados aseguran que las estrategias no se queden en simples declaraciones de intenciones, sino que generen cambios tangibles y prósperos en la sociedad.

Además, el diseño de proyectos en el sector público debe incluir mecanismos de participación ciudadana, considerando la opinión de la comunidad para asegurar que los proyectos respondan a las necesidades reales. El enfoque basado en la evidencia y el uso de indicadores de desempeño ayudan a medir la eficacia de los proyectos.

El proyecto es un concepto amplio que puede aplicarse en múltiples ámbitos como la educación, la investigación, la planificación estratégica, la gestión social, entre otros. En términos generales, un proyecto es un conjunto de actividades organizadas y planificadas con el fin de alcanzar un objetivo en un tiempo determinado. Puede involucrar recursos humanos, financieros y materiales, y su éxito depende de una adecuada formulación, ejecución y evaluación.

1.12 Elementos claves de un proyecto

Para la correcta formulación de un proyecto, es fundamental considerar primero los objetivos, que al igual que el plan y el programa, busca definir lo que se espera lograr. Debe ser claro, medible y alcanzable (Gamonal, 2011). La justificación, que explica la importancia del proyecto y su relevancia en el contexto estratégico, seguido de la metodología, que indica el enfoque y las herramientas que se utilizarán para el desarrollo del proyecto. Los recursos, que incluye los materiales, presupuesto y talento humano necesarios. El cronograma, que es el que determina los plazos de ejecución de cada fase.

⁶ Véase Chacha et al. (2003), quienes destacan que la factibilidad implica el análisis técnico, financiero, institucional y social de los proyectos.

Concluyendo con la evaluación y seguimiento, mismos que permiten medir el impacto y la efectividad del proyecto.

1.13 Tipos de proyectos en planificación estratégica

Mallardi y Cañizares (2011) expresan que los proyectos pueden clasificarse según su naturaleza y objetivos: Ejemplo los proyectos de desarrollo social, que van dirigidos a mejorar condiciones de vida en comunidades vulnerables. Los proyectos de desarrollo productivo, son aquellos que van enfocados en la generación de bienes y servicios. Los tecnológicos, que tienen relación con la innovación y digitalización. También existen, los proyectos medioambientales y los proyectos educativos, el uno esta destinados a la conservación y sostenibilidad ecológica; y el otro a diseñar para la mejora de la formación y el acceso al conocimiento.

Las fases de implementación de un proyecto en la planificación estratégica en el sector público siguen un ciclo de vida que incluye:

- **Identificación del problema y diseño del proyecto:** Se establece el problema que se busca resolver y se definen los objetivos (Mora, 2005). En esta etapa se justifica la pertinencia del proyecto dentro del plan estratégico institucional. También se considera la evaluación de riesgos y la definición de mecanismos de mitigación.
- **Planificación y programación:** Se detallan las actividades, el cronograma y los recursos necesarios. Se deben definir indicadores de rendimiento para evaluar el progreso (Cantillo y Curiel, 2009). En esta etapa se integran estrategias de financiamiento y asignación eficiente de recursos.
- **Ejecución:** Se implementan las actividades planificadas, asegurando la coordinación entre actores involucrados y el cumplimiento de los plazos y presupuestos. La gestión de calidad y la supervisión continua son clave para el éxito del proyecto.
- **Monitoreo y evaluación:** Se mide el desempeño del proyecto en función de los indicadores establecidos y se realizan ajustes si es necesario (Canossa, 2022). La retroalimentación permite mejorar futuros proyectos.

1.14 Desafíos en la implementación de proyectos en el sector público

- **Limitaciones presupuestarias:** Según Eslava et al. (2019) la falta de recursos puede retrasar o limitar el alcance de los proyectos.
- **Burocracia y regulaciones:** La rigidez de los procedimientos administrativos puede dificultar la agilidad en la ejecución de proyectos.
- **Resistencia al cambio:** Los proyectos que implican reformas estructurales pueden encontrar oposición de distintos grupos de interés.

- **Falta de capacitación en gestión de proyectos:** Muchas veces, los funcionarios públicos carecen de formación especializada en dirección de proyectos.
- **Innovación y tecnología:** La falta de integración de tecnologías en la gestión de proyectos limita la eficiencia y la transparencia en el sector público.

Herramientas para la Gestión de Proyectos

Algunas metodologías ampliamente utilizadas en la gestión de proyectos son, la metodología del Marco Lógico (MML), project management professional (PMP), scrum y Agile para proyectos de innovación, balanced scorecard (BSC) para alineación estratégica. Para enfrentar estos desafíos, Del Prado et al. (2023) recomiendan que es fundamental la capacitación en metodologías de gestión de proyectos, la adopción de tecnologías digitales para mejorar la transparencia y la inclusión de mecanismos de participación ciudadana para fortalecer la legitimidad de los proyectos.

El proyecto es un componente clave dentro de la planificación estratégica en el sector público, ya que permite convertir estrategias en acciones concretas con impacto en la sociedad. Sin embargo, su implementación enfrenta diversos desafíos, desde limitaciones presupuestarias hasta resistencias institucionales. Para mejorar la gestión de proyectos en el sector público, es necesario fortalecer las capacidades técnicas, reducir la burocracia y fomentar una cultura de evaluación y mejora continua, así como innovar en tecnologías y procesos para garantizar la eficiencia en la administración pública.

1.15 La Importancia del COOTAD en la Planificación Estratégica en el Sector Público en Ecuador

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), es la norma fundamental que rige la organización territorial y la gestión de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) en Ecuador. Este instrumento jurídico establece el marco normativo para la planificación estratégica en el sector público, promoviendo el desarrollo territorial equilibrado y la participación ciudadana en la toma de decisiones. Como marco regulatorio de la planificación estratégica, fue promulgado en el año 2010 con el objetivo de consolidar el modelo de autonomía y descentralización en el Ecuador. En este sentido, el artículo 3 de dicho código establece los principios de *equidad, solidaridad, subsidiariedad y participación ciudadana*, los cuales son fundamentales para la planificación estratégica en el sector público.

La importancia del COOTAD en la planificación estratégica del sector público ecuatoriano, su relación con otros instrumentos de gestión y su impacto en la descentralización del Estado; es una constante lucha y a la vez una oportunidad para generar bienestar común en cada uno de los territorios conducidos por gobiernos autónomos descentralizados en el país. La planificación estratégica, según el COOTAD, se articula a través de planes de

desarrollo y ordenamiento territorial (PDOT) y planes estratégicos institucionales (PEI), los cuales deben estar alineados con el Plan Nacional de Desarrollo (PND). En este sentido, los GAD deben garantizar una articulación eficaz entre sus planes y los objetivos nacionales, asegurando la coherencia en las políticas públicas y la optimización de recursos.

La planificación territorial y su impacto en la gestión pública, es uno de los ejes fundamentales del COOTAD, que busca orientar el desarrollo local y regional en función de criterios de sostenibilidad y equidad. A través del PDOT, los gobiernos locales establecen estrategias para el uso del suelo, la provisión de servicios públicos, la infraestructura y el manejo de recursos naturales.

La implementación efectiva del PDOT requiere de un enfoque integral que combine análisis técnico, participación comunitaria y coordinación interinstitucional. De acuerdo con los artículos 54 y 136 del COOTAD, los GAD son responsables de la formulación, implementación y evaluación de sus planes de desarrollo, asegurando la alineación con los principios del Buen Vivir establecidos en la Constitución de 2008, (Asamblea Nacional del Ecuador, 2019). Los instrumentos de la planificación estratégica en el marco del COOTAD, en el sector público se estructura a través de diversos instrumentos normativos y técnicos. Entre ellos destacan:

El Plan Nacional de Desarrollo (PND), que es el documento que define las políticas generales de desarrollo del país y orienta la planificación territorial. Los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (PDOT), es el instrumento de planificación de los GAD que establecen lineamientos para el uso del suelo y el desarrollo local. El plan Estratégico Institucionales (PEI), el mismo que definen las prioridades de gestión de cada entidad pública en función de sus competencias; y por supuesto el presupuesto Participativo, que es el mecanismo de asignación de recursos basado en la participación ciudadana, promovido por el COOTAD.

Los retos en la implementación del COOTAD, a pesar de los avances en la planificación estratégica en el sector público, es la falta de capacidad técnica en los GAD's; ya que muchos gobiernos locales carecen de personal capacitado para formular y ejecutar planes estratégicos. Asimismo, el poco financiamiento, que no siempre es suficiente para implementar los planes de desarrollo. Además, la débil articulación interinstitucional, la apática participación ciudadana, entre otros. Sin embargo, las oportunidades para fortalecer la planificación estratégica en el sector público, depende de la capacidad técnica a los GAD en la formación en planificación y gestión pública puede mejorar la eficiencia de los gobiernos locales. También el uso de tecnologías de información, ya que la digitalización de procesos permite optimizar la gestión y la transparencia. La mayor participación ciudadana es de suma importancia que se involucre o se incluya a la sociedad en la toma de decisiones garantiza una gestión más democrática. De la misma manera las alianzas público-privadas, la cooperación con el sector privado puede impulsar proyectos de desarrollo territorial.

Como conclusión de este capítulo, empiezo diciendo que es de suma importancia la convergencia del código orgánico de organización territorial; autonomía y descentralizado, se puede decir que, el COOTAD cumple un rol clave en la planificación estratégica del sector público en Ecuador. Su aplicación efectiva permite fortalecer la descentralización, mejorar la gestión territorial y promover el desarrollo sostenible.

1.16 El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en Ecuador y su incidencia en la planificación estratégica en el sector público

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP) del Ecuador es el marco normativo que rige la gestión de las finanzas y la planificación en el sector público; establece principios, procedimientos y mecanismos para garantizar el uso eficiente y sostenible de los recursos del Estado en concordancia con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Este capítulo analiza la relación entre el COPFP y la planificación estratégica en el sector público, destacando su impacto en la gestión gubernamental, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño institucional. De acuerdo con Coronel et al. (2020) el marco normativo del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP), fue promulgado con el objetivo de unificar los procesos de planificación y administración financiera del Estado, garantizando la transparencia, eficiencia y sostenibilidad fiscal.

Además, los principios rectores, que se refiere a la equidad, eficiencia, eficacia, transparencia, sostenibilidad y responsabilidad fiscal. Asimismo, el sistema Nacional de Planificación Participativa, que vincula la planificación nacional con los niveles subnacionales (gobiernos locales) y garantiza la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo. La gestión de las finanzas públicas, que es la que regula el presupuesto general del Estado, la deuda pública y los mecanismos de control financiero; y la planificación y evaluación del desempeño, que introduce mecanismos de monitoreo y evaluación para medir el impacto de la gestión pública.

La planificación estratégica en el sector público, se entiende como un proceso continuo y sistemático que permite a las instituciones definir objetivos, estrategias y acciones para alcanzar resultados alineados con el desarrollo nacional. Su aplicación en Ecuador está determinada por el COPFP y se materializa a través de los instrumentos también mencionados en el COOTAD, que son: el Plan Nacional de Desarrollo (PND, los planes institucionales y territoriales, el sistema de monitoreo y evaluación, el presupuesto por resultados.

El impacto del COPFP en la planificación estratégica en el sector público ecuatoriano se refleja en diversas áreas tales como la coordinación interinstitucional y descentralización, que establece un marco de coordinación entre el gobierno central y los gobiernos locales, garantizando la coherencia entre las políticas nacionales y las necesidades territoriales. A través del

Sistema Nacional de Planificación Participativa, se promueve una articulación eficiente entre los diferentes niveles de gobierno. La asignación eficiente de recursos, bajo el marco del COPFP, ha permitido mejorar la asignación de recursos mediante la metodología del presupuesto por resultados. Esto implica que los fondos públicos se distribuyen según indicadores de desempeño y cumplimiento de objetivos.

La Transparencia y rendición de cuentas, es uno de los principios del COPFP es la transparencia en la gestión financiera pública. La planificación estratégica se complementa con mecanismos de auditoría y evaluación que garantizan la rendición de cuentas y la prevención de la corrupción en el uso de los recursos públicos. Y en la evaluación del impacto de las políticas públicas, el COPFP establece herramientas de medición y seguimiento para evaluar el impacto de las políticas públicas. Esto ha permitido identificar áreas de mejora y optimizar la gestión de programas gubernamentales.

Los retos y perspectivas de mejora en la planificación estratégica, se ha desarrollado con éxito, sin embargo, la implementación del COPFP enfrenta diversos desafíos, tales como la capacidad institucional, puesto que, no todas las entidades públicas cuentan con los recursos humanos y técnicos para aplicar eficazmente los principios del COPFP. Al igual que otras instancias en la participación ciudadana, aún existen brechas en la participación de la sociedad civil en los procesos de planificación y evaluación de políticas públicas. Otro tema clave es la flexibilidad en la planificación, ya que debe ser flexible para adaptarse a cambios económicos y sociales, lo cual representa un desafío para las entidades públicas; además, el equilibrio fiscal, que se refiere a la gestión responsable de la deuda pública que garantice la estabilidad económica a largo plazo.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas es un instrumento clave para fortalecer la planificación estratégica en el sector público ecuatoriano. Ha permitido mejorar la coordinación entre instituciones, optimizar la asignación de recursos, fomentar la transparencia y fortalecer la evaluación del impacto de las políticas públicas. Sin embargo, su implementación enfrenta retos que deben ser abordados mediante el fortalecimiento de la capacidad institucional, la promoción de la participación ciudadana y la garantía de sostenibilidad fiscal. El COPFP sigue evolucionando como un pilar fundamental para el desarrollo económico y social del Ecuador.

1.17 Metodologías aplicadas a la gestión pública en el marco ecuatoriano

La gestión pública en el Ecuador se entiende como el conjunto de procesos, prácticas y decisiones que implementan las instituciones estatales para responder a las demandas sociales, económicas y políticas de la ciudadanía. Para garantizar eficiencia y transparencia, se han adoptado diversas metodologías de planificación, evaluación y control que permiten al Estado cumplir sus objetivos en un contexto democrático y de rendición de cuentas,

estas metodologías se han visto influidas por las reformas administrativas y por la necesidad de adecuarse a estándares internacionales de gobernanza.

Una de las metodologías más relevantes en el país es la planificación estratégica, aplicada a través de instrumentos como el Plan Nacional de Desarrollo, esta herramienta establece metas y lineamientos a mediano y largo plazo, alineando las acciones institucionales con los objetivos nacionales. En el caso ecuatoriano, esta metodología busca vincular la planificación estatal con los derechos consagrados en la Constitución de 2008, lo que le da un carácter orientado al bienestar social y a la equidad.

De manera complementaria, la gestión por resultados se ha consolidado como un enfoque central en la administración pública ecuatoriana, desde luego este método implica diseñar indicadores y metas medibles que permitan evaluar el cumplimiento de programas y políticas. Así, no solo se mide la ejecución presupuestaria, sino también el impacto en la población. Con ello se pretende superar la visión burocrática de procesos para enfocarse en la calidad de los servicios públicos.

Otra metodología aplicada es el presupuesto por programas, que vincula los recursos financieros del Estado con objetivos específicos. En Ecuador, esta práctica se utiliza para garantizar que el gasto público responda a prioridades establecidas en los planes de desarrollo, además, introduce un enfoque de eficiencia en el uso de recursos, asegurando que el financiamiento se traduzca en beneficios tangibles para la ciudadanía.

Asimismo, en el marco ecuatoriano se han impulsado mecanismos de participación ciudadana y control social como metodologías de gestión. Estos espacios, reconocidos constitucionalmente, buscan involucrar a la sociedad civil en la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, en este sentido, metodologías como los presupuestos participativos y las veedurías ciudadanas han sido claves para fortalecer la legitimidad del Estado y reducir las brechas entre gobierno y población.

La gestión de calidad y modernización administrativa también constituye un eje metodológico en la gestión pública ecuatoriana. A través de normas de calidad, simplificación de trámites y digitalización de procesos, las instituciones buscan brindar servicios más ágiles y transparentes. La implementación de metodologías como el Gobierno Electrónico ha contribuido a mejorar la relación Estado-ciudadano, reduciendo la burocracia y fomentando la innovación en la gestión.

Finalmente, todas estas metodologías reflejan la búsqueda de un modelo de gestión pública que combine eficiencia técnica con legitimidad social. En Ecuador, su aplicación enfrenta retos como la inestabilidad política, las limitaciones presupuestarias y las tensiones entre centralización y autonomía local, sin embargo, al articular planificación estratégica, gestión por resultados, participación ciudadana y modernización tecnológica, se avanza hacia un sistema más transparente, inclusivo y orientado al desarrollo sostenible.

Conclusiones Clave

1. La planificación estratégica constituye una herramienta fundamental para orientar la acción de las organizaciones hacia el logro de su misión y visión, permitiendo anticiparse a los cambios del entorno.
2. Su carácter dinámico y flexible garantiza que las instituciones puedan adaptarse a escenarios complejos, maximizando oportunidades y minimizando riesgos.
3. Al integrar diagnóstico, formulación, implementación y evaluación, la planificación estratégica no solo organiza los recursos disponibles, sino que también fomenta la toma de decisiones informadas y coherentes con los objetivos organizacionales.
4. En el ámbito académico y práctico, comprender la planificación estratégica es esencial para fortalecer la gestión tanto en el sector público como privado, contribuyendo al desarrollo sostenible y a la mejora continua.

REFERENCIAS

- Acevedo, J. (2009). LA PLANEACIÓN NACIONAL Y LOS PLANES DE GOBIERNO: UNA MIRADA AL DESARROLLO SOCIAL, POLÍTICO Y ECONÓMICO DE COLOMBIA. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 291-308. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682010.pdf>
- Alcívar, M., & Alarcón, C. (2020). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL: GESTIÓN CONTABLE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN COMERCIANTES INFORMALES PESQUEROS. *Journal Business Science*, 1(2), 1-14. https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/44/42
- Alencastro, A., Castañón, J., Quiñonez, M., & Moreno, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3). <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519005/28063519005.pdf>
- Alizo, M., Graterol, A., Añez, S., & Ríos, M. (2006). Planificación situacional aplicada al sector socioeconómico venezolano. Caso: Emprendedores Emergentes de negocios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(35). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000300003
- Alvarado, T. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 5(9). <https://www.redalyc.org/pdf/141/14100903.pdf>
- Alzugaray, C., Fuentes, A., & Basabe, N. (2021). Resiliencia Comunitaria: una aproximación cualitativa a las concepciones de expertos comunitarios. *RUMBOS TS*(25), 181-203. <https://www.scielo.cl/pdf/rts/v16n25/0719-7721-rts-16-25-181.pdf>
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28-32. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Aquilino, N., Arena, E., Gutiérrez, M., & Scolari, J. (2019). *¿Qué es la gestión por resultados? Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?* Buenos Aires: CIPPEC. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/06/PP-ME-Guia-1.pdf>
- Arce, J., Sandoval, V., Gutiérrez, J., & Chinchilla, A. (2019). Modelos de planificación estratégica ajustados a organizaciones en red y trabajo colaborativo: aplicación a un caso real. *UNED Research Journal*, 11(3), 352-354. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/cinn/v11n3/1659-4266-cinn-11-03-00352.pdf>
- Arroyo, N., & Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Ciudad de Buenos Aires: UNICEF. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1419.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito. <https://www.defensa.gob.ec/wp->

- content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). *CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION*. Quito. <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Baca, N., & Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, 23(72), 69-87. <https://www.redalyc.org/pdf/105/10546932003.pdf>
- Badajoz, J., & Pérez, L. (2022). Los programas sociales y la efectividad de sus resultados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2041-2060. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3229/4912>
- Baena, G. (2015). *PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: TEORÍAS, METODOLOGÍAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN AMÉRICA LATINA*. Universidd Nacional Autónoma de México. https://www.sagres.org.br/artigos/pleneacion.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Benalcázar, G. (2022). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Guayaquil: Instituto Superior Universitario de Formación. https://formacion.edu.ec/wp-content/uploads/2025/02/PEDI-firmado_compressed.pdf
- Canossa, H. (2022). GESTIÓN DE PROYECTOS COMO ESTRATEGIA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS. *Ciencias Administrativas*(19). <https://www.redalyc.org/journal/5116/511667706007/511667706007.pdf>
- Cantillo, J., & Curiel, S. (2009). Planificación y programación del Servicio de búsqueda de información en Internet. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 3(1). <https://www.redalyc.org/pdf/1939/193915041004.pdf>
- Chacha, J., Sánchez, J., Quimiz, J., & Esmeraldas, A. (2003). La gestión pública y su influencia en la calidad de atención ciudadana en Milagro. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 15(6), 204-213. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n6/2218-3620-rus-15-06-204.pdf>
- Chavez, R. (2020). Gestión del proyecto Repavimentación del Aeropuerto de Ayacucho. *Industrial Data*, 23(2), 109-125. <https://www.redalyc.org/journal/816/81665362012/81665362012.pdf>
- Coronel, E., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Evaluación del proceso de planificación y del ciclo presupuestario para los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 63-83. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215004/576869215004.pdf>
- Cortázar, J. (2005). La implementación de los programas sociales como proceso estratégico y gerencial. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(33), 1-28. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533665004.pdf>

- Dávalos, M. d., & Ramírez, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3(1), 166-185.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17/10>
- Del Prado, L., Suárez, M., Robaina, N., Noboa, A., Latapié, M., Silva, E., . . . Hernández, P. (2023). *Las tecnologías digitales y los procesos de participación ciudadana ¿Una díada para la transformación social?* Chihuahua/ México: Universidad Autónoma de Chihuahua.
<https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/249197/1/Tecnologias-participacion.pdf>
- Díaz, G. (2012). EL CAMBIO CLIMÁTICO. *Ciencia y Sociedad*(2), 227-240.
<https://www.redalyc.org/pdf/870/87024179004.pdf>
- Eslava, R., Chacón, E., & Gonzalez, H. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *VisiónInternacional*, 2(1), 8-14.
<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/visioninternacional/article/view/2603/4103>
- Espinosa, F., & Salinas, G. (2013). Selección de Estrategias de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo para la Función Mantenimiento Utilizando la Metodología MCDA Constructivista. *Información Tecnológica*, 24(3), 57-72.
<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v24n3/art08.pdf>
- Europea, C. (2004). *Líneas directrices Gestión del Ciclo del Proyecto*. Bruselas: Comisión Europea.
https://intercoonecta.aecid.es/programacoop/Documents/AECID_gestion_del_ciclo_de_proyecto.pdf
- Fernández, A. (2021). El enfoque prospectivo en la gestión pública: la dinamización requerida ante los retos actuales. *COODES*, 9(2), 343-349.
<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/461/767>
- Gamonal, R. (2011). La disciplina del diseño desde la perspectiva de las ciencias sociales. *Prisma Social*(7), 351-368.
<https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744579013.pdf>
- García, L. (2011). *Finanzas Públicas Regionales en el Ecuador Un Análisis desde el Nuevo Ordenamiento Territorial*. Loja.
https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/683/3/UTPL_Leydi_Gabriela_Garcia_Encalada_336X338.pdf
- García, M., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L., & Oyola, L. (2003). Sistema de Indicadores de Calidad I. *Industrial Data*, 6(2), 63-65.
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81660210.pdf>
- González, H. (2004). La planificación y gestión del desarrollo territorial en municipios con dificultades de gobernabilidad. *Revista Opera*, 4(4), 37-70. <https://www.redalyc.org/pdf/675/67540403.pdf>
- González, I. (2011). El monitoreo y la evaluación de las estrategias de desarrollo local: sus requerimientos metodológicos e informativos. *Economía y Desarrollo*, 146(1-2), 78-96.
<https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541315005.pdf>

- Gutiérrez, J., Alizo, M., Morales, M., & Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 607-626. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29049487003.pdf>
- Gutiérrez, J., Romero, J., Hernández, L., & Vega, F. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 762-783. https://www.redalyc.org/journal/290/29069612017/html/?utm_source=chatgpt.com
- Hanel, J. (2004). *Análisis Situacional: Módulo 1*. Unidad Azcapotzalco de la UAM. <https://core.ac.uk/download/pdf/48390913.pdf>
- Jiménez, E. (2011). *Manual para elaborar proyectos sociales que complementa la metodología de marco lógico promoviendo la participación y empoderamiento social de los actores en todas las etapas*. Cuenca: Universidad Católica de Loja. <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4205/1/Jimenez%20Pesantez%20Elisabeth%20de%20la%20Nube.pdf>
- Jofré, D., & Bilbao, A. (2023). ACTOR SOCIAL, PERSONA Y SUJETO. APORTES PARA LA COMPRENSIÓN DE LA ÉTICA DE LA ACCIÓN PRESENTE EN CANGUILHEM. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 38(2). <https://www.scielo.cl/pdf/universum/v38n2/0718-2376-universum-38-02-359.pdf>
- José Gutiérrez, J. R. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94). <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612017/29069612017.pdf>
- Kavanagh, M., Norato, L., Friedman, E., & Armbrister, A. (2021). *Planificación para la equidad en la salud en la Región de las Américas: análisis de los planes nacionales de salud*. *Rev Panam Salud Publica*. <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/55075/v45e1062021.pdf?sequence=1>
- Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462_es.pdf
- López, R., Martínez, D., & Vaca, C. (2017). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Universidad Estatal Amazónica. https://www.uea.edu.ec/web/v1/wp-content/uploads/2019/10/PEDI_02019.pdf
- Madroñero, S., & Guzmán, T. (2018). Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias. *Marcha*, 31(3), 122-130. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tem/v31n3/0379-3982-tem-31-03-122.pdf>
- Maldonado, M., Pérez, I., & Bustamante, S. (2007). El marco lógico y las organizaciones educativas. Contribución metodológica para la mejora de la escuela. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 8(2), 147-167. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41080210.pdf>
- Mallardi, M., & Cañizares, B. (2011). La aprehensión de la cuestión social en la práctica del Trabajo Social: Aportes para la elaboración de proyectos

- sociales en el ejercicio profesional. *Portularia*, XI(2), 15-21.
<https://www.redalyc.org/pdf/1610/161021917011.pdf>
- Maritan, G., Morffi, C., Placeres, I., & Marriot, G. (2023). La participación ciudadana: fundamento esencial de la democracia en Ecuador. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(4), 500-522.
<https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/3207/3843>
- Martínez, L. (2013). *La Planificación en el Siglo XXI. Desafíos Institucionales y Claves para un Nuevo Enfoque*. Consultora del CLAD.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/416AF47A04C8AF9E05257ECB0016D352/\\$FILE/La_Planificacion_del_Siglo_XI.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/416AF47A04C8AF9E05257ECB0016D352/$FILE/La_Planificacion_del_Siglo_XI.pdf)
- Matos, Y., & Pasek, E. (2005). Planificación y ejecución de la investigación en equipo: un constructo. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6(14), 102-122. <https://www.redalyc.org/pdf/1701/170118766006.pdf>
- Matus, C. (1987). *Planificación y gobierno*. CEPAL.
<https://repositorio.esocite.la/982/1/Matus1987-PlanificacionGobierno.pdf>
- Matus, C. (1987). *Planificación y Gobierno*. CEPAL.
<https://repositorio.esocite.la/982/1/Matus1987-PlanificacionGobierno.pdf>
- Molina, M., López, L., & Villegas, G. (2005). LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA (SIG) EN LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL. *Revista EIA*(4), 21-31.
<https://www.redalyc.org/pdf/1492/149216912002.pdf>
- Mora, A. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Educación*, 29(2), 67-97.
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44029206.pdf>
- Nogales, J., Medina, A., & Nogueira, D. (2009). EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO. *Ingeniería Industrial*, XXX(2), 1-6.
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433569004.pdf>
- Ocaña, Y., Valenzuela, L. V., & Rengifo, R. (2021). Inteligencia artificial (IA) aplicada a la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 696-704.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29069612013/29069612013.pdf>
- Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>
- Padilla, W., Pino, R., & Amaya, A. (2021). Factores que impactan en los criterios de éxito de los proyectos en Perú y Ecuador: el rol moderador de las competencias del director de proyecto. *Información Tecnológica*, 32(4), 133-146.
<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v32n4/0718-0764-infotec-32-04-133.pdf>

- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57-68. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v11n2/1659-4908-rna-11-02-2756.pdf>
- Perea, Ó. (2003). *Plan estratégico del tercer sector de acción social: Guía de evaluación de programas y proyectos sociales*. Madrid: Análisis de desarrollo social consultores. <https://consaludmental.org/publicaciones/Guiaevaluacionprogramaspoyectosociales.pdf>
- Pérez, L., & Romo, M. (2022). Planes de desarrollo urbano: instrumentos de legitimación en la expansión urbana de Ciudad Juárez, Chihuahua. *Estudios demográficos y urbanos*, 37(1), 85-120. <https://www.redalyc.org/journal/312/31270567003/31270567003.pdf>
- Pesqueux, Y. (2009). Institución y Organización. *Cuadernos de Administración*(41), 7-25. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014901002.pdf>
- Pimentel, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación de la estrategia*. Universidad de Pamplona. Colombia: Universidad de Pamplona. https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Pinoargote, J., Lindao, M., Holguin, J., Delgado, J., Vizuite, K., & Chavarría, A. (2019). *La Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones*. Samborondón: Universidad Espíritu Santo. <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>
- Planificación, S. N. (2024). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación. https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/12/guiaMetodologicaPlanificacion.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Quijada, J. (2022). La identificación de necesidades en proyectos de desarrollo, desde la perspectiva de un Gobierno Local en El Salvador. *Revista Relaciones Internacionales*, 4(1), 57-85. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2254/2241>
- Quispe, G., Ayaviri, D., & Maldonado, R. (2018). Participación de los actores en el desarrollo local en entornos rurales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 62-82. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059580008/html/>
- Restrepo, G., & Zabala, D. (2016). Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de Educación Superior. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 451-461. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352656013.pdf>
- Rivero, L. (2021). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*. Universidad Politécnica Territorial De Falcón Alonso Gamero. <https://alinin.org/wp-content/uploads/2022/05/LIBRO-TENDENCIAS-XV.Version7-1-235-251.pdf>

- Salazar, D., & Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 1-17.
<https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*(2), 328-343.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>
- Santamaría, M., & Guijo, V. (2012). EVALUACIÓN DE LA DISCAPACIDAD EN LA INFANCIA. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 1(1), 133-140. <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832342013.pdf>
- SENPLADES. (2011). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: SENPLADES.
http://www.openconsulting.com.ec/files/GUIA_MPI_pantalla.pdf
- Terrazas, R. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. *Perspectivas*(24), 165-188.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160009.pdf>
- Viedma, C. (2022). La planificación «del desarrollo» en Carlos Matus: una relectura. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo*, 11(1), 204-223.
<https://papiro.unizar.es/ojs/index.php/ried/article/view/9266/7831>

CAPÍTULO II

2. La Planificación Estratégica Situacional (PES)

Objetivos específicos

- Explicar los principios y fundamentos de la Planificación Estratégica Situacional, destacando su diferencia frente a los enfoques tradicionales de planificación.
- Describir las fases, herramientas y metodologías de la PES, con énfasis en la construcción de problemas, actores sociales y viabilidad de las propuestas.
- Examinar casos prácticos de aplicación de la PES en la gestión pública y privada, identificando su impacto en la resolución de problemas complejos.

La planificación estratégica situacional (PES) surge como un enfoque dinámico y adaptativo para la gestión de problemas complejos en contextos de incertidumbre, en ese sentido, Gutiérrez et al. (2016) mencionan que “la “PES” se sustenta de un marco teórico interdisciplinario y de la noción contextual del sistema, generando todo un modelo íntegro capaz de revertir situaciones conflictivas” (p. 612). Ahora bien, quién propuso este modelo de planificación fue Carlos Matus⁷ en la década de 1980, en el cual, la PES se diferencia de los enfoques tradicionales al centrarse en la comprensión de situaciones problemáticas desde una perspectiva contextual, permitiendo a los actores involucrados formular estrategias flexibles y ajustadas a realidades cambiantes. Este capítulo explora los fundamentos teóricos de la PES, sus fases metodológicas y su aplicación práctica mediante un ejemplo detallado. Además, se analizan las ventajas y desafíos de este enfoque en comparación con otros modelos de planificación.

Es importante señalar que la PES se crea a partir de la lucha de un desarrollo social más justo y equilibrado en el período de Allende en Chile, en el año 1972, donde se produjo una transformación o más bien dicho un desfase entre la planificación económica normativa que por supuesto no contaba de mucha técnica, en conjunto con la conducción económica y la conducción política que conllevó a varios problemas. Con estos antecedentes, la metodología PES persigue integrar esos tres aspectos y puede ser aplicada en cualquier sistema de conducción en situaciones de conflicto, de cualquier grado o tipo, por su parte Matus aseguró que es una planificación democrática.

Alcívar y Alarcón (2020) en cambio, dicen que la planificación situacional está en manos de dos vertientes principales, el abstracto formal y el histórico concreto. El abstracto formal se refiere al conocimiento detallado de la realidad objeto de estudio, en el que se detecta el origen de las diferentes situaciones y se explica todo el comportamiento del sistema a través del

⁷ Carlos Matus fue un economista, politólogo y planificador chileno, reconocido por desarrollar el enfoque de la Planificación Estratégica Situacional (PES). Fue ministro de Economía de Salvador Allende y más tarde, tras el golpe de Estado, exiliado en Venezuela, donde continuó su labor académica.

análisis de un conjunto de teorías complementarias, que buscan dar respuesta a la acción y a la dinámica del movimiento situacional. Varias de las teorías que se utilizan son: la teoría social, del juego, del comportamiento, de la acción estratégica, de la probabilidad, de los escenarios, cálculo interactivo, entre otras.

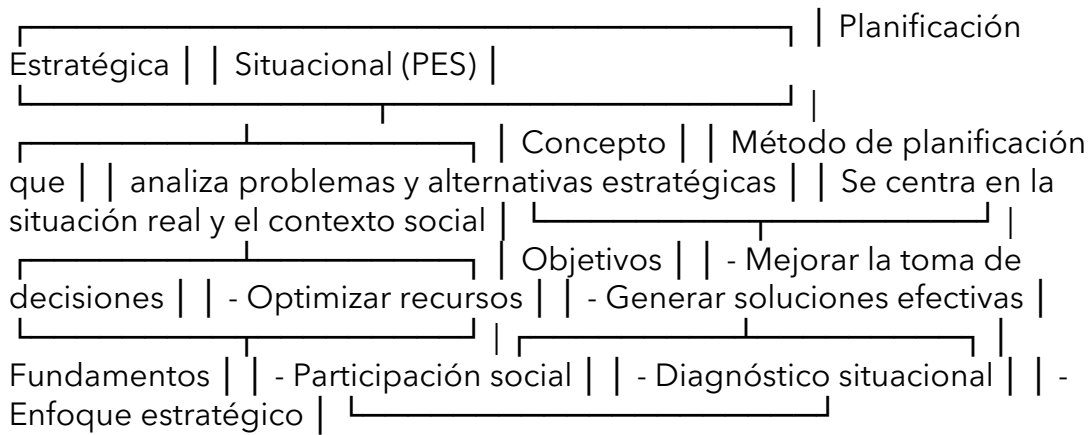
Incluso, el histórico concreto sitúa a la planificación en el contexto económico, político y social en el que se desarrolla el sistema, lo que permite comprender tanto la dinámica general como los aspectos específicos del entorno en el que se llevará a cabo el proceso de planificación. En este sentido, la Planificación Estratégica Situacional (PES) se fundamenta en un marco teórico interdisciplinario y en una perspectiva contextual del sistema, lo que le permite configurar un modelo integral capaz de transformar situaciones conflictivas.

Cabe destacar que los actores sociales desempeñan un rol crucial en este proceso, ya que son los agentes colectivos que generan eventos, y, por lo tanto, se consideran sujetos del cambio situacional. Según (Jofré y Bilbao, 2023), un actor social puede ser una persona o entidad jurídica con la capacidad de influir o modificar la realidad de un sistema mediante acciones no rutinarias y concertadas.

Por su parte, Matus argumenta que las fuerzas sociales son fenoestructuras (explicación situacional, donde por acumulación social, se conforman las reglas básicas del sistema que determinan las características de toda situación.) complejas compuestas por un conjunto de ideologías, creencias, valores, proyectos, influencia política y económica, liderazgo, organización, control de información y capacidad de influir en otras fuerzas sociales (Viedma, 2022).

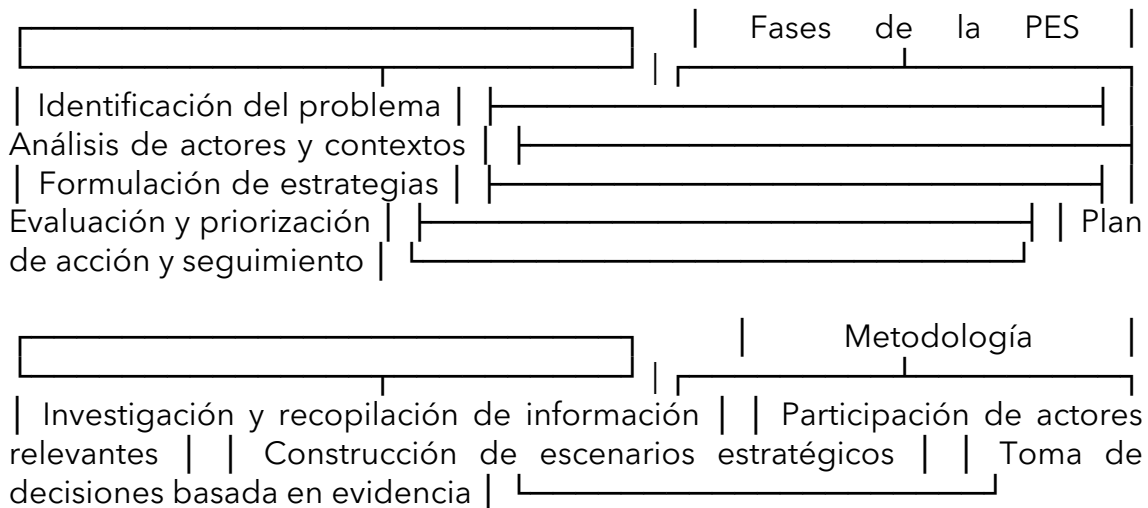
De este modo, el actor social tiene la capacidad de tomar decisiones sobre la dirección del entorno de un sistema determinado, ya que se mueve dentro de él con factores sociales y culturales, eligiendo la orientación de los eventos a través de su propia acción. Además, tiene la posibilidad y la responsabilidad de aliarse con otros actores para alcanzar objetivos comunes.

Concepto, Objetivos y Fundamentos de la PES



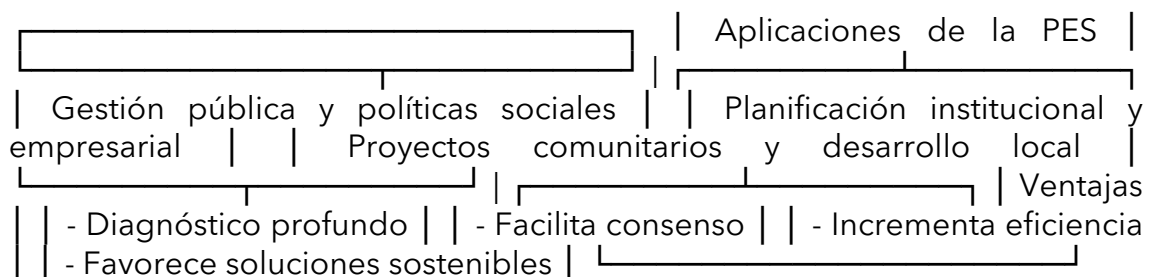
Fuente: Elaboración propia

Fases y Metodología de la PES



Fuente: Elaboración propia

Aplicaciones Prácticas y Ventajas de la PES



Fuente: Elaboración propia

2.1 Fundamentos teóricos de la Planificación Estratégica Situacional

Origen y evolución del concepto

La Planificación Estratégica Situacional, fue concebida por el economista y político chileno Carlos Matus, quien se inspiró en la teoría de juegos y el análisis estratégico para abordar problemas públicos complejos. Cabe mencionar que, su enfoque contrasta con la planificación normativa y lineal al considerar la incertidumbre, la pluralidad de actores y los conflictos de interés como elementos fundamentales en el proceso de toma de decisiones (Viedma, 2022).

Principios fundamentales:

- **Contextualidad:** Las decisiones estratégicas dependen del análisis específico de la situación problemática.
- **Participación:** Involucra a los actores relevantes para garantizar la legitimidad y viabilidad de las decisiones.
- **Flexibilidad:** Permite ajustes continuos en función de la evolución de la situación y de los resultados obtenidos.
- **Temporalidad:** La planificación no es un proceso lineal, sino cíclico, adaptándose al cambio de las condiciones contextuales (Matus, 1987).

2.2 Diferencias con otros enfoques de planificación

A diferencia de la planificación tradicional, que sigue un enfoque secuencial y normativo, la Planificación Estratégica Situacional (PES), integra la incertidumbre y el conflicto como elementos centrales en el proceso estratégico (Rivero, 2021). Además, enfatiza la capacidad de adaptación y el aprendizaje organizacional continuo, lo que la convierte en una herramienta poderosa para gestionar entornos complejos y cambiantes

Por otro lado, la Planificación Estratégica Situacional (PES) surge como una respuesta crítica a la planificación tradicional, utilizándola como un punto de referencia para abordar problemas complejos. En este sentido, la PES se presenta como una herramienta de gestión y gobierno capaz de orientar el proceso social en todas sus dimensiones.

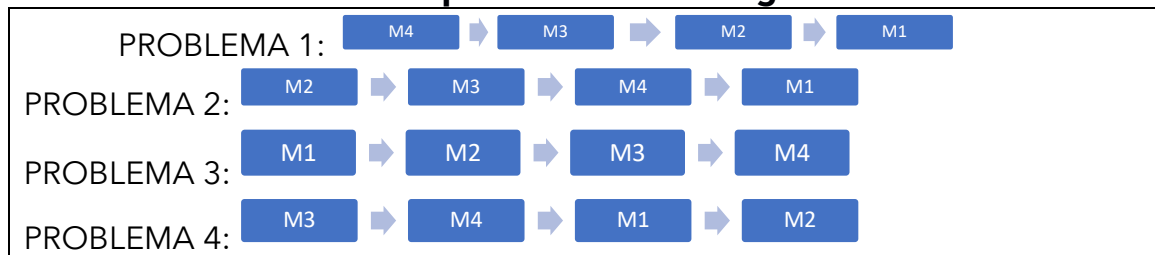
Por su parte, (Viedma, 2022) explica que la PES se fundamenta en un enfoque metodológico, estructurado a partir de categorías centrales cuya interrelación permite representar las relaciones direccionales y causales de distintos tipos de problemas. Estos, a su vez, se consideran objeto de intervención social por parte de un actor, quien actúa sobre la realidad con el propósito de transformarla.

2.3 Metodología de la Planificación Estratégica Situacional

La Planificación Estratégica Situacional (PES) se organiza en **cuatro MOMENTOS** fundamentales que permiten analizar, formular y ejecutar estrategias adaptativas en contextos complejos y cambiantes. Estos momentos no son fases secuenciales rígidas, sino instancias flexibles y dinámicas que interactúan en un proceso continuo de reflexión y acción.

Los momentos que estructuran la Planificación Estratégica Situacional (PES) se clasifican en: **Momento Explicativo (M1)**, **Momento Normativo (M2)**, **Momento Estratégico (M3)** y **Momento Táctico-Operacional (M4)**. Cada problema abordado en el plan, así como el plan en su totalidad, debe desarrollarse atravesando estos momentos, los cuales no siguen un orden rígido, sino que pueden darse de manera continua e interconectada, considerando cada uno de ellos a los demás dentro del proceso (Alizo et al., 2006). La Tabla 1 expone visualmente la interacción de estos momentos dentro de la metodología.

Cuadro 1
Momentos en la planificación estratégica situacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Matus (1987)

A través de este gráfico, se puede visualizar la interacción entre los momentos y los problemas, mostrando cómo estos se desarrollan sin seguir un orden fijo. La naturaleza continua y dinámica del proceso rompe con la concepción de etapas secuenciales lineales propia de la planificación normativa. En su lugar, se adopta un modelo innovador que permite una mayor flexibilidad y adaptación, facilitando así la gestión de cambios situacionales.

2.4 Los Cuatro Momentos de la Planificación Estratégica Situacional

Momento Explicativo: (Momento 1)

El Momento 1 de la Planificación Estratégica Situacional, conocido como "Explicación del Problema", se centra en la identificación y análisis del problema que se desea abordar, que parte de la investigación (Diagnóstico y línea base). En este momento, no se formulan soluciones, sino que se profundiza en la comprensión del problema en su totalidad, considerando sus causas, efectos y actores involucrados. La (PES) se basa en una visión temporal integral, utilizando las nociones de "fue", "es" y "tendería a ser" del objeto planificado, lo que permite analizar su pasado, presente y proyección futura. En este proceso, se explican todos los acontecimientos y problemáticas presentes en la realidad de un sistema, lo que constituye el diagnóstico situacional, un insumo clave para el sujeto planificador y su posterior análisis situacional.

Según Matus (1987) comprender la situación inicial implica reconsiderar la validez de los problemas identificados a partir de una visión de síntesis del sistema que los genera. Esto se debe a que algunos problemas derivan de otros, mientras que ciertos factores pueden causar, reforzar o mitigar los efectos de los primeros, evidenciando así la interconexión de los conflictos dentro del sistema.

Los elementos clave del momento explicativo se refiere a describir y definir el problema de manera precisa, diferenciándolo de sus causas y efectos; asimismo es importante crear el árbol de problemas y el árbol de objetivos, que es la herramienta visual para identificar causas y consecuencias; además de analizar a los actores con el fin de identificar a los que son clave para involucrarlos en el problema, considerando su poder e interés. Y por último evaluar el entorno político, económico, social y cultural en el cual el problema se desarrolla.

El Análisis Situacional del Problema, es una técnica que permite comprender las causas de una problemática dentro de una realidad determinada, considerando múltiples perspectivas de los actores involucrados (Hanel, 2004). Esta metodología culmina en un *Flujograma Situacional*, pero antes de su elaboración se aplican herramientas clave como el Análisis FODA y la Matriz de Jerarquización de Problemas. El FODA, es una herramienta esencial para diagnosticar organizaciones o sistemas, facilitando así la evaluación interna y externa de una entidad. Hanel (2004) añade que este análisis ayuda a comprender los factores endógenos y exógenos que afectan el desempeño institucional y determinan su capacidad para cumplir con su misión, visión y objetivos.

Tras el análisis situacional, se identifican los problemas principales que afectan al objeto planificado, permitiendo su evaluación mediante la Matriz de Jerarquización. Esta herramienta clasifica las *debilidades* y *amenazas* según su relevancia, asignando una puntuación de 0 a 2, donde 0 indica el menor impacto y 2 el mayor (Alizo et al., 2006). Entre las variables clave se incluyen la *Gobernabilidad (G)*, que mide el control del actor sobre el problema, el *Tiempo de Maduración de los Resultados (TMR)*, que estima el período necesario para alcanzar cambios significativos. Además, la matriz analiza el *Costo de Postergación (CP)*, que refleja el impacto político, económico y social de retrasar la solución; el *Valor Político (VP)*, que determina la importancia del problema para los actores involucrados y la sociedad; y el *Impacto Político (IP)*, que mide la contribución del plan en los distintos niveles de gobierno. También se consideran los *Recursos (R)* disponibles para abordar el problema y la *Innovación (I)*, que evalúa la necesidad de enfoques novedosos o tecnológicos frente a estrategias de ajuste y continuidad.

El análisis de los indicadores se realiza desde una perspectiva de poder en la toma de decisiones, con el objetivo de identificar el problema que impacta directamente en el desarrollo eficiente de la organización. A partir de esta evaluación, se elabora una síntesis del análisis situacional que permite construir el *Flujograma Situacional*, una representación gráfica detallada que jerarquiza los problemas según su prioridad (Alizo et al., 2006).

Este método facilita la explicación situacional al esclarecer los factores intrínsecos y extrínsecos que originan, perpetúan y reproducen el problema. El flujograma se compone de tres niveles situacionales -genoestructura, fenoeestructura y fenoproducción-, integrados por nudos explicativos que

sistematizan el problema desde la perspectiva de los actores involucrados en la planificación. Además, incorpora el Vector Descriptor del Problema (VDP), que representa el consenso sobre la cuestión a debatir, así como las consecuencias o efectos del problema dentro del sistema.

Para una mejor comprensión, se muestra dos contextos de análisis del Momento 1.

Contexto 1:

Aplicación del Modelo del Flujograma Situacional del Problema al Río Machángara, Quito, Ecuador

Problema: Contaminación del río Machángara

M 1: **Explicativo (Análisis de la Situación Inicial):** Este momento responde a ¿por qué ocurre el problema?

Genoestructura (GE) - Causas origen (Estructurales): Factores históricos, políticos, económicos y ambientales que han originado el problema.

Ejemplos:

- Crecimiento urbano desordenado en Quito sin planificación ambiental.
- Débil aplicación de normativas ambientales.
- Aumento de la actividad industrial y domiciliaria sin sistemas adecuados de tratamiento de aguas.
- Cultura ciudadana deficiente respecto al manejo de residuos.

Nivel situacional: Fuera de control y fuera de juego para el actor que planifica.

Palabra clave (PC): Se debe a la falta de planificación ambiental y normativas eficaces.

Fenoestructura (FE) - Causas inmediatas (Acumulaciones)

Procesos y acumulaciones que han permitido que el problema persista.

Ejemplos:

- Descarga continua de aguas residuales industriales y domésticas.
- Depósito de basura y residuos sólidos en el cauce del río.
- Falta de infraestructura de saneamiento en sectores aledaños.

Nivel situacional: Fuera de control por parte del actor que planifica.

Palabra clave: Se debe a la deficiente gestión de residuos y aguas residuales.

Fenoproducción (FP) - Hechos causales (Flujos)

Dinámicas actuales que siguen reproduciendo el problema.

Ejemplos:

- Empresas y viviendas siguen arrojando desechos sin sanciones efectivas.
- Falta de incentivos para el uso de tecnologías de tratamiento de aguas.

- Crecimiento poblacional sin medidas de mitigación del impacto ambiental.

Nivel situacional: Bajo el control absoluto del actor que planifica.

Palabra Clave: Se debe a: la falta de control gubernamental y social sobre los vertidos y desechos.

Contexto 2. Un análisis con metodología diferente, pero con respuesta similar

Debemos empezar por la descripción del problema: -El río Machángara, ubicado en la ciudad de Quito, Ecuador, presenta altos niveles de contaminación debido al vertido de aguas residuales domésticas e industriales sin tratamiento adecuado; este problema afecta la salud pública, la biodiversidad local y la calidad de vida de las comunidades aledañas.

Utilizamos un árbol de problemas y árbol de objetivos, identificando el problema central, que se sería contaminación del río Machángara. Las causas directas podrían ser la evacuación de aguas residuales domésticas sin tratamiento, descargas industriales ilegales, la falta de infraestructura de tratamiento de aguas. Las causas indirectas, podrían ser las deficiencias en la normativa ambiental y su aplicación, la falta de conciencia ambiental en la población y, el crecimiento urbano desordenado sin planificación de servicios básicos. Las posibles consecuencias serían el aumento de enfermedades fisiológicas, gastrointestinales y dermatológicas de origen hídrico, la pérdida de biodiversidad en el ecosistema del río, y la degradación de la calidad de vida de las comunidades locales.

Los Actores involucrados son los afectados directos; entre ellos las comunidades aledañas al río (afectadas en su salud y calidad de vida); los pequeños agricultores que utilizan el agua para riego. En cambio, los actores responsables son, las empresas industriales que vierten residuos sin tratamiento. El Gobierno local (Municipio de Quito), encargado de la regulación y control ambiental. Y los actores potencialmente colaboradores podrían ser, las organizaciones ambientales locales, las instituciones académicas (para investigaciones y propuestas de soluciones). Y la comunidad local (potenciales agentes de cambio a través de campañas de concienciación).

Estructura Situacional:

- **Político:**
La falta de implementación efectiva de políticas ambientales y los conflictos de interés entre desarrollo económico e impacto ambiental.
- **Económico:**
Los costos elevados para la construcción de plantas de tratamiento de aguas y la presión económica para permitir la expansión industrial.
- **Social:**

El desconocimiento sobre el impacto de la contaminación y la baja participación ciudadana en temas ambientales.

- **Cultural:**

La percepción limitada sobre el valor del agua y el medio ambiente y la falta de educación ambiental en las escuelas locales.

La conclusión del momento explicativo o momento 1 sería que, se ha logrado comprender a fondo el problema de la contaminación del río Machángara, de la misma forma identificar sus causas y consecuencias, además de reconocer a los actores clave y sus intereses y evaluar el contexto situacional que influye en el problema. Este análisis profundo y detallado prepara el terreno para el Momento Normativo, en el cual se explorarán posibles soluciones y se evaluará su viabilidad. Este momento es fundamental, ya que una correcta definición del problema permite diseñar estrategias más efectivas y evitar soluciones superficiales que solo traten los síntomas y no las causas raíz del problema. Este enfoque es especialmente útil en problemas complejos y multifacéticos como el ambiental, donde intervienen múltiples actores y factores contextuales.

Momento Normativo: (Momento 2)

El Momento 2 de la (Planificación Estratégica Situacional) se denomina "**Normativo**" y se centra en la formulación de objetivos y la identificación de alternativas de solución al problema previamente diagnosticado en el Momento Explicativo. Este momento se caracteriza por su enfoque prospectivo y estratégico, orientado a responder a la pregunta "*¿Qué queremos lograr, ¿cómo y hacia dónde vamos?*". El diseño de cómo debería ser la realidad en oposición a los problemas que se desafían. De esta manera, el llamado momento 2 trabaja bajo la palabra clave '**debe ser**', poniendo de manifiesto la viabilidad de las estrategias que se implementarán en la búsqueda de solventar las dificultades presentes en la realidad.

Viedma (2022) define esta etapa como el momento de diseño, donde se articulan tres elementos clave: *el deber ser de la estrategia (M3), el cómo debe tomarse la decisión y ejecutarse el plan (M4) y la norma que sirve como referencia para comprender la situación inicial (M1)*. Estos momentos están interconectados y forman un sistema integral dentro del diseño del plan, abarcando distintos niveles de generalidad y especificidad.

El propósito del momento normativo es, identificar y evaluar alternativas de solución, priorizando aquellas que sean técnicamente viables, (socioeconómica, ambiental y políticamente). También es fundamental identificar los cursos de acción posibles, considerando recursos disponibles y restricciones contextuales, además de evaluar las alternativas de solución en

términos de eficacia, eficiencia⁸, equidad y sostenibilidad. Y seleccionar las alternativas más viables, que tengan mayor probabilidad de éxito y aceptabilidad social.

Es de suma importancia conocer los elementos clave del momento normativo en la planificación estratégica situacional (PES), que, según Carlos Matus, se enfoca en la construcción del futuro deseado, estableciendo objetivos y metas que orientan la solución del problema identificado en el Momento Explicativo. Este momento es prospectivo y se concentra en la pregunta "*¿Qué queremos lograr?*", delineando horizontes de transformación y proyectando un escenario deseado que guíe las acciones estratégicas. O sea, definir el *estado deseado*, construyendo un horizonte de transformación que responda al *problema central identificado en el Momento Explicativo*. Estableciendo objetivos y metas claras, diferenciando entre objetivos estratégicos (de largo plazo) y objetivos operativos (de corto y mediano plazo).

El enfoque conceptual del momento normativo (M2), consiste en construir normativamente un futuro deseado, pero no como un sueño utópico, sino como un proyecto estratégico viable y alcanzable; pero esto implica que hay que formular objetivos que transformen la realidad, no solo que la adapten, además de articular un proyecto de cambio que movilice a los actores involucrados hacia la acción estratégica. Construir consensos entre los actores clave, alineando intereses y recursos hacia el estado deseado y; conectar el problema diagnosticado con una visión de futuro, articulando una cadena lógica de transformación.

Al igual que el momento 1, es importante considerar los elementos clave del momento normativo. Primero se contempla el estado deseado y el horizonte de transformación; para ellos primordialmente vamos a definición del estado ideal que se quiere alcanzar, asimismo se proyecta un horizonte de transformación que responde al problema central identificado en el momento explicativo. Este horizonte de transformación es la visión estratégica⁹ que guía todo el proceso de planificación.

Los objetivos normativos orientan el estado deseado en términos amplios y cualitativos. En cambio, los objetivos estratégicos, son más específicos y medibles, definiendo metas alcanzables en plazos determinados. Es fundamental considerar que los objetivos deben estar alineados con los intereses de los actores clave y ser socialmente viables.

La construcción de escenarios futuros se proyecta pensando en que pueden ser posibles según como se desea, pero evaluando riesgos y oportunidades. Además, estos escenarios ayudan a visualizar trayectorias de

⁸ La eficiencia se refiere a la capacidad de transformar los recursos disponibles en acciones efectivas que resuelvan los problemas públicos, optimizando medios y tiempos, y logrando los resultados esperados con el menor costo posible.

⁹ La visión estratégica es la capacidad de proyectar el futuro y orientar acciones para alcanzar objetivos a largo plazo.

cambio, considerando variables críticas y factores contextuales. Y se identifican condiciones favorables con restricciones que influirán en la implementación de las estrategias.

Llegar a consenso y concertación de actores es clave, ya que la construcción del estado deseado requiere de estos acuerdos entre los actores involucrados. También se promueve el diálogo estratégico para alinear intereses, recursos y expectativas y; se identifican alianzas estratégicas y potenciales resistencias que puedan afectar el proceso de cambio.

El proceso metodológico del momento normativo, está orientado a construir un futuro deseado mediante la definición del estado deseado; se construye el estado ideal a alcanzar, definiendo condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que transforman la situación actual, este estado deseado no es *estático sino dinámico*, proyectando un horizonte de cambio a mediano y largo plazo.

Ejemplo Momento II en dos contextos diferentes:

Momento 2: *Normativo (Situación Objetivo)*

Este momento responde a ¿qué situación se quiere lograr?

VDP (Verificación del Problema)

Evidencias empíricas que ratifican la existencia y magnitud del problema.

Para ello el ejemplo del estudio de calidad del agua con altos niveles de contaminación.; analizamos la pérdida de biodiversidad en el ecosistema del Machángara; luego el impacto en la salud de la población cercana por enfermedades hídricas.

PC: Se evidencia en informes ambientales que indican contaminación severa.

Consecuencias

Impacto del problema en el sistema y en otros problemas conexos.

Ejemplos:

- Crisis ambiental por la degradación del ecosistema del río.
- Mayor carga económica en el tratamiento de agua potable.
- Problemas de salud pública (enfermedades gastrointestinales y cutáneas).

PC: Impacta en la calidad de vida de los habitantes de Quito y el equilibrio ecológico.

Contexto 2: Contaminación del Río Machángara en Quito, Ecuador

El estado deseado y horizonte de transformación, sería; un río Machángara libre de contaminación, con agua de calidad que mejora la salud pública y restaura la biodiversidad local. En cambio, el horizonte de transformación a mediano Plazo (5 años), sería; la reducción del 50% de la contaminación actual mediante infraestructura de tratamiento de aguas y regulación ambiental efectiva. Y a largo Plazo (10 años) sería, la recuperación total del ecosistema del río, con conciencia ambiental y participación ciudadana activa.

Los objetivos normativos y estratégicos:

- **Objetivo Normativo:**

Transformar el río Machángara en un ecosistema sano y sostenible, promoviendo calidad de vida y sostenibilidad ambiental.

- **Objetivos Estratégicos:**

OE1: Construir plantas de tratamiento de aguas residuales en las zonas más críticas en un plazo de 3 años.

OE2: Fortalecer la normativa ambiental y garantizar su cumplimiento efectivo mediante mecanismos de monitoreo y sanciones.

OE3: Concienciar a la comunidad sobre la importancia del cuidado del agua mediante programas educativos en escuelas y comunidades.

Para la construcción de escenarios y evaluación de alternativas, primero buscaremos la reducción del 50% de la contaminación y restauración de la biodiversidad en 5 años; la participación ciudadana activa y cumplimiento normativo elevado. En cuanto a las alternativas evaluadas, sería la infraestructura de tratamiento, educación ambiental, monitoreo normativo y alianzas estratégicas con ONG,s e instituciones académicas. En cambio, la alternativa seleccionada sería la combinación de todas las alternativas, integrando un enfoque multisectorial y participativo.

Como conclusión del momento normativo, tenemos que permite proyectar un futuro transformador y alinear a los actores hacia un estado deseado, construyendo un proyecto estratégico de cambio que guía la acción política y social. Este momento articula la visión estratégica y prepara el terreno para el momento estratégico, donde se diseñan las acciones tácticas y operativas.

El Momento Estratégico en la Planificación Estratégica Situacional (PES): (Momento 3)

El *Momento Estratégico*, es la fase en la que se definen las acciones necesarias para transformar la situación, luego del análisis en el *Momento Explicativo* y la proyección del futuro deseado en el *Momento Normativo*. En esta etapa, se traducen el diagnóstico y la visión en decisiones estratégicas viables, considerando los recursos disponibles y el poder de los actores involucrados. Su objetivo principal es garantizar la *viabilidad del Programa Direccional del Plan (M2)*, articulando el "**debe ser**" con el "**puede ser**" (Matus, 1987). Sin embargo, este proceso no implica una adaptación pasiva de la estrategia a las limitaciones del entorno, sino que mantiene la primacía del "**debe ser**", impulsado por la voluntad de cambio del actor estratégico.

El *Momento Estratégico*, es el tercer momento de la Planificación Estratégica Situacional (PES) y se enfoca en diseñar las estrategias más efectivas para cambiar la situación problemática identificada en los momentos previos. Su propósito fundamental es responder a la pregunta: "*¿Cómo transformamos la situación actual en el futuro deseado?*". Este momento no se limita a la formulación de acciones aisladas, sino que integra estrategias coherentes que consideran - Oportunidades y obstáculos en el entorno, capacidades y limitaciones de los actores clave; recursos disponibles y alianzas estratégicas necesarias; consecuencias deseadas e indeseadas de las decisiones estratégicas -; el Momento Estratégico permite transformar la visión normativa en un plan de acción efectivo, evaluando las posibilidades reales de intervención y seleccionando las estrategias más viables según el contexto situacional.

El (**M3**), es una fase clave en la planificación estratégica, ya que evalúa la viabilidad del programa y su ejecución efectiva. Se complementa con el **Momento Táctico-Operacional (M4)**, que analiza la coyuntura, y el **Momento Explicativo (M1)**, que revisa la viabilidad de decisiones previas. Según Quispe et al. (2018) en esta etapa se identifican los actores que apoyan o se oponen al plan, considerando factores como tiempo, recursos y escenarios de implementación. Además, se resalta que el éxito de los proyectos estratégicos seleccionados depende de que estos permitan la toma de decisiones, operen eficazmente y tengan una duración adecuada. Para ello, se deben analizar las *restricciones situacionales*, ya que los actores opositores pueden representar barreras significativas para su ejecución. Evaluar su influencia y aplicar metodologías adecuadas es esencial para medir la viabilidad del proyecto dentro de los espacios direccionales.

En ese sentido Gutiérrez et al. (2016) mencionan que este proceso, se podría utilizar la *Matriz de Construcción de Viabilidad*, una herramienta gráfica que permite representar de manera organizada la postura y participación de los distintos actores en relación con el proyecto Gutiérrez et al. A través de este esquema sinóptico, se pueden identificar con mayor precisión los niveles de apoyo, oposición e influencia de cada actor en la planificación estratégica. De esta manera, se facilita la toma de decisiones, permitiendo una implementación más estructurada y reduciendo riesgos asociados a la falta de consenso o conflictos entre las partes interesadas.

Además, en esta fase se definen las características del *proyecto estratégico direccional*, estableciendo su objetivo general y evaluando la motivación de los actores involucrados. Los objetivos del *Momento Estratégico* incluyen la *identificación de oportunidades y obstáculos*, el *diseño de estrategias viables*, la *evaluación de sus consecuencias* para evitar efectos contraproducentes, la *selección de las estrategias más efectivas*, considerando actores y restricciones, y la *construcción de un plan estratégico integral*. Este plan debe articularse de manera coherente para guiar las acciones tácticas y operativas en la siguiente fase del *Proceso Estratégico Situacional (PES)*, asegurando así una planificación sostenible y efectiva.

Los componentes clave del momento estratégico, se las identifica mediante las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que pueden afectar la implementación de las estrategias. Para ello, se utiliza el análisis FODA, adaptándolo a la dinámica social y política del problema.

La definición de Estrategias viables que aprovechen las oportunidades detectadas en el entorno; que superen los obstáculos mediante la movilización de recursos y alianzas. Asimismo, que articulen las acciones tácticas y operativas que transformen la situación. Las estrategias deben maximizar el impacto positivo y minimizar los riesgos, priorizando aquellas con mayor viabilidad política y social.

Evaluación de Consecuencias

Se anticipan las consecuencias esperadas e inesperadas de las estrategias propuestas. Para ello, se utilizan herramientas como:

Análisis de impacto, que sirven para medir los efectos directos e indirectos. *La simulación de escenarios*, con el fin de proyectar diferentes resultados posibles. *La evaluación costo-beneficio*, para comparar costos e impactos esperados. De igual manera es fundamental seleccionar las mejores estrategias considerando los recursos disponibles y capacidades organizacionales, el poder e influencia de los actores involucrados y las condiciones contextuales que puedan facilitar o limitar la implementación. (Se priorizan las estrategias con mayor efectividad, viabilidad política y aceptación social).

La construcción de un plan estratégico integral, orienta la acción táctica y operativa en el siguiente momento de la PES. Coordina recursos, actores y tiempos para asegurar la implementación efectiva. Evalúa riesgos y define mecanismos de ajuste ante cambios en el entorno.

Utilizando el mismo ejemplo de los dos momentos anteriores sobre el caso del Río Machángara, se analizará el problema de contaminación del Río Machángara definido en el Momento Explicativo y con objetivos establecidos en el Momento Normativo.

Como en los momentos anteriores tomaremos el mismo ejemplo con 2 contextos diferentes:

Contexto 1: Momento 3: Estratégico (Opciones de Solución)

Este momento responde a *¿qué se puede hacer para solucionar el problema?*

Políticas públicas y normativas:

- Aplicación efectiva de sanciones ambientales.
- Creación de incentivos para empresas que usen tecnologías de tratamiento de aguas.

Infraestructura ambiental:

- Construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales.
- Restauración ecológica del río mediante proyectos de recuperación.

Educación y cultura ambiental:

- Campañas de concienciación sobre el manejo de residuos sólidos y aguas residuales.
- Participación comunitaria en la protección del río.

- **Contexto 2:**

a. Análisis de Oportunidades y Obstáculos

Oportunidades:

- Interés ciudadano creciente en la protección ambiental.
 - Disponibilidad de tecnologías sostenibles para el tratamiento de aguas residuales.
 - Posibilidad de financiamiento internacional para proyectos ambientales.

Obstáculos:

- Resistencia política y económica de sectores industriales.
- Débil aplicación de la normativa ambiental vigente.
- Falta de coordinación interinstitucional en la gestión de cuencas.

b. Definición de Estrategias

Estrategia 1: Alianza Público-Privada

- Crear alianzas entre el gobierno local, sector privado y organizaciones ambientales para financiar e implementar plantas de tratamiento de aguas residuales.

Estrategia 2: Educación y Concienciación Ambiental

- Desarrollar programas educativos en escuelas y comunidades para cambiar conductas en el uso del agua y gestión de residuos.
- **Estrategia 3: Fortalecimiento Normativo y Fiscalización**
 - Reformar la normativa ambiental y fortalecer la fiscalización de las descargas industriales.

c. Evaluación de Consecuencias

Positivas:

- Mejora de la calidad del agua y restauración del ecosistema.
- Incremento de espacios recreativos en las riberas del río.
- Fortalecimiento de la participación ciudadana en la gestión ambiental.

Negativas:

- Resistencia de sectores industriales por aumento de costos operativos.
- Conflictos sociales por la reasignación de tierras y recursos.
- Costos iniciales altos para la construcción de infraestructuras de tratamiento.

d. Selección de la Mejor Estrategia

Se selecciona la *Estrategia 1*: (Alianza Público-Privada) como estrategia principal por su alta viabilidad financiera y potencial de sostenibilidad a largo plazo. Se complementa con la *Estrategia 2*: (Educación Ambiental) para garantizar cambios culturales en el uso del agua. La *Estrategia 3* (Fortalecimiento Normativo): Se implementa gradualmente para minimizar la resistencia de los sectores industriales.

El Momento Estratégico de la PES de Carlos Matus permite transformar la visión normativa en acción efectiva, abordando problemas complejos mediante estrategias adaptativas y participativas. Su enfoque en la identificación de oportunidades y obstáculos, definición de estrategias viables, y evaluación de consecuencias garantiza una toma de decisiones informada y efectiva.

En el caso del Río Machángara, se demuestra cómo es posible diseñar soluciones sostenibles mediante alianzas multisectoriales y participación

ciudadana. Este enfoque no solo resuelve problemas ambientales, sino que también fortalece el tejido social y político, promoviendo una gestión estratégica integral y sostenible.

Momento Táctico-Operacional: (Momento 4)

El Momento Táctico-Operacional es el cuarto y último momento de la Planificación Estratégica Situacional (PES) de Carlos Matus. Este momento se enfoca en la **ejecución efectiva de las estrategias** definidas en el Momento Estratégico, transformándolas en acciones concretas y operativas. Se trata de implementar el plan estratégico mediante la organización de recursos, la definición de tareas específicas y el monitoreo continuo de resultados.

El (M4), es crucial dentro de la **Planificación Estratégica Situacional (PES)**, ya que representa la fase más cercana a la implementación efectiva del plan. Según Dávalos y Ramírez (2019), en esta etapa es fundamental contar con un *sistema eficaz de seguimiento, monitoreo y control*, así como con recursos humanos, técnicos y políticos de alto nivel que garanticen la ejecución de las demandas y operaciones estratégicas. El M4 sintetiza todo el proceso de planificación, asegurando que las acciones diseñadas en los momentos anteriores se traduzcan en resultados concretos. En este sentido, se convierte en el *punto de materialización del plan*, donde se evalúa la viabilidad operativa de las estrategias establecidas y se optimizan los recursos para alcanzar la situación objetivo deseada.

El (**M4**), es la fase en la que el conocimiento acumulado en los momentos anteriores (M1-M2-M3), se traduce en acción concreta. Su principal función es el *monitoreo y ajuste continuo* de las situaciones y cambios que surgen en el sistema, lo que permite reestructurar el proceso cuando sea necesario. En esta etapa, la planificación prospectiva¹⁰ juega un papel clave, ya que el presente se orienta hacia el futuro mediante una metodología que se enfoca en la anticipación y preparación estratégica, que proyecta objetivos en distintos horizontes de tiempo (corto, mediano o largo plazo) (Baena, 2015). Así, la toma de decisiones en el presente se encadena direccionalmente con las metas a alcanzar, asegurando la coherencia y sostenibilidad del plan en el tiempo.

El objetivo central de este enfoque es transformar las estrategias en acciones concretas, garantizando que cada decisión estratégica se materialice de forma efectiva y genere el impacto deseado. Para ello, se establece un plan operativo detallado que responde a las preguntas fundamentales: *qué se hará, cuándo, cómo y quién asumirá cada responsabilidad*. Este nivel de concreción es vital, ya que traduce conceptos abstractos en actividades específicas, definiendo claramente las tareas, los recursos involucrados y los plazos de ejecución.

¹⁰ La planificación prospectiva es un método que anticipa futuros posibles para tomar decisiones presentes que orienten hacia un futuro deseado.

Entre sus características esenciales destacan la necesidad de asignar de manera adecuada recursos financieros, humanos, técnicos y materiales, lo que asegura la disponibilidad y efectividad en la ejecución. Asimismo, la coordinación y supervisión de equipos de trabajo se convierten en pilares fundamentales, ya que establecen canales de comunicación precisos y asignan responsabilidades operativas que facilitan la colaboración. Finalmente, la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación continua permite medir el avance y la efectividad de las acciones en tiempo real, posibilitando ajustes tácticos inmediatos que optimicen el rendimiento del plan.

El proceso metodológico empieza con el desglose de estrategias en acciones operativas con actividades específicas y tareas ejecutivas, tales como:

- **Qué hacer:** Actividades concretas.
- **Cómo hacerlo:** Metodología y procedimientos operativos.
- **Cuando hacerlo:** Calendario de ejecución.
- **Quién lo hace:** Asignación de responsabilidades a equipos y actores clave.

La asignación de recursos y presupuestos **se** distribuyen según la necesidad (financieros, humanos, materiales y tecnológicos) según las prioridades estratégicas, **se** elabora un presupuesto detallado y un cronograma financiero. De igual forma la coordinación operativa y supervisión, se organizan en equipos de trabajo, se definen roles y responsabilidades, y se establecen canales de comunicación **y** mecanismos de supervisión para asegurar la coherencia y eficiencia operativa. Y como los momentos anteriores el monitoreo y evaluación, que sirve para medir resultados y avances en tiempo real mediante indicadores de desempeño y evaluaciones periódicas. Se realizan ajustes tácticos para corregir desviaciones y optimizar la implementación.

El ejemplo del momento 4 en caso del río Machángara, se lo realiza de igual manera, en dos contextos:

Contexto 1: Momento 4: Táctico-Operativo (Plan de Acción)

Este momento responde a ¿cómo se implementará la solución?

Acciones concretas a corto, mediano y largo plazo:

Corto plazo: Implementación de campañas de educación ambiental y monitoreo de la calidad del agua.

Mediano plazo: Creación de un programa de incentivos para el tratamiento de aguas residuales industriales.

Largo plazo: Construcción de infraestructura de saneamiento y recuperación del ecosistema fluvial.

Conclusión

Aplicando el Modelo del Flujograma Situacional del Problema, podemos identificar las causas estructurales, inmediatas y dinámicas que mantienen la contaminación del río Machángara, definir un escenario objetivo y diseñar estrategias concretas para mitigar el problema.

Este modelo no solo permite entender la problemática desde un enfoque sociológico y ambiental, sino que también facilita la toma de decisiones para su solución.

Contexto 2: Desglose de Estrategias en Acciones Operativas:

Estrategia: Alianza Público-Privada para Plantas de Tratamiento.

- **Acción 1:** Construcción de plantas de tratamiento en puntos críticos.
- **Acción 2:** Capacitación a operadores y personal técnico.
- **Acción 3:** Mantenimiento preventivo y correctivo de las plantas.

Estrategia: Educación y Concienciación Ambiental.

- **Acción 1:** Campañas educativas en escuelas y comunidades.
- **Acción 2:** Programas de capacitación para líderes comunitarios.
- **Acción 3:** Desarrollo de contenidos digitales y redes sociales.

Asignación de Recursos y Presupuestos:

- **Recursos Financieros:** Fondos públicos y privados, cooperación internacional.
- **Recursos Humanos:** Técnicos ambientales, educadores, personal administrativo.
- **Materiales:** Equipos de tratamiento de aguas, material educativo, plataformas digitales.

Coordinación Operativa y Supervisión:

Coordinación Interinstitucional: Gobierno local, sector privado y ONGs.

- **Responsabilidades Operativas:**
- **Gobierno Local:** Regulación y fiscalización.
- **Sector Privado:** Financiamiento y operación de plantas.
- **ONG,s:** Educación ambiental y participación comunitaria.

Supervisión Continua: Reuniones mensuales de evaluación y seguimiento.

Monitoreo y Evaluación Continua:

a) **Indicadores de Desempeño:**

- Reducción del 50% de contaminantes en 5 años.
- Participación ciudadana en campañas ambientales.
- Cumplimiento normativo del 80% de las industrias.

b) **Evaluaciones Periódicas:**

- **Trimestrales:** Para ajustar tácticas operativas.
- **Anuales:** Para evaluar el impacto y ajustar estrategias a largo plazo.

El Momento Táctico - Operacional, convierte las estrategias en acciones concretas mediante una planificación detallada y una gestión operativa efectiva. Se enfoca en la ejecución precisa de las acciones, asegurando que lo planificado estratégicamente se materialice en resultados tangibles. En el caso del Río Machángara, el **Momento Táctico - Operacional** organiza y coordina acciones específicas, asegurando la coherencia operativa y ajustando tácticas en tiempo real para lograr la recuperación ambiental del río. Este enfoque integra recursos, actores y tiempos en un plan de acción integral, optimizando el impacto social y ambiental de la intervención. El M4 de la PES de Carlos Matus no solo implementa estrategias, sino que también adapta dinámicamente las acciones ante cambios contextuales, asegurando una gestión efectiva y sostenible de problemas complejos.

La *planificación estratégica situacional*, requiere un equilibrio entre conocimientos técnicos, intuición, análisis detallado y un marco metodológico que oriente las acciones hacia la consecución de los objetivos. En este proceso, los actores sociales desempeñan un papel fundamental, ya que su participación en la resolución de problemas demanda recursos económicos, políticos, organizativos y cognitivos. La (PES) se fundamenta en dos aspectos clave: el "*puede ser*", que define las posibilidades estratégicas, y de la "*voluntad de hacer*", que impulsa la ejecución operativa, asegurando así el cumplimiento de los objetivos. Dado que diversos actores intervienen en este proceso, su interacción puede derivar en alianzas, oposición o indiferencia, generando un espacio dinámico de negociación y competencia de intereses.

Esta metodología, se enfoca en hacer viable la planificación mediante una metodología estructurada que integra dinámicas de gestión y herramientas que reflejan las expectativas y necesidades de los participantes. Para que el proceso sea efectivo, debe seguir una secuencia lógica y continua, permitiendo analizar y resolver problemas de manera estratégica. Este modelo de planificación mantiene su relevancia al facilitar cambios situacionales sostenibles. Sin embargo, dada la creciente complejidad de las organizaciones, es necesario un enfoque más flexible e integral, que incorpore métodos combinados según la jerarquía y magnitud de los desafíos a abordar, optimizando así la toma de decisiones y la ejecución de estrategias.

Conclusiones Clave

1. La Planificación Estratégica Situacional (PES) se constituye en un enfoque innovador que reconoce la complejidad de los problemas públicos y la necesidad de analizarlos desde diferentes perspectivas.
2. A diferencia de la planificación tradicional, la PES incorpora la identificación de actores sociales, sus intereses y relaciones de poder, lo que permite diseñar estrategias más viables y efectivas.
3. Su metodología flexible facilita la construcción colectiva de soluciones, integrando la participación ciudadana y el diálogo político como elementos esenciales.
4. La aplicación de la PES en la gestión pública contribuye a la resolución de problemas prioritarios de manera realista, fortaleciendo la gobernabilidad y la capacidad institucional para enfrentar contextos cambiantes.

REFERENCIAS

- Acevedo, J. (2009). LA PLANEACIÓN NACIONAL Y LOS PLANES DE GOBIERNO: UNA MIRADA AL DESARROLLO SOCIAL, POLÍTICO Y ECONÓMICO DE COLOMBIA. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 291-308. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682010.pdf>
- Alcívar, M., & Alarcón, C. (2020). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL: GESTIÓN CONTABLE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN COMERCIANTES INFORMALES PESQUEROS. *Journal Business Science*, 1(2), 1-14. https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/44/42
- Alencastro, A., Castañón, J., Quiñonez, M., & Moreno, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3). <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519005/28063519005.pdf>
- Alizo, M., Graterol, A., Añez, S., & Ríos, M. (2006). Planificación situacional aplicada al sector socioeconómico venezolano. Caso: Emprendedores Emergentes de negocios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(35). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000300003
- Alvarado, T. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 5(9). <https://www.redalyc.org/pdf/141/14100903.pdf>
- Alzugaray, C., Fuentes, A., & Basabe, N. (2021). Resiliencia Comunitaria: una aproximación cualitativa a las concepciones de expertos comunitarios. *RUMBOS TS*(25), 181-203. <https://www.scielo.cl/pdf/rts/v16n25/0719-7721-rts-16-25-181.pdf>
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28-32. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Aquilino, N., Arena, E., Gutiérrez, M., & Scolari, J. (2019). *¿Qué es la gestión por resultados? Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?* Buenos Aires: CIPPEC. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/06/PP-ME-Guia-1.pdf>
- Arce, J., Sandoval, V., Gutiérrez, J., & Chinchilla, A. (2019). Modelos de planificación estratégica ajustados a organizaciones en red y trabajo colaborativo: aplicación a un caso real. *UNED Research Journal*, 11(3), 352-354. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/cinn/v11n3/1659-4266-cinn-11-03-00352.pdf>
- Arroyo, N., & Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Ciudad de Buenos Aires: UNICEF. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1419.pdf>

- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). *CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION*. Quito. <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Baca, N., & Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia.*, 23(72), 69-87. <https://www.redalyc.org/pdf/105/10546932003.pdf>
- Badajoz, J., & Pérez, L. (2022). Los programas sociales y la efectividad de sus resultados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2041-2060. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3229/4912>
- Baena, G. (2015). *PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: TEORÍAS, METODOLOGÍAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN AMÉRICA LATINA*. Universidd Nacional Autónoma de México. https://www.sagres.org.br/artigos/pleneacion.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Benalcázar, G. (2022). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Guayaquil: Instituto Superior Universitario de Formación. https://formacion.edu.ec/wp-content/uploads/2025/02/PEDI-firmado_compressed.pdf
- Canossa, H. (2022). GESTIÓN DE PROYECTOS COMO ESTRATEGIA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS. *Ciencias Administrativas*(19). <https://www.redalyc.org/journal/5116/511667706007/511667706007.pdf>
- Cantillo, J., & Curiel, S. (2009). Planificación y programación del Servicio de búsqueda de información en Internet. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 3(1). <https://www.redalyc.org/pdf/1939/193915041004.pdf>
- Chacha, J., Sánchez, J., Quimiz, J., & Esmeraldas, A. (2003). La gestión pública y su influencia en la calidad de atención ciudadana en Milagro. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 15(6), 204-213. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n6/2218-3620-rus-15-06-204.pdf>
- Chavez, R. (2020). Gestión del proyecto Repavimentación del Aeropuerto de Ayacucho. *Industrial Data*, 23(2), 109-125. <https://www.redalyc.org/journal/816/81665362012/81665362012.pdf>
- Coronel, E., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Evaluación del proceso de planificación y del ciclo presupuestario para los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 63-83. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215004/576869215004.pdf>
- Cortázar, J. (2005). La implementación de los programas sociales como proceso estratégico y gerencial. *Revista del CLAD Reforma y*

- Democracia*(33), 1-28.
<https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533665004.pdf>
- Dávalos, M. d., & Ramírez, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3(1), 166-185.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17/10>
- Del Prado, L., Suárez, M., Robaina, N., Noboa, A., Latapié, M., Silva, E., . . . Hernández, P. (2023). *Las tecnologías digitales y los procesos de participación ciudadana ¿Una díada para la transformación social?* Chihuahua/ México: Universidad Autónoma de Chihuahua.
<https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/249197/1/Tecnologias-participacion.pdf>
- Díaz, G. (2012). EL CAMBIO CLIMÁTICO. *Ciencia y Sociedad*(2), 227-240.
<https://www.redalyc.org/pdf/870/87024179004.pdf>
- Eslava, R., Chacón, E., & Gonzalez, H. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *Visión Internacional*, 2(1), 8-14.
<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/visioninternacional/article/view/2603/4103>
- Espinosa, F., & Salinas, G. (2013). Selección de Estrategias de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo para la Función Mantenimiento Utilizando la Metodología MCDA Constructivista. *Información Tecnológica*, 24(3), 57-72.
<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v24n3/art08.pdf>
- Europea, C. (2004). *Líneas directrices Gestión del Ciclo del Proyecto*. Bruselas: Comisión Europea.
https://intercoonecta.aecid.es/programacoop/Documents/AECID_gestion_del_ciclo_de_proyecto.pdf
- Fernández, A. (2021). El enfoque prospectivo en la gestión pública: la dinamización requerida ante los retos actuales. *COODES*, 9(2), 343-349.
<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/461/767>
- Gamonal, R. (2011). La disciplina del diseño desde la perspectiva de las ciencias sociales. *Prisma Social*(7), 351-368.
<https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744579013.pdf>
- García, L. (2011). *Finanzas Públicas Regionales en el Ecuador Un Análisis desde el Nuevo Ordenamiento Territorial*. Loja.
https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/683/3/UTPL_Leydi_Gabriela_Garcia_Encalada_336X338.pdf
- García, M., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L., & Oyola, L. (2003). Sistema de Indicadores de Calidad I. *Industrial Data*, 6(2), 63-65.
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81660210.pdf>
- González, H. (2004). La planificación y gestión del desarrollo territorial en municipios con dificultades de gobernabilidad. *Revista Opera*, 4(4), 37-70. <https://www.redalyc.org/pdf/675/67540403.pdf>
- González, I. (2011). El monitoreo y la evaluación de las estrategias de desarrollo local: sus requerimientos metodológicos e informativos.

- Economía y Desarrollo*, 146(1-2), 78-96.
<https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541315005.pdf>
- Gutiérrez, J., Alizo, M., Morales, M., & Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 607-626.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29049487003.pdf>
- Gutiérrez, J., Romero, J., Hernández, L., & Vega, F. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 762-783.
https://www.redalyc.org/journal/290/29069612017/html/?utm_source=chatgpt.com
- Hanel, J. (2004). *Análisis Situacional: Módulo 1*. Unidad Azcapotzalco de la UAM. <https://core.ac.uk/download/pdf/48390913.pdf>
- Jiménez, E. (2011). *Manual para elaborar proyectos sociales que complementa la metodología de marco lógico promoviendo la participación y empoderamiento social de los actores en todas las etapas*. Cuenca: Universidad Católica de Loja.
<https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4205/1/Jimenez%20Pesantez%20Elisabeth%20de%20la%20Nube.pdf>
- Jofré, D., & Bilbao, A. (2023). ACTOR SOCIAL, PERSONA Y SUJETO. APORTES PARA LA COMPRENSIÓN DE LA ÉTICA DE LA ACCIÓN PRESENTE EN CANGUILHEM. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 38(2). <https://www.scielo.cl/pdf/universum/v38n2/0718-2376-universum-38-02-359.pdf>
- José Gutiérrez, J. R. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94).
<https://www.redalyc.org/journal/290/29069612017/29069612017.pdf>
- Kavanagh, M., Norato, L., Friedman, E., & Armbrister, A. (2021). *Planificación para la equidad en la salud en la Región de las Américas: análisis de los planes nacionales de salud*. *Rev Panam Salud Publica*.
<https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/55075/v45e1062021.pdf?sequence=1>
- Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462_es.pdf
- López, R., Martínez, D., & Vaca, C. (2017). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Universidad Estatal Amazónica.
https://www.uea.edu.ec/web/v1/wp-content/uploads/2019/10/PEDI_02019.pdf
- Madroñero, S., & Guzmán, T. (2018). Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias. *Marcha*, 31(3), 122-130.
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/tem/v31n3/0379-3982-tem-31-03-122.pdf>
- Maldonado, M., Pérez, I., & Bustamante, S. (2007). El marco lógico y las organizaciones educativas. Contribución metodológica para la mejora de la escuela. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 8(2), 147-167. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41080210.pdf>

- Mallardi, M., & Cañizares, B. (2011). La aprehensión de la cuestión social en la práctica del Trabajo Social: Aportes para la elaboración de proyectos sociales en el ejercicio profesional. *Portularia*, XI(2), 15-21.
<https://www.redalyc.org/pdf/1610/161021917011.pdf>
- Maritan, G., Morffi, C., Placeres, I., & Marriot, G. (2023). La participación ciudadana: fundamento esencial de la democracia en Ecuador. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(4), 500-522.
<https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/3207/3843>
- Martínez, L. (2013). *La Planificación en el Siglo XXI. Desafíos Institucionales y Claves para un Nuevo Enfoque*. Consultora del CLAD.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/416AF47A04C8AF9E05257ECB0016D352/\\$FILE/La_Planificacion_del_Siglo_XI.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/416AF47A04C8AF9E05257ECB0016D352/$FILE/La_Planificacion_del_Siglo_XI.pdf)
- Matos, Y., & Pasek, E. (2005). Planificación y ejecución de la investigación en equipo: un constructo. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6(14), 102-122. <https://www.redalyc.org/pdf/1701/170118766006.pdf>
- Matus, C. (1987). *Planificación y gobierno*. CEPAL.
<https://repositorio.esocite.la/982/1/Matus1987-PlanificacionGobierno.pdf>
- Matus, C. (1987). *Planificación y Gobierno*. CEPAL.
<https://repositorio.esocite.la/982/1/Matus1987-PlanificacionGobierno.pdf>
- Molina, M., López, L., & Villegas, G. (2005). LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA (SIG) EN LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL. *Revista EIA*(4), 21-31.
<https://www.redalyc.org/pdf/1492/149216912002.pdf>
- Mora, A. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Educación*, 29(2), 67-97.
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44029206.pdf>
- Nogales, J., Medina, A., & Nogueira, D. (2009). EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO. *Ingeniería Industrial*, XXX(2), 1-6.
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433569004.pdf>
- Ocaña, Y., Valenzuela, L. V., & Rengifo, R. (2021). Inteligencia artificial (IA) aplicada a la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 696-704.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29069612013/29069612013.pdf>
- Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>
- Padilla, W., Pino, R., & Amaya, A. (2021). Factores que impactan en los criterios de éxito de los proyectos en Perú y Ecuador: el rol moderador de las competencias del director de proyecto. *Información Tecnológica*, 32(4), 133-146.

- <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v32n4/0718-0764-infotec-32-04-133.pdf>
- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57-68. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v11n2/1659-4908-rna-11-02-2756.pdf>
- Perea, Ó. (2003). *Plan estratégico del tercer sector de acción social: Guía de evaluación de programas y proyectos sociales*. Madrid: Análisis de desarrollo social consultores. <https://consaludmental.org/publicaciones/Guiaevaluacionprogramasproyectossociales.pdf>
- Pérez, L., & Romo, M. (2022). Planes de desarrollo urbano: instrumentos de legitimación en la expansión urbana de Ciudad Juárez, Chihuahua. *Estudios demográficos y urbanos*, 37(1), 85-120. <https://www.redalyc.org/journal/312/31270567003/31270567003.pdf>
- Pesqueux, Y. (2009). Institución y Organización. *Cuadernos de Administración*(41), 7-25. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014901002.pdf>
- Pimentel, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación de la estrategia*. Universidad de Pamplona. Colombia: Universidad de Pamplona. https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Pinoargote, J., Lindao, M., Holguin, J., Delgado, J., Vizuite, K., & Chavarría, A. (2019). *La Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones*. Samborombón: Universidad Espíritu Santo. <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>
- Planificación, S. N. (2024). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación. https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/12/guiaMetodologicaPlanificacion.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Quijada, J. (2022). La identificación de necesidades en proyectos de desarrollo, desde la perspectiva de un Gobierno Local en El Salvador. *Revista Relaciones Internacionales*, 4(1), 57-85. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2254/2241>
- Quispe, G., Ayaviri, D., & Maldonado, R. (2018). Participación de los actores en el desarrollo local en entornos rurales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 62-82. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059580008/html/>
- Restrepo, G., & Zabala, D. (2016). Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de Educación Superior. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 451-461. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352656013.pdf>
- Rivero, L. (2021). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*. Universidad Politécnica Territorial De Falcón Alonso Gamero.

- <https://alinin.org/wp-content/uploads/2022/05/LIBRO-TENDENCIAS-XV.Version7-1-235-251.pdf>
- Salazar, D., & Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 1-17.
<https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*(2), 328-343.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>
- Santamaría, M., & Guijo, V. (2012). EVALUACIÓN DE LA DISCAPACIDAD EN LA INFANCIA. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 1(1), 133-140. <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832342013.pdf>
- SENPLADES. (2011). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: SENPLADES.
http://www.openconsulting.com.ec/files/GUIA_MPI_pantalla.pdf
- Terrazas, R. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. *Perspectivas*(24), 165-188.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160009.pdf>
- Viedma, C. (2022). La planificación «del desarrollo» en Carlos Matus: una relectura. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo*, 11(1), 204-223.
<https://papiro.unizar.es/ojs/index.php/ried/article/view/9266/7831>

CAPÍTULO III

3. Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

Objetivos específicos

- Analizar los componentes esenciales de un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, resaltando su función en la mejora continua de las organizaciones.
- Identificar los procesos de diagnóstico, formulación, implementación y evaluación que conforman el PEDI, vinculándolos con la misión, visión y objetivos institucionales.
- Valorar la importancia del PEDI como herramienta de gestión para fortalecer la calidad, eficiencia y sostenibilidad de las instituciones en el corto, mediano y largo plazo.

La Constitución del Ecuador establece que la planificación y las políticas públicas son pilares fundamentales para el desarrollo sostenible. Sus objetivos incluyen la equidad social y territorial, la garantía de derechos y la participación descentralizada y transparente. Además, el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento rector para la ejecución del presupuesto estatal, la inversión pública y la coordinación entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados, siendo de cumplimiento obligatorio para el sector público y orientativo para otros sectores (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008, p. 280).

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), es un instrumento de gestión estratégica que orienta la planificación y ejecución de acciones en una institución, garantizando su crecimiento ordenado y sostenible. Ahora bien, según SENPLADES (2011) el PEDI se articula con los lineamientos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, estableciendo directrices para la formulación de políticas y planes institucionales en coherencia con el Plan Nacional de Desarrollo.

López et al. (2017) mencionan que el PEDI permite definir la identidad institucional, establecer objetivos estratégicos, optimizar la gestión de recursos y promover la mejora continua. Su elaboración requiere un análisis contextual basado en el diagnóstico de la situación actual de la institución, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La secretaria de Planificación, ha desarrollado metodologías y guías para la planificación institucional, asegurando que los PEDI se alineen con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con los planes de desarrollo territorial. La estructura del PEDI, según estas directrices, debe considerar la formulación de metas medibles, estrategias de acción y mecanismos de evaluación y seguimiento (Santamaría y Guijo, 2012).

A lo largo de este documento, se abordarán los principales conceptos del PEDI, sus elementos clave y su aplicación en distintos sectores, articulando su desarrollo con la guía metodológica de SENPLADES¹¹, que rige la planificación en el ámbito institucional en Ecuador.

En este capítulo, analizaremos cada punto de la guía metodológica según SEMPLADES; empezando por la introducción de la guía del Plan de Desarrollo Institucional. Se debe contextualizar su propósito y relevancia dentro de la planificación estratégica institucional, alineándolo con normativas nacionales como la Constitución de la República del Ecuador y la Guía de SENPLADES, garantizando su coherencia con el Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Define la misión y visión institucional, estableciendo objetivos estratégicos en áreas clave como infraestructura, talento humano e innovación. Explica la metodología de elaboración, destacando principios de participación, descentralización, transparencia y evaluación continua. Además, delimita su alcance, estructura y mecanismos de implementación, asegurando su monitoreo y adaptación a los cambios del entorno.

Una vez presentada la introducción, se abordará el Marco Normativo, el cual establece la relación del Plan de Desarrollo Institucional (PEDI) con las normativas nacionales e internacionales que rigen la planificación y gestión institucional. En primer lugar, la Constitución de la República del Ecuador reconoce a la planificación como un eje fundamental del desarrollo (art. 280), vinculándola con la ejecución de políticas, programas y proyectos públicos. En este contexto, la guía de SENPLADES orienta la formulación de planes institucionales, asegurando su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promoviendo un enfoque integral y sostenible. Además, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPyFP) regula la articulación entre el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, garantizando una gestión eficiente, transparente y coordinada de los recursos estatales.

La *ley Orgánica para la Gestión Integral del Riesgo de Desastres*, en la formulación de los planes institucionales se considerará el principio de transversalidad. Obligando a todas las entidades públicas y privadas a incorporar esta gestión en sus procesos de planificación, gestión y control. Asimismo, la reducción del riesgo de desastres es el resultado de una gestión integral basada en enfoques prospectivos y correctivos, garantizando que la planificación en todos los niveles (nacional, sectorial, institucional y local) incluya medidas anticipadas para mitigar riesgos existentes y prevenir nuevos. (Leer los artículos 4, 7, 19 y 44 de esta ley, según la guía de SEMPLADES).

¹¹ SENPLADES es la Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador. Es el organismo encargado de diseñar, coordinar y evaluar las políticas y planes de desarrollo del país, como el Plan Nacional de Desarrollo. Su objetivo es garantizar una planificación estratégica que articule los objetivos del Estado con las necesidades de la población.

La *Ley Orgánica de los Consejos Nacionales*, conforme a su artículo 3, junto con la *Ley Orgánica de Empresas Públicas* en sus artículos 4, 9 y 34, establecen lineamientos clave para la gestión institucional. De igual manera, el *Reglamento General del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (RCOPyFP)*, regula la aplicación de normas e instrumentos dentro del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, asegurando su cumplimiento por parte de todos los actores involucrados, en concordancia con los artículos 1, 5, 16 y 32 del reglamento.

De igual forma la guía cita a la *Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa (Acuerdo Nro. SNP-SNP-2021-0006-A)*, que establece las directrices esenciales para la planificación y gestión institucional dentro del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. Su propósito es garantizar una planificación estructurada y articulada entre las distintas instancias del sector público, asegurando que las estrategias y acciones respondan a las prioridades nacionales y sectoriales (Art. 1).

Dentro de este marco, los Planes Institucionales se configuran como instrumentos fundamentales de gestión, permitiendo que cada entidad pública establezca prioridades estratégicas para el corto y mediano plazo, asegurando el financiamiento adecuado y alineándose con los Planes Sectoriales y el Plan Nacional de Desarrollo (Art. 19).

El proceso de formulación y actualización de estos planes es una responsabilidad de todas las instituciones del sector público, con excepción de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) (Art. 20). Para su desarrollo, las entidades deben seguir los lineamientos metodológicos establecidos por el ente rector de la planificación nacional (Art. 21). Además, su diseño y actualización son liderados por la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de cada entidad, en colaboración con diversas áreas institucionales, y pueden contar con apoyo técnico-metodológico del ente rector de la planificación (Art. 22).

La actualización de estos planes se realiza en situaciones específicas, como la aprobación de un nuevo Plan Nacional de Desarrollo, cambios en las competencias institucionales, modificaciones en los Planes Sectoriales, así como la incorporación de ajustes derivados de los procesos de seguimiento y evaluación. También se contemplan actualizaciones en casos excepcionales, siempre que sean debidamente justificadas y aprobadas por la entidad rectora de la planificación (Art. 22).

Los Planes Institucionales deben mantenerse vigentes en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, con revisiones y ajustes operativos anuales (Art. 23). Su aprobación depende de la naturaleza de la entidad (Art. 25): *Entidades adscritas, dependientes o pertenecientes a un sector* y *Entidades rectoras de política pública*. Esta Norma Técnica busca fortalecer el sistema de planificación estatal, asegurando su coherencia con los objetivos nacionales y

promoviendo una gestión pública eficiente, transparente y alineada con las prioridades del desarrollo institucional.

La *Norma Técnica para la transversalización del enfoque de género en el sector público*, establece que todas las entidades estatales deben incorporar este enfoque en sus políticas, normativas, acciones y servicios institucionales, con el objetivo de garantizar la *igualdad y no discriminación de género* en su misión y gestión (Art. 22). Para ello, se deben considerar cinco dimensiones clave: *normativa, planificación institucional, política pública, estadísticas y conocimiento especializado, y participación ciudadana*. Además, aquellas entidades responsables de elaborar instrumentos de planificación, como los planes anuales y plurianuales institucionales, deben integrar esta perspectiva en su gestión para asegurar que la equidad de género sea un principio transversal en la administración pública (Art. 24).

El tercer punto de la *Guía de Planificación* aborda los Fundamentos de la Planificación, los cuales se sustentan en tres aspectos clave. En primer lugar, la *Norma Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa*, que proporciona los lineamientos esenciales para la gestión y planificación institucional. Esta norma distingue entre distintos tipos de entidades: las *adscritas*, que poseen autonomía administrativa y financiera, pero se rigen por las directrices de una entidad rectora; las *dependientes*, cuya administración es determinada por un cuerpo colegiado bajo la dirección de una entidad con rectoría; y las *rectoras*, encargadas de formular políticas públicas y establecer mecanismos para la consecución de los objetivos de desarrollo.

Dentro de este marco, la estrategia se concibe como un conjunto de acciones planificadas dirigidas a alcanzar un propósito en el mediano o largo plazo. Para medir el impacto de estas estrategias, se emplean distintos indicadores: el *indicador de gestión*, que monitorea cambios inmediatos dentro de la institución; el *indicador de impacto*, que evalúa transformaciones estructurales en la sociedad en periodos más extensos; y el *indicador de resultado*, que examina los efectos específicos en los beneficiarios tras la ejecución de una política o programa público.

Asimismo, se incluyen conceptos fundamentales en la planificación pública. La *meta* se define como la materialización cuantificable de un objetivo dentro de un período determinado. El *plan* establece las prioridades, objetivos y metas en plazos diferenciados, proporcionando un marco de acción estructurado. En cambio, la *planificación* se entiende como el proceso mediante el cual la administración pública formula una hoja de ruta para orientar decisiones y estrategias que impulsen el desarrollo a corto, mediano y largo plazo, asegurando su alineación con las prioridades nacionales y sectoriales.

Como parte de la planificación están los *planes institucionales*, que son herramientas clave de articulación y gestión que permiten a las entidades del

sector público establecer sus prioridades a corto y mediano plazo, orientando la toma de decisiones y la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía, con financiamiento adecuado y alineación con los planes sectoriales y el Plan Nacional de Desarrollo. En paralelo, las *políticas públicas* que estructuran las acciones del estado en respuesta a problemas prioritarios u oportunidades de desarrollo, basándose en acuerdos y consensos con la sociedad. Estas políticas buscan garantizar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en la Constitución de la República, asegurando una gestión eficiente y orientada al bienestar social.

Para concluir con los conceptos dentro de los fundamentos, tenemos a los *proyectos de inversión pública*, son aquellos que comprende el análisis financiero, estudios técnicos y evaluaciones socioeconómicas que permiten determinar la viabilidad de una inversión destinada a la producción de bienes, servicios u obras para atender necesidades colectivas. Se considera proyecto hasta su culminación e incorporación a la economía nacional, y su desarrollo se divide en dos etapas clave: la *preinversión*, enfocada en los estudios previos, y la ejecución, que abarca la implementación de la inversión. Paralelamente, la *transversalización de enfoques de igualdad* que se trata de un proceso continuo dentro de la política pública que busca reducir brechas de acceso a derechos para grupos históricamente vulnerables, como mujeres, personas con discapacidad, pueblos y nacionalidades, personas en movilidad humana, así como niños, adolescentes, jóvenes y adultos mayores. Este enfoque debe integrarse en todas las fases de planificación y ejecución para garantizar un desarrollo inclusivo y equitativo.

Siguiendo la guía; la *Planificación Estratégica* es un proceso sistemático mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos y acciones para alcanzar resultados a mediano y largo plazo, alineándose con su entorno y recursos disponibles. Este enfoque permite anticipar oportunidades y desafíos, optimizar la toma de decisiones y establecer prioridades, garantizando un uso eficiente de los recursos. Además, integra mecanismos de evaluación y ajuste continuo para responder a los cambios del contexto, asegurando la sostenibilidad y el cumplimiento de metas institucionales o sectoriales. El ciclo de la planificación comprende cuatro fases -formulación, implementación, seguimiento y evaluación.

Ejemplos en el Ecuador:

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí (USM) - Planificación Estratégica para la Acreditación

Contexto: La USM desarrolló su primer Plan Estratégico alineado a las políticas nacionales de educación superior, con el objetivo de cumplir con los criterios establecidos por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

Acciones Clave:

- Implementación de una planificación estratégica basada en los criterios de calidad del CEAACES.
- Desarrollo de proyectos para mejorar la infraestructura, la calidad académica y la vinculación con la sociedad.
- Establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Resultados:

- Mejora en la calidad educativa y en la gestión institucional.
- Cumplimiento de los estándares de calidad requeridos para la acreditación.
- Fortalecimiento de la imagen institucional y mayor confianza por parte de la comunidad educativa.

2. Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) - Plan Estratégico 2024-2035

Contexto: La UASB formuló su PEDI 2024-2035 en el marco del Sistema de Planificación y Evaluación institucional, con el fin de fortalecer su posicionamiento nacional e internacional y mejorar la calidad de sus programas académicos.

Acciones Clave:

- Realización de un diagnóstico institucional participativo para identificar fortalezas y áreas de mejora.
- Establecimiento de objetivos estratégicos enfocados en la internacionalización, la investigación y la innovación.
- Implementación de proyectos para fortalecer la infraestructura tecnológica y académica.

Resultados:

- Mayor visibilidad y reconocimiento internacional de la institución.
- Incremento en la calidad de los programas académicos y en la producción científica.
- Mejora en la satisfacción de estudiantes y docentes.

3.1 Planificación institucional

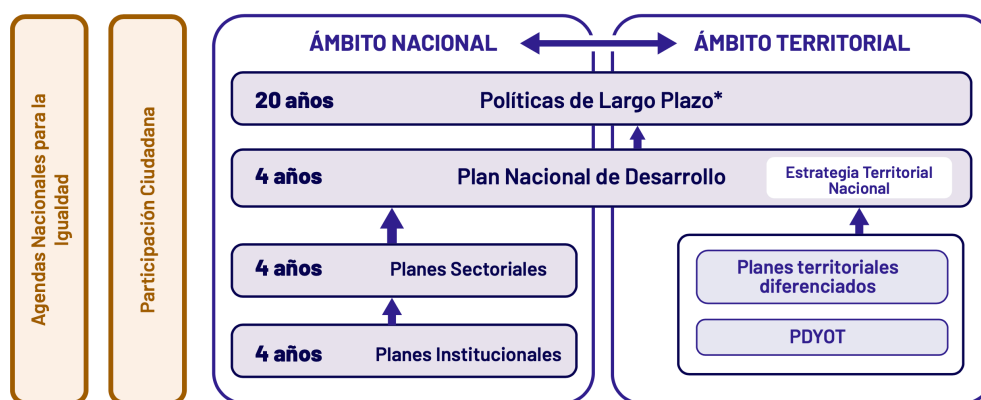
Es el conjunto de etapas secuenciadas mediante el cual una entidad define su forma de actuar para garantizar los derechos ciudadanos y contribuir al cumplimiento de las prioridades nacionales y sectoriales, considerando su contexto, situación actual y ámbito de competencias. Este proceso permite *articular acciones con otros niveles de planificación*, optimizar recursos

y mejorar la gestión institucional. Además, facilita la toma de decisiones estratégicas para enfrentar problemas, generar intervenciones acordes con las necesidades territoriales y establecer mecanismos que garanticen la igualdad y la gestión de riesgos. Asimismo, promueve un seguimiento continuo del desempeño institucional, fortalece el compromiso de las autoridades con los objetivos estratégicos y fomenta un sentido de pertenencia dentro de la organización mediante la construcción de una visión compartida.

La *planificación institucional* tiene ciertas características que lo hace diferente como por ejemplo lo *jerárquico*, respaldado por la máxima autoridad, quien establece directrices alineadas con las prioridades nacionales. Su carácter *dinámico y flexible* permite ajustes continuos según la evaluación de resultados, asegurando decisiones oportunas. Es *participativa*, incluyendo diversos actores para garantizar su sostenibilidad ante cambios administrativos. Además, es *realista*, ya que optimiza recursos disponibles para alcanzar objetivos estratégicos de manera efectiva. Su enfoque *incluyente* integra principios de equidad de género, diversidad cultural, discapacidad y movilidad humana. La *eficiencia* en la asignación de recursos fortalece su alineación con otros instrumentos de planificación. Finalmente, su *delimitación temporal* establece metas claras en el mediano plazo, asegurando un desarrollo estructurado y alcanzable.

El *Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP)*, regulado por el *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*, coordina la planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno, garantizando una interacción eficiente entre actores sociales e institucionales. Para lograr una planificación efectiva y alineada con el presupuesto, las entidades deben seguir la *Norma Técnica del SNDPP* y otros instrumentos estratégicos. El *Plan Nacional de Desarrollo* y su *Estrategia Territorial Nacional* son las principales directrices para la formulación de políticas públicas, mientras que las Agendas Nacionales para la Igualdad garantizan la inclusión de enfoques de equidad en la planificación sectorial e institucional. La Ley Orgánica para la Gestión Integral del Riesgo de Desastres incorpora la resiliencia territorial en la planificación nacional. Entre los principales instrumentos se encuentran los planes sectoriales e institucionales a nivel nacional y los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) en el ámbito local, consolidando un sistema de planificación integral y coordinado.

Ilustración 1 Articulación de los instrumentos de planificación nacional



Fuente y elaboración: Secretaría Nacional de Planificación (2024). Guía metodológica de planificación institucional.

3.2 Plan Nacional de Desarrollo y su Articulación con la Planificación Pública

El *Plan Nacional de Desarrollo (PND)*, es la directriz política y administrativa que orienta la formulación y aplicación de la política pública a corto y mediano plazo, con una visión estratégica de largo plazo. Según el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, todas las acciones, programas y proyectos públicos, así como el endeudamiento, la cooperación internacional y la ejecución presupuestaria del Estado, deben alinearse con el PND (Art. 34). Su cumplimiento es obligatorio para el sector público y referencial para los demás sectores.

El **PND** también debe articularse con políticas de largo plazo o, en su ausencia, con principios constitucionales y acuerdos internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 (Art. 6). A nivel territorial, la Estrategia Territorial Nacional (ETN) traduce la política pública en el ordenamiento territorial, estableciendo directrices sobre el uso de recursos, infraestructura, asentamientos humanos y protección del patrimonio (Art. 36.1).

Los planes sectoriales¹², basados en las metas del PND, establecen objetivos, indicadores y mecanismos de evaluación para cada sector, vinculando a las entidades rectoras con sus instituciones adscritas. Por otro lado, las Agendas Nacionales para la Igualdad, formuladas por los Consejos Nacionales para la Igualdad, garantizan la transversalización de enfoques de equidad en la

¹² Los planes sectoriales son instrumentos de planificación que definen objetivos, políticas y acciones específicas para el desarrollo de un sector determinado, como salud, educación, transporte o ambiente, alineados con el Plan Nacional de Desarrollo.

planificación nacional, sectorial y local, emitiendo lineamientos clave para la formulación de políticas públicas (Art. 7 NTSNPP).

3.3 Formulación de la Planificación Institucional

La *planificación estratégica institucional* es una herramienta clave para la gestión pública, estableciendo objetivos claros y estrategias que permitan alcanzar sus metas en el mediano y largo plazo. Este enfoque permite a las instituciones anticiparse a los cambios del entorno, optimizar sus recursos y mejorar su eficiencia operativa; su éxito radica en el liderazgo de la autoridad máxima. Según (Benalcázar, 2022) la planificación estratégica proporciona un marco para la toma de decisiones efectivas, alineando la misión, visión y acciones de la organización con las necesidades del entorno. En este sentido, una planificación bien estructurada no solo guía el desarrollo institucional, sino que también facilita la adaptación a nuevas demandas y desafíos, asegurando una gestión sostenible y orientada a resultados.

3.4 Fases del Proceso de Planificación Institucional

- **Descripción y diagnóstico Institucional**

(Examina la evolución de la entidad y su marco normativo; además analiza sus competencias y atribuciones). La *descripción institucional* es clave para entender la esencia y funcionamiento de una entidad. Permite analizar su estructura interna, considerando su evolución histórica, competencias, atribuciones y el marco legal que la regula. Este análisis proporciona una base sólida para la planificación y toma de decisiones estratégicas.

- **Competencias, Atribuciones y Facultades en las Instituciones Públicas**

Las instituciones públicas desarrollan su labor dentro de un marco legal que define sus competencias, atribuciones y facultades. Este marco normativo establece los límites y alcances de su funcionamiento, así como la jerarquía de aplicación de las disposiciones legales. Para garantizar una gestión eficiente, cada entidad debe definir estos aspectos en una matriz de competencias, validada por la autoridad correspondiente.

- a. **Competencias**

Las competencias institucionales abarcan los ámbitos temáticos en los que una entidad tiene incidencia y responsabilidad. Estas delimitan su función dentro del aparato estatal y determinan su área de acción.

- b. **Atribuciones**

Las atribuciones son las acciones específicas que las instituciones llevan a cabo para cumplir con sus competencias. Estas actividades están alineadas con la provisión de servicios y la gestión operativa.

c. **Facultades**

Las facultades corresponden a las atribuciones legales que permiten a las instituciones ejercer sus competencias con autonomía y autoridad dentro de su ámbito de acción. Estas determinan su capacidad de toma de decisiones y regulación.

Un ejemplo es el caso del *El Ministerio de Educación del Ecuador (MINEDUC)* es la entidad rectora del sistema educativo a nivel nacional y opera bajo un marco normativo que regula sus competencias, atribuciones y facultades. Su función es garantizar el acceso a una educación de calidad, inclusiva y equitativa para todos los ciudadanos.

Competencias:

Las competencias del Ministerio de Educación abarcan las áreas principales en las que tiene responsabilidad y gestión dentro del sistema educativo. Estas son:

- **Regulación y supervisión del sistema educativo** en todos sus niveles (educación inicial, básica y bachillerato).
- **Diseño y ejecución de políticas educativas** para mejorar la calidad y equidad en el acceso a la educación.
- **Formación, evaluación y desarrollo del personal docente**, asegurando estándares adecuados de capacitación.
- **Gestión de infraestructura y recursos educativos**, garantizando condiciones adecuadas para la enseñanza.
- **Fomento de la educación inclusiva e intercultural**, promoviendo el acceso de grupos en situación de vulnerabilidad.

Atribuciones:

Las atribuciones del Ministerio de Educación son las acciones concretas que realiza para ejecutar sus competencias, entre ellas:

- **Elaborar y actualizar el currículo nacional**, estableciendo los lineamientos pedagógicos para las instituciones educativas.
- **Definir y ejecutar planes de formación docente**, asegurando la actualización y mejora continua del magisterio.
- **Administrar el sistema de evaluación educativa**, implementando pruebas nacionales para medir el rendimiento estudiantil y la calidad educativa.
- **Garantizar la distribución de textos, materiales y recursos educativos** en todas las instituciones del sector público.
- **Regular el funcionamiento de instituciones educativas públicas, privadas y fiscomisionales**, estableciendo estándares de calidad.

Facultades:

Las facultades del Ministerio de Educación corresponden a las capacidades legales que le permiten ejercer sus atribuciones con autoridad dentro del sistema educativo. Entre sus principales facultades están:

- **Rectoría del sistema educativo nacional**, estableciendo las políticas generales de educación en el país.
- **Regulación y supervisión de instituciones educativas**, asegurando el cumplimiento de normativas y estándares de calidad.
- **Expedición de normativa y reglamentos** para la gestión y administración del sistema educativo.
- **Coordinación con otras entidades gubernamentales**, como el Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Salud, para implementar políticas intersectoriales.

Conclusión:

El **MINEDUC** cumple un rol fundamental en la regulación y gestión del sistema educativo. A través de sus competencias, atribuciones y facultades, garantiza el derecho a la educación de calidad para toda la población, asegurando la equidad, inclusión y pertinencia de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

3.5 Diagnóstico institucional

El diagnóstico institucional es una herramienta clave para conocer con claridad la realidad actual de una organización pública, identificando sus capacidades operativas, limitaciones y oportunidades de mejora. Esto se logra mediante la recopilación, observación y análisis sistemático de información en diversas dimensiones clave, tales como:

a. Planificación institucional:

Analiza si la institución cuenta con planes claramente definidos, alineados con metodologías y directrices oficiales. Evalúa si dichos planes están financiados, son objeto de seguimiento y evaluación continua, y si contribuyen efectivamente al Plan Nacional de Desarrollo y otros objetivos sectoriales. Asimismo, permite identificar obstáculos frecuentes en la implementación de acciones planificadas.

b. Estructura organizacional:

Permite verificar la situación actual de la estructura institucional (validada, en desarrollo, en actualización), determinando si está basada en criterios que garanticen eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios. También

se revisa la coherencia entre las unidades administrativas, sus competencias institucionales y su capacidad para atender adecuadamente las necesidades territoriales de la población.

c. Talento humano:

Evalúa si la institución dispone del personal necesario y competente para desempeñar sus funciones correctamente. Incluye revisar herramientas como planes de capacitación, planificación del talento humano, perfiles de puestos, clima laboral, seguridad y salud ocupacional, así como la existencia de políticas claras de inclusión, equidad y diversidad.

d. Tecnologías de información y comunicaciones (TICs):

Determina si existe una unidad técnica independiente encargada de gestionar adecuadamente la tecnología institucional. Analiza si hay lineamientos, políticas y procedimientos tecnológicos documentados y difundidos, así como sistemas informáticos adecuados, seguros, confiables e innovadores que respalden eficazmente la gestión institucional¹³.

e. Procesos y procedimientos institucionales:

Revisa la existencia de manuales actualizados y debidamente implementados, verificando además que se utilicen mecanismos efectivos para la mejora continua y simplificación de trámites institucionales. También considera posibles acreditaciones o certificaciones nacionales e internacionales que respalden la calidad del trabajo institucional.

f. Presupuesto:

Analiza la evolución del presupuesto institucional de los últimos años para detectar posibles dificultades en su ejecución, identificando áreas que requieren atención prioritaria y mejora continua.

En conclusión, realizar un diagnóstico institucional integral es fundamental para que una organización pública logre optimizar sus recursos, mejorar la toma de decisiones estratégicas y alcanzar los objetivos institucionales alineados al desarrollo nacional.

Un ejemplo claro sería, realizar un diagnóstico institucional del Ministerio de Educación del Ecuador implica evaluar la situación actual en relación con sus competencias, atribuciones y facultades, analizando diferentes áreas estratégicas y operativas, como planificación, estructura organizacional, recursos humanos, TIC, procesos y presupuesto.

¹³ La gestión institucional es el proceso de organizar, dirigir y coordinar los recursos y acciones para cumplir sus objetivos de manera eficiente y transparente.

El MINEDUC cuenta con un Plan Institucional alineado al Plan Nacional de Desarrollo. Este diagnóstico analiza:

- Si los planes educativos existentes cumplen metodologías estandarizadas.
- Si existe evaluación periódica y sistemática de resultados para corregir desviaciones o mejorar prácticas educativas.
- La identificación de problemas frecuentes en la ejecución de programas educativos, como dificultades en la implementación curricular o cobertura de servicios.

Estructura Organizacional:

Evalúa cómo está organizada la entidad y su eficiencia operativa:

- Coherencia de la estructura con la misión educativa, competencias y atribuciones definidas legalmente.
- Nivel de descentralización operativa (zonas, distritos, circuitos) que facilite la atención cercana a las comunidades educativas.
- Adecuación de la estructura organizacional a estándares modernos de gestión educativa, incluyendo la posibilidad de respuesta rápida y eficiente ante las demandas ciudadanas.

Talento Humano:

Se revisa la capacidad y adecuación del talento humano del Ministerio:

- Existencia de perfiles profesionales claramente definidos y adecuados al cargo.
- Capacitación continua y sistemática de docentes y personal administrativo.
- Cumplimiento normativo en procesos de reclutamiento, selección y formación, garantizando equidad de género, inclusión, diversidad cultural y generacional.

Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs):

El diagnóstico en TICs determina:

- Existencia y eficacia de una unidad específica que gestiona los recursos tecnológicos.
- Aplicación efectiva de lineamientos en proyectos tecnológicos educativos, como la infraestructura tecnológica y el soporte al sistema educativo nacional.
- La capacidad de innovación tecnológica del MINEDUC para mejorar procesos de enseñanza-aprendizaje y gestión institucional.

Procesos y Procedimientos Institucionales:

Se verifica que:

- Existan manuales claros y actualizados sobre procedimientos educativos (por ejemplo, inscripción estudiantil, evaluación docente, acreditación institucional).
- Simplificación administrativa en procesos como matriculación, emisión de certificados, traslado de estudiantes, evitando burocracia excesiva.
- Existencia de acreditaciones o certificaciones en calidad educativa otorgadas por organismos nacionales o internacionales.

Gestión Presupuestaria:

Evalúa la evolución del presupuesto educativo:

- Analiza los últimos cuatro años para identificar áreas donde se hayan presentado dificultades de ejecución o subejecución presupuestaria.
- Identifica brechas presupuestarias recurrentes (infraestructura escolar, recursos tecnológicos, capacitación docente) que requieran intervención prioritaria.

3.6 Insumos y Procedimiento

Insumos necesarios

Para realizar una descripción y diagnóstico institucional adecuado, es indispensable considerar ciertos insumos clave, tales como:

- **Documentación institucional:** leyes, normativas internas, reglamentos, manuales de procesos y procedimientos, modelos de gestión, resultados de análisis territoriales (**APIT**), constituyen la base fundamental para el diagnóstico.
- **Planes institucionales:** tanto el vigente como el más reciente, con el propósito de conocer objetivos, estrategias y acciones previstas.
- **Informes sobre el desempeño previo,** que incluyen evaluaciones y seguimientos de planes anteriores, programas o proyectos institucionales, permitiendo analizar resultados y áreas por mejorar.
- **Histórico presupuestario,** que muestra la evolución del manejo financiero institucional e identifica potenciales dificultades en la ejecución presupuestaria.

Procedimiento para realizar el diagnóstico

El procedimiento metodológico recomendado implica un trabajo estructurado y colaborativo, realizado por equipos internos con conocimientos específicos sobre la entidad, desarrollándose en tres fases principales:

a. Recolección de información:

- Aplicación de instrumentos metodológicos como cuestionarios, entrevistas, encuestas o grupos focales para obtener datos relevantes.

b. Organización y sistematización:

- Agrupar y ordenar adecuadamente la información recopilada, facilitando su consulta y análisis posterior.

c. Análisis e interpretación:

- Evaluar e interpretar los datos obtenidos para detectar fortalezas, debilidades, causas y efectos derivados de la gestión institucional.
- Identificar riesgos potenciales generados por la gestión interna.

Este procedimiento contribuye a obtener un diagnóstico integral que sirve de base para decisiones estratégicas orientadas a la mejora continua en las instituciones públicas. A continuación, un ejemplo que servirá de guía.

Ejemplo: Insumos considerados:

Para realizar un diagnóstico institucional del MINEDUC, se recopilarán los siguientes insumos principales:

- **Plan Decenal¹⁴ de Educación 2023-2033**, como principal instrumento vigente de planificación educativa nacional.
- **Resultados de evaluación del Plan Decenal anterior (2016-2025)**, identificando fortalezas y debilidades encontradas.
- **Informes presupuestarios de los últimos cuatro años**, destacando áreas de subejecución o limitaciones financieras.
- **Manuales y procedimientos vigentes** relacionados con la gestión educativa, incluyendo reglamentos internos y estructura organizacional validada.
- **Modelos de gestión educativa y reportes del Análisis Presencial Institucional en Territorio (APIT)**, que reflejan la capacidad real del MINEDUC para atender necesidades en territorio.

Procedimiento Metodológico aplicado

¹⁴ Un plan decenal es un instrumento de planificación que establece objetivos, estrategias y acciones a desarrollar en un período de diez años, orientado a alcanzar metas de largo plazo en áreas como educación, salud, desarrollo o infraestructura.

a. **Recolección:**

Se aplican entrevistas con directores zonales y distritales para identificar problemas específicos en la ejecución de programas educativos; además, se realiza una encuesta al personal docente sobre procesos administrativos y tecnológicos.

b. **Organización de la información:**

La información obtenida se sistematiza en una matriz de datos institucionales, categorizando claramente resultados por áreas: planificación, estructura organizacional, talento humano, TIC, procesos y presupuesto.

c. **Análisis e interpretación:**

Se identifican aspectos como la dificultad para implementar el currículo actualizado debido a limitaciones en infraestructura tecnológica en zonas rurales, así como problemas recurrentes en procesos administrativos (matriculación, certificados digitales). Se evalúan causas, consecuencias y riesgos asociados, proponiendo recomendaciones claras para solventarlos.

d. **Análisis Situacional:**

Evalúa el entorno externo que incide en la institución, además considera factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales. El análisis del entorno institucional permite comprender cómo una entidad pública se relaciona e interactúa con su contexto, evaluando factores que afectan o pueden influir en su gestión y proyección. Este estudio ayuda a identificar oportunidades y desafíos externos para mejorar su planificación estratégica.

La metodología aplicada dependerá del nivel de desarrollo institucional, así como del acceso y calidad de la información disponible. Por tanto, es posible adaptar o variar el método según estas condiciones, buscando siempre obtener una visión clara y realista del contexto actual de la institución.

El análisis debe realizarse considerando dos niveles clave:

- **Entorno Externo Macro:** Incluye factores generales y amplios que inciden indirectamente en la institución, tales como el contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal del país.
- **Entorno Externo Micro:** Comprende elementos específicos con los que la institución tiene interacción directa y cotidiana, como usuarios, proveedores, entidades reguladoras, actores sociales clave, y otras instituciones relacionadas de forma directa con sus actividades.

Aplicar este análisis facilita que la institución se adapte estratégicamente a las condiciones externas, mejorando así su desempeño, eficacia y capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno.

3.7 Análisis Externo Macro o General

El análisis externo macro o general permite identificar aquellos factores amplios del entorno que influyen indirectamente en la gestión institucional y en su capacidad de lograr objetivos estratégicos.

Factores clave que deben analizarse:

- ***Contexto político:***

Consiste en evaluar cómo el ambiente político y jurídico afecta la operación institucional, determinando si existen condiciones favorables para ejecutar o mantener proyectos e intervenciones, así como para fortalecer capacidades organizacionales.

- ***Contexto social:***

Implica analizar las características sociales que determinan hacia dónde deben orientarse las acciones institucionales. Esto incluye la identificación y consideración de grupos prioritarios definidos por la Constitución (personas con discapacidad, adultos mayores, niños y adolescentes, personas privadas de libertad, migrantes, mujeres embarazadas, entre otros).

- ***Factores económicos:***

Se refiere al análisis de variables macroeconómicas que impactan la gestión institucional, como el crecimiento económico nacional (PIB), tasas de desempleos, recaudación tributaria, y los índices de precios al consumidor (inflación). Estas variables brindan información clave para adaptar la gestión institucional a la realidad económica del país.

- ***Factores tecnológicos (TICs):***

Evaluar el entorno tecnológico implica determinar cómo las Tecnologías de Información y Comunicación pueden fortalecer la gestión pública, promoviendo mayor eficiencia y calidad en los servicios institucionales. Este análisis facilita la identificación de oportunidades tecnológicas para optimizar procesos administrativos, atención ciudadana y prestación de servicios.

- **Factores culturales:**

Este análisis comprende el estudio del contexto sociocultural en que opera la institución, reconociendo la diversidad cultural, las características sociales, y las particularidades de género e interculturalidad del territorio. El objetivo es garantizar que la gestión institucional sea inclusiva, promueva los derechos ciudadanos y fortalezca la cohesión social y cultural, acorde con la normativa constitucional vigente.

El objetivo central del análisis macro es comprender el entorno amplio en el que opera la institución para optimizar sus respuestas, asegurar una adecuada planificación estratégica y fortalecer su capacidad de adaptación frente a posibles cambios políticos, sociales y jurídicos.

3.8 Análisis sectorial, territorial y de actores institucionales (Stakeholders)

El análisis sectorial y territorial constituye una herramienta estratégica clave para que las instituciones comprendan mejor su entorno inmediato, fortaleciendo así su planificación institucional y la toma efectiva de decisiones.

a) Análisis Sectorial

Este análisis consiste en evaluar el sector específico al que pertenece la entidad, permitiendo determinar su posición y su rol dentro del contexto sectorial más amplio. Esto incluye identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que enfrenta la institución dentro de su sector.

b) Diagnóstico Territorial

Este análisis implica evaluar las condiciones específicas del territorio en el que la entidad opera, destacando las desigualdades, brechas sociales y económicas existentes en su área de influencia. Es indispensable utilizar los instrumentos de planificación territorial disponibles (planes zonales, distritales o cantonales) que aportan información precisa para actuar eficientemente según las competencias institucionales.

c) Análisis de Actores Institucionales (Stakeholders)

Se refiere al estudio de los actores involucrados que pueden influir positiva o negativamente en la institución. Identificar estos actores (instituciones públicas, comunidades, organizaciones sociales, grupos políticos, empresas, academia y ciudadanía) es esencial para comprender intereses y relaciones, facilitando así la planificación estratégica y la implementación efectiva de políticas y programas institucionales.

Este análisis integral proporciona una visión clara del entorno sectorial, territorial y relacional, fortaleciendo la toma de decisiones, la planificación

estratégica, y la articulación eficaz con actores clave para cumplir exitosamente con los objetivos institucionales.

Sistematización de Actores Involucrados - MINEDUC

Para realizar una efectiva planificación estratégica en el Ministerio de Educación, es esencial identificar y analizar sistemáticamente los actores claves que interactúan o influyen directamente sobre la institución. A continuación, se presenta un ejemplo simplificado de sistematización de actores:

Cuadro 2

Sistematización de Actores Involucrados - MINEDUC

Tipo de actor	Actores identificados	Intereses clave	Influencia	Posición	Estrategia institucional recomendada
Instituciones públicas	SENESCYT, Ministerio de Finanzas, Ministerio de Salud Pública	Coordinación interinstitucional, asignación presupuestaria, salud escolar	Alta	Apoyo condicionado	Establecer acuerdos interinstitucionales y coordinación periódica
Comunidad educativa	Estudiantes, docentes, padres de familia, asociaciones estudiantiles	Acceso y calidad educativa, bienestar estudiantil, participación social	Alta	Apoyo abierto	Fomentar espacios permanentes de diálogo participativo
Autoridades locales	Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), Municipios	Cooperación local, infraestructura educativa, apoyo logístico territorial	Alta	Apoyo condicionado	Desarrollar alianzas estratégicas y convenios interinstitucionales
Organismos internacionales	UNESCO, UNICEF, Banco Mundial, BID	Asistencia técnica, financiamiento, cumplimiento de metas educativas	Media-Alta	Apoyo colaborativo	Mantener cooperación activa y permanente comunicación
Sociedad civil y ONGs	Fundaciones educativas, ONG locales e internacionales	Inclusión, derechos educativos, interculturalidad	Media	Apoyo colaborativo	Crear programas de cooperación y participación ciudadana
Sector privado	Editoriales, empresas tecnológicas educativas, proveedores de servicios	Provisión de materiales educativos, innovación tecnológica	Media	Interés económico	Generar alianzas público-privadas bajo criterios claros de beneficio público
Academia	Universidades, centros de investigación educativa	Investigación educativa, formación docente, asesoría técnica	Alta	Apoyo colaborativo	Fortalecer vínculos mediante convenios académicos y científicos

Fuente: Elaboración propia

Los insumos para el Análisis Situacional que se requieren, son la recopilación de información relevante que permita comprender el contexto en el cual opera la institución. Los principales insumos incluyen:

- **Información estadística:** Datos económicos, sociales, demográficos, tecnológicos, políticos y territoriales, tanto a nivel nacional como internacional, que estén relacionados con la gestión institucional. Es fundamental que estas fuentes sean oficiales o provengan de organismos internacionales y académicos reconocidos.
- **Instrumentos de planificación:** Documentos de planificación sectorial y territorial vigentes que orienten la estrategia institucional.

- **Identificación de actores:** Listado detallado de las partes interesadas (stakeholders) que interactúan o influyen en la gestión de la entidad, como instituciones públicas, organizaciones privadas, comunidades y otros grupos relevantes.

3.9 Procedimiento para el Análisis Situacional

Para llevar a cabo un análisis situacional exhaustivo, se recomienda conformar un equipo técnico liderado por el área de planificación institucional, complementado por funcionarios con conocimientos especializados. El proceso puede desarrollarse en las siguientes etapas:

- **Recolección de información:** Aplicación de métodos y técnicas de investigación, como entrevistas, encuestas y revisión documental, para obtener datos pertinentes.
- **Organización de la información:** Clasificación y almacenamiento sistemático de los datos recopilados, facilitando su acceso y manejo oportuno.
- **Análisis e interpretación:** Utilización de metodologías sistémicas para evaluar la influencia positiva o negativa de los factores analizados, identificando causas, efectos y posibles riesgos asociados.

Este enfoque estructurado garantiza una comprensión integral del entorno institucional, permitiendo la formulación de estrategias más efectivas y alineadas con la realidad contextual de la organización.

3.10 Análisis FODA

- El *Análisis FODA* o *DAFO*, es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones identificar factores internos y externos que afectan su desempeño. Se centra en cuatro componentes clave:
- **Fortalezas:** Recursos y capacidades internas que proporcionan ventajas competitivas, que hay que aprovecharlas y potenciarlas.
- **Oportunidades:** Circunstancias externas que, si se aprovechan, pueden beneficiar a la organización, con el fin de optimizar el desarrollo de la institución.
- **Debilidades:** Aspectos internos que limitan la eficacia organizacional, que no permite aprovechar el potencial de los recursos de la institución.
- **Amenazas:** Factores externos que podrían perjudicar el logro de los objetivos y no permite materializar el propósito institucional.

Este análisis facilita la elaboración de estrategias informadas y la toma de decisiones efectivas dentro de la institución pública.

Ejemplo en la Aplicación del Análisis FODA al Ministerio de Educación del Ecuador (MINEDUC):

Fortalezas: (Optimizarlas)

- **Cobertura Educativa:** Implementación de políticas que han ampliado el acceso a la educación básica y media en diversas regiones del país.
- **Programas de Capacitación Docente:** Iniciativas continuas para mejorar la formación y actualización de los docentes.
- **Infraestructura Escolar:** Inversiones significativas en la construcción y renovación de instalaciones educativas.

Oportunidades: (Aprovecharlas)

- **Alianzas Internacionales:** Posibilidad de colaborar con organismos internacionales para fortalecer programas educativos.
- **Avances Tecnológicos:** Integración de tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo.
- **Reformas Educativas:** Implementación de políticas que buscan mejorar la calidad y equidad en la educación.

Debilidades: (Minimizarlas)

- **Desigualdades Regionales:** Persistencia de brechas en la calidad educativa entre zonas urbanas y rurales.
- **Gestión Administrativa:** Procesos burocráticos que pueden ralentizar la implementación de políticas.
- **Recursos Limitados:** Insuficiencia de materiales educativos actualizados en ciertas instituciones.

Amenazas: (Superarlas)

- **Factores Socioeconómicos:** Niveles de pobreza que afectan la asistencia y permanencia escolar.
- **Cambios Políticos:** Inestabilidad que puede influir en la continuidad de políticas educativas.
- **Pandemias:** Situaciones sanitarias que interrumpen la educación presencial y requieren adaptaciones rápidas.

Este análisis permite a toda entidad a desarrollar estrategias que potencien sus fortalezas y oportunidades, al tiempo que abordan sus debilidades y mitigan las amenazas, con el fin de ser más eficiente, optimizando todos los recursos y por ende potencializar la institución pública.

3.11 Insumos para el Análisis FODA

- **Descripción y diagnóstico institucional:** Evaluación interna que identifica las fortalezas y debilidades de la organización.
- **Análisis situacional:** Examen del entorno externo para detectar oportunidades y amenazas que puedan influir en la entidad.

3.12 Procedimiento para el Análisis FODA

a. Preparación y recopilación de información:

El equipo responsable de la planificación recopila y analiza los insumos mencionados, elaborando un resumen que será compartido en un taller participativo.

b. Desarrollo del taller participativo:

Formación de grupos de trabajo: Se organizan equipos, asignando a cada uno la tarea de identificar uno de los componentes del FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas.

Trabajo en grupo: Cada equipo analiza su componente asignado, basándose en la información proporcionada y en su conocimiento de la organización.

c. Presentación y consolidación:

Presentación en plenaria: Los grupos presentan sus hallazgos al resto de los participantes, fomentando el debate y la reflexión conjunta.

Consolidación de resultados: El equipo de planificación recopila las aportaciones de todos los grupos y redacta los enunciados finales que reflejan el consenso¹⁵ alcanzado.

Este enfoque participativo garantiza que el análisis FODA sea integral y represente diversas perspectivas dentro de la organización, facilitando una toma de decisiones más informada y consensuada.

3.13 Elementos Orientadores de la Institución

Los *elementos orientadores* de una institución, como la misión y la visión, son fundamentales para guiar su accionar y alinearlos con las prioridades nacionales y sectoriales. A continuación, se presentan los conceptos de misión y visión, así como pautas para su formulación:

- **Visión**

La **visión** es una declaración aspiracional que describe el estado futuro deseado de la organización. Representa una imagen inspiradora de lo que la entidad pretende lograr a mediano y largo plazo, orientando su dirección estratégica. Una visión efectiva debe ser motivadora, realista y alineada con los valores y cultura de la organización.

¹⁵ El consenso es el acuerdo general entre varias partes, alcanzado mediante diálogo y sin imposición.

Ejemplo de visión Ministerio de Educación del Ecuador: "El Sistema Nacional de Educación brindará una educación centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que articule los diferentes niveles y modalidades del sistema de educación."

- **Misión**

La **misión** de una organización describe su propósito fundamental y la razón de su existencia. Detalla qué hace la entidad, a quién sirve y cómo lo realiza, proporcionando una guía inmediata para sus actividades y decisiones. Una declaración de misión efectiva debe ser clara, concisa y reflejar los valores centrales de la organización.

Ejemplo de misión Ministerio de Educación del Ecuador: "Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana."

Cómo crear Misión y Visión:

La formulación de la misión y visión implica un proceso reflexivo y participativo que considere los siguientes pasos:

- Análisis Interno y Externo:** Evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, así como las tendencias del entorno en el que opera.
- Identificación de Valores y Cultura Organizacional:** Determinar los principios y creencias que guían el comportamiento de la entidad y que deben reflejarse en la misión y visión.
- Definición del Propósito y Aspiraciones:**
 - Para la Misión:** Clarificar el propósito actual de la organización, sus principales actividades, el público objetivo y el valor que ofrece.
 - Para la Visión:** Establecer metas a largo plazo y la posición futura deseada en el mercado o comunidad.
- Redacción de Declaraciones:** Elaborar enunciados claros y concisos que encapsulen la misión y visión, asegurando que sean fáciles de comunicar y recordar.

- e. **Validación y Comunicación:** Involucrar a las partes interesadas en la revisión de las declaraciones para garantizar su relevancia y aceptación, y luego difundirlas ampliamente dentro y fuera de la organización.

Una misión y visión bien definidas sirven como brújula estratégica, orientando las decisiones y acciones de la organización hacia el logro de sus objetivos y el cumplimiento de su propósito fundamental.

- **Valores**

Los **valores institucionales** constituyen el conjunto de normas y creencias que guían la gestión de una entidad, reflejando su orientación y cultura organizacional. Estos valores son fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional sólida, ya que inspiran y pautan el comportamiento de sus miembros. Para su formulación efectiva, es esencial abordar preguntas clave que evalúen la forma en que se realiza el trabajo, las relaciones internas y el compromiso con la misión institucional.

Insumos para la Formulación de Elementos Orientadores:

- a) **Estatuto vigente:** Documento que establece las bases legales y operativas de la entidad.
- b) **Descripción de la institución:** Revisión histórica y contextual de la entidad.
- c) **Marco normativo:** Conjunto de leyes y regulaciones que rigen su funcionamiento.
- d) **Análisis situacional:** Evaluación del entorno interno y externo que afecta a la organización.
- e) **Competencias, facultades y atribuciones:** Definición de las funciones principales y secundarias de la entidad.

Procedimiento para la Formulación de Elementos Orientadores:

Se recomienda un enfoque participativo que incluya tanto al nivel jerárquico como a los equipos técnicos de la entidad.

Las etapas sugeridas son:

- a) **Análisis y socialización de insumos:** El equipo de planificación analiza los insumos y los presenta en un taller participativo.
- b) **Trabajo en grupos:** Se forman grupos para definir la misión, visión y valores de la organización.
- c) **Plenaria de discusión:** Los grupos exponen sus propuestas para enriquecerlas colectivamente.
- d) **Consolidación de enunciados:** El equipo de planificación redacta las declaraciones finales que reflejan el consenso alcanzado.

Elementos Estratégicos:

Los elementos estratégicos delimitan los logros que la entidad aspira a alcanzar en un periodo determinado, en línea con su misión, visión y competencias, contribuyendo a las prioridades nacionales y/o sectoriales.

Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI):

Los OEI describen los resultados que la institución pretende lograr en un tiempo específico. Deben ser coherentes con la planificación nacional o sectorial y basarse en sus competencias y atribuciones. Los OEI deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y orientados en el tiempo.

Existen dos tipos de OEI; los de razón de ser, que están directamente relacionados con los procesos centrales de la entidad; y los de apoyo, que están vinculados a procesos que respaldan la gestión institucional.

La estructura de un OEI de razón de ser incluye:

- **Verbo en infinitivo:** Por ejemplo, "incrementar", "reducir" o "mantener".
- **Lo que se desea medir:** El aspecto específico que se busca evaluar.
- **Orientación o enfoque:** La dirección o perspectiva del objetivo.

Es importante evitar conectores que impliquen la consecución de un nuevo objetivo, como "para", "a través", "con el fin", "mediante", entre otros. Una formulación adecuada de los valores y objetivos estratégicos es esencial para el desarrollo de una cultura organizacional sólida y orientada al logro de resultados.

La estructura del Objetivo Estratégico Institucional; se formula combinando tres elementos fundamentales:

a. Acción (Verbo en infinitivo)

Aumentar - Disminuir - Mantener

b. Indicador o Variable (¿Qué se desea medir?)

Calidad del servicio - Eficiencia operativa - Cobertura de atención

c. Orientación o Enfoque

En beneficio de la ciudadanía - Para optimizar recursos - Para fortalecer la gestión institucional

Ejemplo de Objetivo:

"Incrementar la eficiencia operativa¹⁶ para optimizar los recursos institucionales."

- **Fortalecimiento Institucional**

El Fortalecimiento Institucional comprende acciones para robustecer las capacidades internas de las entidades públicas mediante objetivos estratégicos institucionales (OEI). Las entidades públicas deben formular estos objetivos según sus competencias constitucionales, atribuciones específicas y alineados con la Constitución. Este objetivo, denominado específicamente "Fortalecer las capacidades institucionales", es obligatorio para todas las entidades (excepto para las que tienen exclusión expresa), y debe estar orientado a lograr un cambio significativo dentro de su ámbito de acción. Para formular los objetivos estratégicos institucionales (OEI) se requiere identificar claramente las prioridades de la entidad, así como definir el horizonte o dirección futura deseada, considerando siempre su marco constitucional y legal correspondiente.

- **Estrategias institucionales**

Las estrategias son enunciados clave que guían cómo una institución puede enfrentar problemas y aprovechar oportunidades identificadas en el diagnóstico institucional y sectorial. Deben alinearse al direccionamiento estratégico, prioridades institucionales establecidas por la máxima autoridad y considerar modelos alternativos para mejorar los servicios públicos, además de integrarse con los objetivos estratégicos del período de gobierno.

La formulación de estrategias se apoya en el análisis FODA, mediante preguntas específicas:

- **Fortalezas/Oportunidades:** Cómo aprovechar las oportunidades externas con las fortalezas institucionales.
- **Fortalezas / Amenazas:** Cómo utilizar fortalezas internas para neutralizar o reducir al mínimo las amenazas externas.
- **Debilidades / Oportunidades:** Cómo resolver debilidades internas aprovechando oportunidades externas.

Las estrategias institucionales deben formularse de manera clara, precisa y en formato de enunciados prácticos que establezcan acciones concretas a realizar. La formulación se estructura bajo el modelo:

- **Para (objetivo estratégico institucional - OEI):** ¿Qué se quiere lograr?

¹⁶ La eficiencia operativa es la capacidad de una organización para usar sus recursos de manera óptima y lograr sus objetivos con el menor costo y tiempo posible.

- **Debo (estrategias):** ¿Qué acciones específicas debo implementar para alcanzar ese objetivo?

Cada estrategia debe responder directamente a una necesidad identificada en el diagnóstico, alineada al direccionamiento estratégico y a las políticas prioritarias definidas institucionalmente. El número de estrategias por cada Objetivo Estratégico Institucional (OEI) debe ser entre una y diez.

Cuadro 3
Ejemplo práctico (Ministerio de Educación)

OEI (Para...)	Estrategias (Debo...)
Mejorar la calidad educativa y los procesos de enseñanza-aprendizaje en el sistema educativo nacional.	Implementar un plan de capacitación docente permanente enfocado en metodologías activas y participativas.
Incrementar la cobertura y acceso a la educación inclusiva.	Desarrollar programas específicos de inclusión y atención prioritaria para grupos vulnerables.
Fortalecer las capacidades institucionales del Ministerio de Educación.	Implementar planes continuos de formación docente, desarrollo profesional y mejora de la gestión administrativa.

Fuente: Elaboración propia

Cada estrategia inicia con un propósito ("Para...") y luego define claramente lo que se debe realizar ("Debo..."), generando acciones específicas para alcanzar los objetivos institucionales. Estos enfoques permiten definir claramente acciones efectivas para lograr resultados significativos en la institución.

Indicadores y Metas:

Cuadro 4
Ejemplo de indicadores

Concepto	Descripción
Indicador	Es una herramienta que mide y compara resultados esperados con resultados reales en un período específico, facilitando la toma de decisiones institucionales.
Requisitos para indicadores	Deben tener marco conceptual claro, ser específicos, precisos, relevantes, oportunos, confiables, de fácil comprensión y disponer de información accesible.
Base para su formulación	Las metas del Plan Nacional de Desarrollo, puesto que los indicadores deben alinearse con estos objetivos para aportar a su cumplimiento efectivo.
Indicador de Gestión	Evalúa cambios a corto plazo y está orientado a medir la eficiencia y eficacia en la gestión institucional.
Indicador de Resultado	Evalúa cambios en beneficiarios en el corto y mediano plazo, reflejando efectos directos de las acciones institucionales.
Indicador de impacto	Mide cambios a mediano y largo plazo derivados de políticas y programas implementados, mostrando sus repercusiones en la sociedad.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5

Objetivos estratégicos institucionales

OEI (Para...)	Indicador	Tipo de indicador	Acciones a medir
Fortalecer capacidades institucionales del Ministerio de Educación.	Porcentaje de docentes capacitados en competencias pedagógicas.	Indicador de gestión	Evaluar efectividad del programa de capacitación.
Garantizar inclusión educativa para personas con discapacidad.	Porcentaje de instituciones con infraestructura inclusiva adaptada.	Indicador de gestión	Monitorear adecuación de infraestructuras educativas.
Mejorar la calidad educativa del sistema nacional.	Porcentaje de estudiantes que logran estándares educativos nacionales.	Indicador de resultado	Evaluar logros educativos de estudiantes en el corto y mediano plazo.
Incrementar la cobertura educativa en zonas rurales.	Tasa anual de matrícula educativa rural.	Indicador de resultado	Medir ampliación de cobertura educativa en zonas rurales.
Potenciar la participación comunitaria en gestión escolar.	Porcentaje de participación comunitaria activa en procesos educativos.	Indicador de resultado	Medir participación real de la comunidad en las decisiones escolares.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6
Información general

Elemento	Descripción
Entidad responsable	Organización encargada de alcanzar la meta o indicador. (Ministerio, entidad adscrita, entre otras).
Unidad responsable	Unidad específica dentro de la entidad que recopila, calcula y actualiza los datos del indicador y meta.
Gabinete sectorial	Especificar únicamente si la entidad pertenece o está vinculada a un gabinete sectorial establecido por Decreto.
Fecha de formulación	Fecha inicial cuando se crea y formula el indicador o meta institucional.
Fecha de última actualización	Fecha en la cual se actualizó o modificó por última vez la información del indicador o la meta institucional.
Reseña de actualizaciones o modificaciones	Descripción breve de los cambios realizados al indicador o meta desde su creación, incluyendo las razones o motivos.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7
Indicador y meta del plan institucional

Elemento	Descripción Técnica
Objetivo Institucional Estratégico	Objetivo del plan institucional al que aporta directamente el indicador.
Nombre del Indicador	Denominación propia, breve, sencilla y precisa del indicador.

Unidad de Medida	Unidad derivada (porcentaje, número, dólares, km ² , etc.).
Definición del Indicador	Descripción precisa y sin ambigüedades del fenómeno o situación que mide el indicador.
Fórmula de cálculo	Expresión matemática del indicador, utilizando abreviaturas o nomenclatura estándar.
Variables relacionadas	Listado y definición clara de las variables que conforman la fórmula del indicador.
Metodología de cálculo	Procedimiento completo, detallado y sistemático para obtener resultados del indicador.
Limitaciones técnicas	Factores técnicos que afectan precisión o comparabilidad (cobertura, representatividad).
Fuente de datos	Origen exacto de los datos utilizados (censos, encuestas, registros administrativos).
Serie histórica del indicador	Resultados históricos del indicador disponibles para comparaciones y análisis evolutivo.
Nombre de la Meta	Enunciado que establece claramente lo que se quiere lograr (incrementar, reducir o mantener), con valores precisos.
Descripción de la meta	Explicación breve sobre el método y razones usadas para estimar la meta planteada.
Periodicidad del reporte	Frecuencia de presentación de resultados, del año 1 al 4, (mensual, trimestral, semestral o anual).
Comportamiento del indicador	Indica si es discreto (mediciones independientes) o continuo (mediciones acumulativas).
Patrón del indicador	Indica la tendencia observada: ascendente, descendente o sin tendencia.
Proyección de metas	Valores anuales estimados del indicador con inclusión obligatoria de la línea base inicial.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8
Ejemplo indicador y meta del plan institucional

Elemento	Ejemplo aplicado al Ministerio de Educación
Objetivo Estratégico Institucional	Mejorar la calidad educativa en el sistema educativo nacional.
Nombre del Indicador	Porcentaje de estudiantes que alcanzan niveles satisfactorios en pruebas nacionales.
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Definición del Indicador	Porcentaje de estudiantes evaluados que logran o superan el estándar nacional establecido según la prueba Ser Estudiante.
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Número estudiantes con puntaje satisfactorio}}{\text{Total estudiantes evaluados}} \times 100$
Variables relacionadas	- Estudiantes evaluados: total estudiantes que rindieron la prueba nacional.
	- Puntaje satisfactorio: estudiantes que alcanzaron o superaron el estándar nacional definido por el Ministerio.
Metodología de cálculo	Se divide el número de estudiantes que lograron puntaje satisfactorio entre el total de estudiantes evaluados, multiplicando por 100 para obtener el porcentaje.
Limitaciones técnicas	Variaciones anuales en metodología o contenido de las pruebas nacionales pueden afectar comparabilidad de resultados.
Fuente de datos	Resultados anuales del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL), Registro Administrativo del Ministerio de Educación.
Serie histórica del indicador	Año 2021: 68,50%; Año 2022: 70,20%; Año 2023: 72,15%; Año 2024: 74,30%
Nombre de la Meta	Incrementar el porcentaje de estudiantes con niveles satisfactorios del 74,30% en 2024 al 80,00% en 2028.
Descripción de la meta	Estimación realizada con base en tendencias históricas y en planes de intervención educativa proyectados durante el período del plan institucional.

Periodicidad del reporte	Anual
Comportamiento del indicador	Continuo (cada año influye en la medición del siguiente).
Patrón del indicador	Ascendente (se espera crecimiento anual sostenido).
Proyección de metas	Línea base 2024: 74,30%; 2025: 75,70%; 2026: 77,20%; 2027: 78,60%; 2028: 80,00%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9

Ejemplo. Con periodicidad trimestral, comportamiento continuo y patrón ascendente

Cuadro 10
AÑO 2022

Cuatrianual (2021-2025)	
PERIODO	META
Línea Base 2025 (Último año de información disponible)	21
Año 2022	22.5
Año 2023	23.5
Año 2024	24
Año 2025	25
PERIODO TRIMESTRAL	META
Línea Base (2023)	21
Enero - Marzo	21.50
Abril - Junio	22.00
Julio - Septiembre	22.25
Octubre - Diciembre	22.50

PERIODO

Cuadro 11

PERIODO AÑO 2023

PERIODO TRIMESTRAL	META
Línea Base (2023)	22.5
Enero - Marzo	22.75

Abril - Junio	23.00
Julio - Septiembre	23.25
Octubre - Diciembre	23.50

Cuadro 12

PERIODO AÑO 2024

PERIODO TRIMESTRAL	META
Línea Base (2023)	23.50
Enero - Marzo	23.65
Abril - Junio	23.75
Julio - Septiembre	23.85
Octubre - Diciembre	24

Cuadro 13

PERIODO AÑO 2025

PERIODO TRIMESTRAL	META
Línea Base (2023)	24.00
Enero - Marzo	24.25
Abril - Junio	24.50
Julio - Septiembre	24.75
Octubre - Diciembre	25

3.14 Alineación de metas institucionales

La alineación de metas institucionales es un proceso que permite conectar estratégicamente los objetivos institucionales con niveles superiores de planificación. Esto incluye relacionar claramente:

- **Meta del Plan Institucional:** Objetivo específico definido por la institución.
- **Meta del Plan Sectorial:** Meta superior sectorial correspondiente al área institucional específica (si la institución pertenece a algún sector; caso contrario indicar claramente “no aplica”).
- **Objetivo del Plan Nacional de Desarrollo (PND):** Objetivo del PND con el que la meta institucional está directamente relacionada.
- **Política del PND:** Política del Plan Nacional de Desarrollo en la que la meta institucional se fundamenta y encuentra coherencia estratégica.

- **Meta del Plan Nacional de Desarrollo:** Meta específica del PND relacionada con la meta institucional. Si no existe una meta específica del PND, debe alinearse claramente al nivel del objetivo y la política.

Meta Agenda 2030 (ODS): Meta específica del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS), seleccionada según la matriz oficial de alineación, que guarda mayor coherencia con la meta institucional y su relación con el PND.

3.15 Identificación de programas institucionales (Presupuesto)

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas establece en su artículo 54 que todas las instituciones, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), deben reportar sus instrumentos de planificación institucional al ente rector de la planificación nacional. Esto permite verificar que las acciones, programas y proyectos estén alineados con las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Se establecerán metodologías, procedimientos y plazos mediante normativas técnicas de cumplimiento obligatorio. Por otro lado, la Normativa Técnica del Sistema Nacional de Finanzas Públicas (NTP 2), en su numeral 21, establece que:

Los programas deben estar vinculados a la planificación estratégica institucional; es importante que refleje la misión y razón de ser de la entidad y alinearse con objetivos estratégicos y metas de resultados específicos y medibles; dichos programas se traducen financieramente en el presupuesto.

Cuadro 14
Ejemplo. Identificación de programas institucionales

Objetivo Estratégico o Institucional	Código de Programa	Programa Presupuestario	CUP Proyecto	Proyecto	Meta PND	Meta ODS
Mejorar la calidad de la educación en todos los niveles	45	Fortalecimiento de la educación inicial, básica y bachillerato	1.23E+14	Capacitación docente y fortalecimiento del currículo	Aumentar el porcentaje de estudiantes que alcanzan niveles satisfactorios en pruebas estandarizadas del 60% (2022) al 70% (2025)	4.1 Garantizar que todos los jóvenes terminen la enseñanza secundaria con resultados de aprendizaje relevantes y efectivos
Reducir la brecha de acceso a la educación en zonas rurales y vulnerables	32	Infraestructura educativa y conectividad	1.23E+14	Construcción y mantenimiento de unidades educativas en sectores rurales	Incrementar la cobertura de educación básica en zonas rurales del 75% (2021) al 90% (2025)	4.a Construir y mejorar instalaciones educativas que sean inclusivas y accesibles para todos
Fortalecer la gestión educativa y la transparencia institucional	7	Modernización de la gestión educativa	1.23E+14	Implementación de sistemas de gestión escolar y capacitación en administración educativa	Mejorar el índice de percepción de transparencia en el sector educativo del 45% (2023) al 65% (2025)	16.6 Desarrollar instituciones eficaces, responsables y transparentes

Fuente: Elaboración propia

- Alineación con los objetivos institucionales:** Los programas presupuestarios están diseñados para responder a los principales objetivos estratégicos del Ministerio de Educación, como mejorar la calidad educativa, reducir la desigualdad en el acceso a la educación y modernizar la gestión del sistema educativo.
- Definición clara de programas y proyectos:** Cada programa cuenta con un proyecto específico que permite operacionalizar su ejecución. Ejemplos incluyen *capacitación docente, infraestructura educativa y modernización de la gestión escolar*.
- Conexión con el Plan Nacional de Desarrollo y los ODS:** Las metas establecidas están alineadas con los lineamientos del PND y los compromisos internacionales de la Agenda 2030, asegurando que las acciones del MINEDUC contribuyan al desarrollo sostenible y la equidad educativa en Ecuador.

Este enfoque facilita la planificación estratégica y la asignación eficiente de recursos, garantizando que las intervenciones de las entidades públicas generen un impacto real en la mejora de la calidad del servicio y el acceso equitativo al mismo; sin embargo, es importante señalar que; en el caso que

un proyecto no se alinee directamente a una meta del PND, se sugiere articularla hasta el nivel de política.

Otro tema de mucha importancia a ser considerado es que los programas y proyectos reportados por la entidad pública, deben corresponder al año en que se formula y/o actualiza el Plan Institucional, asegurando su alineación con la normativa vigente. Para garantizar coherencia y cumplimiento, la entidad puede utilizar como referencia el Plan Anual de Inversiones (PAI)¹⁷ vigente o la cédula presupuestaria institucional.

Además, es fundamental que los proyectos institucionales estén correctamente conectados con los programas presupuestarios y alineados a los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), permitiendo una ejecución eficaz de recursos y una planificación alineada con las prioridades nacionales.

Cuadro 15
Presupuesto de gasto corriente y de inversión

Tipo de Presupuesto	Año 1	Año 2 (Valor referencial)	Año 3 (Valor referencial)	Año 4 (Valor referencial)
Presupuesto de gasto de inversión	\$500,000,000	\$520,000,000	\$540,000,000	\$560,000,000
Presupuesto de gasto corriente	\$2,000,000,000	\$2,100,000,000	\$2,200,000,000	\$2,300,000,000
Presupuesto institucional total	\$2,500,000,000	\$2,620,000,000	\$2,740,000,000	\$2,860,000,000

Fuente: Elaboración propia

a) Consideraciones importantes:

- **Año 1:** Presupuesto real aprobado y ejecutado.
- **Años 2, 3 y 4:** Presupuestos referenciales, sujetos a ajustes según la asignación del ente rector de economía y finanzas.
- **Gasto de inversión:** Se estima con base en los dictámenes de prioridad de los proyectos.

¹⁷ En la Planificación Estratégica Situacional (PES), el Plan Anual de Inversiones (PAI) es una herramienta que organiza y prioriza las inversiones públicas de corto plazo, alineadas con los objetivos estratégicos y las políticas definidas en el plan de gobierno.

- **Gasto corriente:** Se proyecta considerando la ejecución presupuestaria del último año y un crecimiento proporcional basado en tendencias previas.

(*) Valores referenciales sujetos a variación según disponibilidad presupuestaria y prioridades gubernamentales.

(**) Estimación basada en la ejecución presupuestaria previa y factores de crecimiento esperados.

Este esquema permite una programación presupuestaria más precisa y flexible en cualquier entidad pública, donde se construya un plan institucional, asegurando coherencia con la planificación estratégica.

3.16 Articulación de los Elementos Estratégicos Institucionales

La planificación institucional debe mantener coherencia y alineación con los principales instrumentos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. Esto implica vincular los elementos estratégicos de la entidad con:

- Objetivos, políticas y metas del Plan Nacional de Desarrollo (PND).
- Metas y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.
- En caso de formar parte de un sector, los objetivos y metas del plan sectorial correspondiente.

Además, la información utilizada en la planificación institucional debe ser *consistente con la ficha metodológica de indicadores y metas*, evitando discrepancias en los reportes y garantizando una planificación estratégica integrada.

3.17 Insumos Claves para la Elaboración de los Elementos Estratégicos

Para garantizar una planificación institucional efectiva y alineada con los objetivos nacionales, es fundamental considerar diversos insumos estratégicos. Entre los principales se encuentran:

Plan Nacional de Desarrollo (PND), que establece las directrices generales para la planificación gubernamental.

Planes sectoriales, que definen estrategias específicas según el área de competencia de la institución.

Agendas Nacionales para la Igualdad, enfocadas en promover equidad y desarrollo inclusivo.

Estatuto vigente, como marco normativo que rige el funcionamiento de la entidad.

Diagnóstico institucional y situación actual, que permite identificar las condiciones internas y externas de la organización.

Análisis FODA, herramienta clave para evaluar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Datos estadísticos e históricos, provenientes de registros administrativos y análisis de tendencias.

Proforma presupuestaria o cédula financiera, que determina la disponibilidad de recursos económicos.

Plan Anual de Inversiones (PAI), donde se establecen prioridades y proyectos a ejecutarse en el período planificado.

3.18 Procedimiento para la Formulación de Elementos Estratégicos

Para diseñar los elementos estratégicos institucionales, se recomienda implementar un proceso inclusivo y participativo, en el que intervengan tanto el liderazgo jerárquico como los equipos técnicos de la organización. La coordinación entre las áreas de planificación y finanzas es clave para asegurar la coherencia estratégica y la factibilidad financiera.

El desarrollo de estos elementos se lleva a cabo en las siguientes fases:

1. **Síntesis y distribución de información:** El equipo encargado de la planificación analiza los insumos disponibles y los comparte con las unidades administrativas correspondientes, quienes formulan propuestas de estrategias e indicadores.
2. **Talleres participativos:** Se establecen mesas de trabajo donde se revisan las propuestas relacionadas con los objetivos estratégicos, indicadores, estrategias y metas. Los resultados se exponen en sesiones plenarias para enriquecer las propuestas mediante el debate y la retroalimentación.
3. **Redacción y validación:** Se consolidan los insumos obtenidos en los talleres y se redactan las versiones definitivas de los elementos estratégicos, que luego son presentadas a la alta dirección para su evaluación y aprobación.

3.19 Implementación de la Planificación Institucional

Es la fase en la que las estrategias y acciones definidas en el plan institucional se ejecutan dentro del marco de competencias de la entidad. Su objetivo principal es *garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos y la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND)*. Como parte de este proceso, se debe asegurar la *sistematización y registro del plan institucional* en los sistemas informáticos habilitados para tal fin, lo que permite un seguimiento adecuado y una gestión eficiente de los compromisos institucionales.

3.20 Consideraciones Generales del Plan Institucional

El **Plan Institucional** debe formularse bajo la dirección de la *Coordinación General de Planificación Estratégica* o su equivalente, siguiendo los

lineamientos del ente rector de planificación. Se recomienda la participación activa de todas las unidades administrativas a través de talleres de trabajo, incluyendo a los beneficiarios de los servicios institucionales con un enfoque de diversidad de género, etnicidad, movilidad humana y capacidades diferenciadas. Además, la planificación debe considerar la gestión territorial y de riesgos.

La *actualización del Plan Institucional* se realiza conforme a la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa (NTSNPP) y requiere una solicitud formal de la máxima autoridad de la entidad dirigida al ente rector de planificación. Esta debe incluir un informe técnico justificativo, detallando las modificaciones propuestas y su sustento normativo. Dicho informe debe contar con la firma de responsabilidad de la autoridad institucional y el coordinador de planificación. Una vez remitidos los cambios, el ente rector revisará, validará y aprobará el documento antes de su registro final.

Tabla 1
Estructura de un plan institucional

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).

Fuente: Secretaría nacional de Planificación

3.21 Seguimiento y Evaluación de la Planificación Institucional

El **seguimiento** de la planificación institucional consiste en el *monitoreo continuo*¹⁸ de metas e indicadores estratégicos de planes, programas y proyectos para medir su eficacia y eficiencia. Este proceso permite evaluar el grado de avance y la contribución de las entidades a los objetivos sectoriales y al Plan Nacional de Desarrollo (PND). Se realiza de manera permanente bajo el marco legal vigente, utilizando metodologías e instructivos establecidos por el ente rector de planificación. Además, permite detectar alertas tempranas e implementar acciones preventivas y correctivas para mejorar la gestión institucional.

Por su parte, la **evaluación** de la planificación se basa en la *Norma Técnica de Evaluación*, que define este proceso como una valoración sistemática, integral y objetiva del diseño, ejecución y efectos de las intervenciones públicas. La evaluación se realiza con base en evidencia y busca optimizar la toma de decisiones y fortalecer las políticas públicas. El ente rector de planificación es responsable de desarrollar los instrumentos metodológicos y lineamientos técnicos necesarios para evaluar los planes institucionales.

Conclusiones Clave

- b) El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) constituye un instrumento fundamental para orientar el rumbo de las organizaciones hacia metas claras y sostenibles.
- c) Permite articular la misión, visión y valores institucionales con acciones estratégicas que responden a las demandas del entorno social, económico y político.
- d) Facilita la optimización de recursos y la mejora continua de procesos, garantizando eficiencia, eficacia y pertinencia en la gestión institucional.
- e) Su implementación fortalece la sostenibilidad, competitividad y legitimidad de las instituciones, consolidándolas como actores clave en el desarrollo organizacional y social.

¹⁸ El monitoreo continuo es el seguimiento constante y sistemático de actividades, procesos o proyectos para evaluar su avance, detectar desviaciones y tomar decisiones oportunas que mejoren su ejecución.

REFERENCIAS

- Acevedo, J. (2009). LA PLANEACIÓN NACIONAL Y LOS PLANES DE GOBIERNO: UNA MIRADA AL DESARROLLO SOCIAL, POLÍTICO Y ECONÓMICO DE COLOMBIA. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 291-308. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682010.pdf>
- Alcívar, M., & Alarcón, C. (2020). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL: GESTIÓN CONTABLE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN COMERCIANTES INFORMALES PESQUEROS. *Journal Business Science*, 1(2), 1-14. https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/44/42
- Alencastro, A., Castañón, J., Quiñonez, M., & Moreno, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3). <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519005/28063519005.pdf>
- Alizo, M., Graterol, A., Añez, S., & Ríos, M. (2006). Planificación situacional aplicada al sector socioeconómico venezolano. Caso: Emprendedores Emergentes de negocios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(35). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000300003
- Alvarado, T. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 5(9). <https://www.redalyc.org/pdf/141/14100903.pdf>
- Alzugaray, C., Fuentes, A., & Basabe, N. (2021). Resiliencia Comunitaria: una aproximación cualitativa a las concepciones de expertos comunitarios. *RUMBOS TS*(25), 181-203. <https://www.scielo.cl/pdf/rts/v16n25/0719-7721-rts-16-25-181.pdf>
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28-32. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Aquilino, N., Arena, E., Gutiérrez, M., & Scolari, J. (2019). *¿Qué es la gestión por resultados? Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?* Buenos Aires: CIPPEC. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/06/PP-ME-Guia-1.pdf>
- Arce, J., Sandoval, V., Gutiérrez, J., & Chinchilla, A. (2019). Modelos de planificación estratégica ajustados a organizaciones en red y trabajo colaborativo: aplicación a un caso real. *UNED Research Journal*, 11(3), 352-354. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/cinn/v11n3/1659-4266-cinn-11-03-00352.pdf>
- Arroyo, N., & Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Ciudad de Buenos Aires: UNICEF. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1419.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito. <https://www.defensa.gob.ec/wp->

- content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). *CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION*. Quito. <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Baca, N., & Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, 23(72), 69-87. <https://www.redalyc.org/pdf/105/10546932003.pdf>
- Badajoz, J., & Pérez, L. (2022). Los programas sociales y la efectividad de sus resultados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2041-2060. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3229/4912>
- Baena, G. (2015). *PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: TEORÍAS, METODOLOGÍAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN AMÉRICA LATINA*. Universidd Nacional Autónoma de México. https://www.sagres.org.br/artigos/pleneacion.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Benalcázar, G. (2022). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Guayaquil: Instituto Superior Universitario de Formación. https://formacion.edu.ec/wp-content/uploads/2025/02/PEDI-firmado_compressed.pdf
- Canossa, H. (2022). GESTIÓN DE PROYECTOS COMO ESTRATEGIA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS. *Ciencias Administrativas*(19). <https://www.redalyc.org/journal/5116/511667706007/511667706007.pdf>
- Cantillo, J., & Curiel, S. (2009). Planificación y programación del Servicio de búsqueda de información en Internet. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 3(1). <https://www.redalyc.org/pdf/1939/193915041004.pdf>
- Chacha, J., Sánchez, J., Quimiz, J., & Esmeraldas, A. (2003). La gestión pública y su influencia en la calidad de atención ciudadana en Milagro. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 15(6), 204-213. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n6/2218-3620-rus-15-06-204.pdf>
- Chavez, R. (2020). Gestión del proyecto Repavimentación del Aeropuerto de Ayacucho. *Industrial Data*, 23(2), 109-125. <https://www.redalyc.org/journal/816/81665362012/81665362012.pdf>
- Coronel, E., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Evaluación del proceso de planificación y del ciclo presupuestario para los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 63-83. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215004/576869215004.pdf>
- Cortázar, J. (2005). La implementación de los programas sociales como proceso estratégico y gerencial. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(33), 1-28. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533665004.pdf>

- Dávalos, M. d., & Ramírez, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3(1), 166-185.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17/10>
- Del Prado, L., Suárez, M., Robaina, N., Noboa, A., Latapié, M., Silva, E., . . . Hernández, P. (2023). *Las tecnologías digitales y los procesos de participación ciudadana ¿Una díada para la transformación social?* Chihuahua/ México: Universidad Autónoma de Chihuahua.
<https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/249197/1/Tecnologias-participacion.pdf>
- Díaz, G. (2012). EL CAMBIO CLIMÁTICO. *Ciencia y Sociedad*(2), 227-240.
<https://www.redalyc.org/pdf/870/87024179004.pdf>
- Eslava, R., Chacón, E., & Gonzalez, H. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *VisiónInternacional*, 2(1), 8-14.
<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/visioninternacional/article/view/2603/4103>
- Espinosa, F., & Salinas, G. (2013). Selección de Estrategias de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo para la Función Mantenimiento Utilizando la Metodología MCDA Constructivista. *Información Tecnológica*, 24(3), 57-72.
<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v24n3/art08.pdf>
- Europea, C. (2004). *Líneas directrices Gestión del Ciclo del Proyecto*. Bruselas: Comisión Europea.
https://intercoonecta.aecid.es/programacoop/Documents/AECID_gestion_del_ciclo_de_proyecto.pdf
- Fernández, A. (2021). El enfoque prospectivo en la gestión pública: la dinamización requerida ante los retos actuales. *COODES*, 9(2), 343-349.
<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/461/767>
- Gamonal, R. (2011). La disciplina del diseño desde la perspectiva de las ciencias sociales. *Prisma Social*(7), 351-368.
<https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744579013.pdf>
- García, L. (2011). *Finanzas Públicas Regionales en el Ecuador Un Análisis desde el Nuevo Ordenamiento Territorial*. Loja.
https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/683/3/UTPL_Leydi_Gabriela_Garcia_Encalada_336X338.pdf
- García, M., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L., & Oyola, L. (2003). Sistema de Indicadores de Calidad I. *Industrial Data*, 6(2), 63-65.
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81660210.pdf>
- González, H. (2004). La planificación y gestión del desarrollo territorial en municipios con dificultades de gobernabilidad. *Revista Opera*, 4(4), 37-70. <https://www.redalyc.org/pdf/675/67540403.pdf>
- González, I. (2011). El monitoreo y la evaluación de las estrategias de desarrollo local: sus requerimientos metodológicos e informativos. *Economía y Desarrollo*, 146(1-2), 78-96.
<https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541315005.pdf>

- Gutiérrez, J., Alizo, M., Morales, M., & Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 607-626. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29049487003.pdf>
- Gutiérrez, J., Romero, J., Hernández, L., & Vega, F. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 762-783. https://www.redalyc.org/journal/290/29069612017/html/?utm_source=chatgpt.com
- Hanel, J. (2004). *Análisis Situacional: Módulo 1*. Unidad Azcapotzalco de la UAM. <https://core.ac.uk/download/pdf/48390913.pdf>
- Jiménez, E. (2011). *Manual para elaborar proyectos sociales que complementa la metodología de marco lógico promoviendo la participación y empoderamiento social de los actores en todas las etapas*. Cuenca: Universidad Católica de Loja. <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4205/1/Jimenez%20Pesantez%20Elisabeth%20de%20la%20Nube.pdf>
- Jofré, D., & Bilbao, A. (2023). ACTOR SOCIAL, PERSONA Y SUJETO. APORTES PARA LA COMPRENSIÓN DE LA ÉTICA DE LA ACCIÓN PRESENTE EN CANGUILHEM. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 38(2). <https://www.scielo.cl/pdf/universum/v38n2/0718-2376-universum-38-02-359.pdf>
- José Gutiérrez, J. R. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94). <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612017/29069612017.pdf>
- Kavanagh, M., Norato, L., Friedman, E., & Armbrister, A. (2021). *Planificación para la equidad en la salud en la Región de las Américas: análisis de los planes nacionales de salud*. *Rev Panam Salud Publica*. <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/55075/v45e1062021.pdf?sequence=1>
- Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462_es.pdf
- López, R., Martínez, D., & Vaca, C. (2017). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Universidad Estatal Amazónica. https://www.uea.edu.ec/web/v1/wp-content/uploads/2019/10/PEDI_02019.pdf
- Madroñero, S., & Guzmán, T. (2018). Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias. *Marcha*, 31(3), 122-130. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tem/v31n3/0379-3982-tem-31-03-122.pdf>
- Maldonado, M., Pérez, I., & Bustamante, S. (2007). El marco lógico y las organizaciones educativas. Contribución metodológica para la mejora de la escuela. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 8(2), 147-167. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41080210.pdf>
- Mallardi, M., & Cañizares, B. (2011). La aprehensión de la cuestión social en la práctica del Trabajo Social: Aportes para la elaboración de proyectos

- sociales en el ejercicio profesional. *Portularia*, XI(2), 15-21.
<https://www.redalyc.org/pdf/1610/161021917011.pdf>
- Maritan, G., Morffi, C., Placeres, I., & Marriot, G. (2023). La participación ciudadana: fundamento esencial de la democracia en Ecuador. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(4), 500-522.
<https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/3207/3843>
- Martínez, L. (2013). *La Planificación en el Siglo XXI. Desafíos Institucionales y Claves para un Nuevo Enfoque*. Consultora del CLAD.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/416AF47A04C8AF9E05257ECB0016D352/\\$FILE/La_Planificacion_del_Siglo_XI.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/416AF47A04C8AF9E05257ECB0016D352/$FILE/La_Planificacion_del_Siglo_XI.pdf)
- Matos, Y., & Pasek, E. (2005). Planificación y ejecución de la investigación en equipo: un constructo. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6(14), 102-122. <https://www.redalyc.org/pdf/1701/170118766006.pdf>
- Matus, C. (1987). *Planificación y gobierno*. CEPAL.
<https://repositorio.esocite.la/982/1/Matus1987-PlanificacionGobierno.pdf>
- Matus, C. (1987). *Planificación y Gobierno*. CEPAL.
<https://repositorio.esocite.la/982/1/Matus1987-PlanificacionGobierno.pdf>
- Molina, M., López, L., & Villegas, G. (2005). LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA (SIG) EN LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL. *Revista EIA*(4), 21-31.
<https://www.redalyc.org/pdf/1492/149216912002.pdf>
- Mora, A. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Educación*, 29(2), 67-97.
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44029206.pdf>
- Nogales, J., Medina, A., & Nogueira, D. (2009). EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO. *Ingeniería Industrial*, XXX(2), 1-6.
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433569004.pdf>
- Ocaña, Y., Valenzuela, L. V., & Rengifo, R. (2021). Inteligencia artificial (IA) aplicada a la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 696-704.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29069612013/29069612013.pdf>
- Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>
- Padilla, W., Pino, R., & Amaya, A. (2021). Factores que impactan en los criterios de éxito de los proyectos en Perú y Ecuador: el rol moderador de las competencias del director de proyecto. *Información Tecnológica*, 32(4), 133-146.
<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v32n4/0718-0764-infotec-32-04-133.pdf>

- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57-68. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v11n2/1659-4908-rna-11-02-2756.pdf>
- Perea, Ó. (2003). *Plan estratégico del tercer sector de acción social: Guía de evaluación de programas y proyectos sociales*. Madrid: Análisis de desarrollo social consultores. <https://consaludmental.org/publicaciones/Guiaevaluacionprogramaspoyectossociales.pdf>
- Pérez, L., & Romo, M. (2022). Planes de desarrollo urbano: instrumentos de legitimación en la expansión urbana de Ciudad Juárez, Chihuahua. *Estudios demográficos y urbanos*, 37(1), 85-120. <https://www.redalyc.org/journal/312/31270567003/31270567003.pdf>
- Pesqueux, Y. (2009). Institución y Organización. *Cuadernos de Administración*(41), 7-25. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014901002.pdf>
- Pimentel, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación de la estrategia*. Universidad de Pamplona. Colombia: Universidad de Pamplona. https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Pinoargote, J., Lindao, M., Holguin, J., Delgado, J., Vizuite, K., & Chavarría, A. (2019). *La Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones*. Samborondón: Universidad Espíritu Santo. <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>
- Planificación, S. N. (2024). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación. https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/12/guiaMetodologicaPlanificacion.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Quijada, J. (2022). La identificación de necesidades en proyectos de desarrollo, desde la perspectiva de un Gobierno Local en El Salvador. *Revista Relaciones Internacionales*, 4(1), 57-85. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2254/2241>
- Quispe, G., Ayaviri, D., & Maldonado, R. (2018). Participación de los actores en el desarrollo local en entornos rurales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 62-82. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059580008/html/>
- Restrepo, G., & Zabala, D. (2016). Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de Educación Superior. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 451-461. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352656013.pdf>
- Rivero, L. (2021). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*. Universidad Politécnica Territorial De Falcón Alonso Gamero. <https://alinin.org/wp-content/uploads/2022/05/LIBRO-TENDENCIAS-XV.Version7-1-235-251.pdf>

- Salazar, D., & Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 1-17.
<https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*(2), 328-343.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>
- Santamaría, M., & Guijo, V. (2012). EVALUACIÓN DE LA DISCAPACIDAD EN LA INFANCIA. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 1(1), 133-140. <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832342013.pdf>
- SENPLADES. (2011). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: SENPLADES.
http://www.openconsulting.com.ec/files/GUIA_MPI_pantalla.pdf
- Terrazas, R. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. *Perspectivas*(24), 165-188.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160009.pdf>
- Viedma, C. (2022). La planificación «del desarrollo» en Carlos Matus: una relectura. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo*, 11(1), 204-223.
<https://papiro.unizar.es/ojs/index.php/ried/article/view/9266/7831>

CAPÍTULO IV

4. Metodología de Marco Lógico

Objetivos específicos

- Explicar los fundamentos conceptuales y el origen de la Metodología de Marco Lógico como herramienta de planificación, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Describir los elementos centrales de la MML, como la matriz de planificación, los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos.
- Aplicar la MML en el diseño y evaluación de proyectos mediante la construcción de árboles de problemas y de objetivos, fortaleciendo la capacidad de gestión de programas y proyectos.

4.1 Introducción

La Metodología de Marco Lógico (MML) se ha consolidado como una de las herramientas más utilizadas en la gestión de proyectos, especialmente en los ámbitos de la cooperación internacional y el desarrollo. Su origen se remonta a la década de 1960, cuando la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) buscaba un método más eficaz para diseñar y evaluar proyectos. Según la Comisión Europea (2004) desde entonces, distintos organismos –como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Europea o la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)– han adoptado y adaptado esta metodología, reconociendo su potencial para establecer una lógica clara entre objetivos, resultados, indicadores y medios de verificación

De acuerdo con Maldonado et al. (2007) la MML se sustenta en varios enfoques teóricos que buscan dotar de rigor científico al proceso de planificación y evaluación. Entre ellos destaca la teoría del cambio, la cual señala la importancia de describir de forma explícita las relaciones causales que se dan entre las acciones ejecutadas y los cambios esperados en la realidad. A su vez, los autores Aquilino et al. (2019) articulan que, el enfoque de gestión orientada a resultados que refuerza la necesidad de establecer indicadores medibles y verificables, de manera que el avance de un proyecto pueda ser cuantificado con precisión y comparado con metas predeterminadas. Diversos estudios sugieren que este tipo de herramientas contribuyen significativamente a la eficacia y eficiencia en la implementación de intervenciones, dado que facilitan una mejor asignación de recursos y un seguimiento sistemático de los avances.

Asimismo, la MML nace de los fundamentos de la planificación participativa, corriente que sostiene que la inclusión de los diferentes grupos de interés (stakeholders) y la consideración de sus perspectivas y necesidades desde las

fases iniciales de la formulación incrementa la pertinencia y la sostenibilidad de los proyectos. De acuerdo a Jiménez (2011) la utilidad del MML puede reflejarse “en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la implementación de los proyectos aprobados y en el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos” (p. 72). De hecho, múltiples autores señalan que el éxito de cualquier iniciativa de desarrollo no puede entenderse sin un alto grado de involucramiento de la comunidad local, ya que esto permite ajustar los objetivos del proyecto a la realidad concreta, además de fomentar el empoderamiento y la apropiación de resultados

Desde un punto de vista metodológico, la MML introduce rigor y estructura en el diseño del proyecto al obligar a los formuladores a exponer y justificar las relaciones de causalidad que conectan los distintos niveles de la intervención, desde el propósito general hasta las actividades específicas (Terrazas, 2009). Esta ***lógica vertical*** -fin, propósito, resultados, actividades- se complementa con una ***lógica horizontal***, que contempla indicadores, fuentes de verificación y supuestos externos que pueden condicionar el logro de los objetivos. Tal organización sistemática favorece la identificación temprana de riesgos y facilita la comunicación entre los diferentes equipos, donantes y actores involucrados (Sánchez, 2007).

En este sentido, la MML responde a la necesidad de armonizar los criterios de eficacia¹⁹, eficiencia, relevancia e impacto en cada etapa del ciclo de vida de un proyecto. Por lo que, la Comisión Europea (2004) menciona que su carácter sintético y la claridad de la matriz resultante posibilitan que la información clave (objetivos, indicadores, fuentes de verificación y supuestos) esté disponible en un único documento, sirviendo como guía para la toma de decisiones y para el seguimiento y evaluación continuos. No obstante, Padilla (2021) menciona que, es importante señalar que su efectividad depende en gran medida de la calidad del análisis de problemas, la pertinencia de los indicadores seleccionados y la capacidad de los equipos para adaptar el proyecto ante posibles cambios en el entorno

En sí, la Metodología de Marco Lógico destaca por su solidez conceptual y su aplicación práctica, al ofrecer un enfoque integral que combina teoría del cambio, gestión orientada a resultados y planificación participativa. Esta base científica, aunada a su amplia adopción institucional, la convierte en un referente insustituible para el diseño, la implementación y la evaluación de proyectos. A pesar de sus limitaciones –como la posible rigidez frente a contextos muy dinámicos o la complejidad de algunos entornos de intervención– la MML mantiene su vigencia como un instrumento valioso para promover la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas en el mundo de la cooperación y el desarrollo.

¹⁹ La eficacia es el grado en que se alcanzan los objetivos y resultados esperados, sin importar los recursos utilizados. Indica si el proyecto cumple con su propósito previsto.

Además, la metodología de marco lógico fue desarrollada en la década de 1960 por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), con el objetivo de mejorar la planificación y gestión de proyectos. A lo largo del tiempo, diversas organizaciones y agencias de cooperación como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Unión Europea, entre otras, han adoptado y perfeccionado esta herramienta. Estas adaptaciones han puesto énfasis en la formulación de indicadores claros y verificables, así como en la participación activa de los grupos de interés desde las etapas iniciales del ciclo del proyecto (Restrepo y Zabala, 2016).

Desde otra perspectiva, los autores Nogales et al. (2009) dan a conocer que hoy en día, la MML se ha consolidado como un estándar internacional, usado no solo en el ámbito del desarrollo, sino también en proyectos de corte social, ambiental, cultural y empresarial. Su éxito se basa en su sencillez y en la utilidad de la matriz resultante, que facilita la toma de decisiones y la supervisión a lo largo de todo el ciclo del proyecto.

En cuanto a los principios y fundamentos conceptuales, tenemos primero a la **Participación** que se refiere a promover la inclusión de los actores relevantes desde las fases iniciales. Esto incluye beneficiarios, contrapartes locales, donantes, instituciones públicas y privadas, así como expertos temáticos (Quijada, 2022). Asimismo, la **Orientación a resultados** que se centra en la definición clara de objetivos e indicadores que permitan medir el progreso y el impacto del proyecto (Canadá International Development Agency. De la misma forma es fundamental la **Claridad lógica** que se refiere a la estructura secuencial (objetivo general, objetivos específicos, resultados, actividades, recursos) permite entender de manera precisa la relación de causalidad en el proyecto. Y, por último, García et al. (2003) agregan que, también se debe tener en cuenta la **Medición y verificación** el cual, se enmarca al uso de indicadores medibles, verificables y relevantes es esencial para conocer si los objetivos planteados se cumplen.

Lo antes mencionado se reflejan en la elaboración de la matriz de marco lógico, documento central que resume el diseño del proyecto y que sirve como referente básico para todos los involucrados.

4.2 Los elementos esenciales de la matriz de marco lógico

Se compone, por lo general, de cuatro columnas:

- **Resumen narrativo:** Describe jerárquicamente el fin, el propósito, los resultados y las actividades.
- **Indicadores objetivamente verificables:** Permiten medir el logro de cada nivel de objetivos de manera específica y cuantificable.
- **Medios de verificación:** Identifican las fuentes o métodos para comprobar la información que brindan los indicadores.

- **Supuestos:** Son las condiciones externas que, de cumplirse, facilitan la consecución de los objetivos del proyecto.

Las fases de implementación de la metodología de marco lógico se dividen habitualmente en las siguientes fases:

- **Análisis de involucrados:** Ortegón et al. (2015) expresan que, en esta sección se debe identificar a las partes interesadas o afectadas por el proyecto. Se define su nivel de interés y poder de influencia, y se establece el rol que desempeñarán en el proyecto.
- **Análisis de problemas:** A través de herramientas como el árbol de problemas, se estudia la situación actual y se identifican los factores causales y sus efectos. Este diagnóstico facilita la definición de los objetivos.
- **Análisis de objetivos:** Se transforma el árbol de problemas en un árbol de objetivos, donde se formulan las posibles soluciones para cada problema identificado.
- **Selección de estrategias:** Una vez delimitados los objetivos, se valoran las distintas alternativas de acción, considerando criterios de factibilidad técnica, económica, social, ambiental y política (Espinosa y Salinas, 2013).
- **Formulación de la matriz de marco lógico:** Se concretan los resultados del análisis anterior en la matriz, describiendo claramente los objetivos, indicadores, fuentes de verificación y supuestos.
- **Implementación y seguimiento:** Se realizan las actividades de acuerdo con lo planificado, estableciendo un sistema de monitoreo continuo para medir el progreso en relación con los indicadores.
- **Evaluación y retroalimentación:** Al final de la ejecución (y, en ocasiones, en etapas intermedias), se realiza una evaluación del proyecto. Los hallazgos permiten ajustar las estrategias y mejorar futuras intervenciones.

La Metodología de Marco Lógico ofrece múltiples ventajas, entre ellas la *claridad en la planificación* ya que el uso de la matriz facilita la definición de objetivos, resultados y actividades de manera coherente. De igual manera el *enfoque en la calidad y efectividad* que al definir indicadores específicos y verificables, se promueve la orientación a resultados (Restrepo y Zabala, 2016). La *mejora de la comunicación*, y el *apoyo en la toma de decisiones* son fundamentales ya que la información organizada en la matriz permite identificar rápidamente avances y obstáculos, facilitando la definición de prioridades.

Sin embargo, también tiene algunas limitaciones, como, por ejemplo, su estructura puede ser algo rígida, lo que dificulta su uso en situaciones

cambiantes o inciertas. Además, depende mucho de la calidad del análisis: si no se identifican bien los problemas o los indicadores, se pueden obtener conclusiones equivocadas. Por último, si las personas que la usan y no están bien capacitadas, pueden aplicarla de forma mecánica, sin aprovechar todo su valor analítico.

La Metodología de Marco Lógico constituye un marco de referencia fundamental para la gestión de proyectos, gracias a su enfoque en la participación, la orientación a resultados y la claridad lógica. Su uso adecuado promueve la transparencia, la efectividad y la rendición de cuentas, al tiempo que facilita la comprensión y el involucramiento de todos los actores clave. No obstante, es esencial complementar la MML con otros enfoques y herramientas, especialmente en contextos complejos o muy dinámicos, donde la flexibilidad y la adaptación continua son fundamentales.

Aplicar la Metodología de Marco Lógico no garantiza por sí misma el éxito de un proyecto. Es la combinación de un análisis riguroso, la participación activa de la comunidad y una adecuada gestión de riesgos lo que determina la relevancia y sostenibilidad de las intervenciones. Si se integran estos elementos, la MML se convierte en un poderoso instrumento para la toma de decisiones informadas y la maximización del impacto positivo de los proyectos de desarrollo.

Según la guía de la **CEPAL 2015²⁰**, la Metodología de Marco Lógico (MML) surgió para resolver tres problemas frecuentes en la gestión de proyectos:

- a) Falta de precisión en la planificación, con objetivos múltiples no vinculados claramente a las actividades.
- b) Ejecución deficiente, sin un límite definido de la responsabilidad del gerente de proyecto.
- c) Ausencia de un criterio objetivo para medir el éxito y comparar lo planificado con lo que en realidad sucedía.

Para hacer frente a estas dificultades, el método del Marco Lógico propone una estructura clara y ofrece diversas ventajas frente a enfoques menos organizados:

- Facilita el uso de un vocabulario común, reduciendo ambigüedades.
- Provee un formato consensuado para objetivos, metas y riesgos, unificado entre los actores del proyecto.
- Establece un instrumento de análisis que involucra a consultores, equipo de proyecto y demás participantes, posibilitando el desarrollo y la interpretación coherente del diseño.

²⁰ La CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) es un organismo de las Naciones Unidas que promueve el desarrollo económico, social y sostenible de la región, a través de investigaciones, asesoría técnica y propuestas de políticas públicas. Fue fundada en 1948 y tiene sede en Santiago de Chile.

- Enfatiza los aspectos críticos y simplifica la presentación de la información, acortando los documentos de proyecto.
- Aporta información para planificar, ejecutar, monitorear y evaluar de forma lógica.
- Permite resumir en un solo cuadro los datos esenciales sobre la intervención.

Es importante distinguir entre la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La primera incluye el análisis de problemas e involucrados, la definición de una jerarquía de objetivos y la selección de la mejor estrategia de implementación. El resultado de estos pasos es la Matriz, que sintetiza qué hará el proyecto, cómo lo hará, bajo qué supuestos se sustenta y de qué manera se evaluarán los insumos y los resultados. Finalmente, se destaca que la Metodología de Marco Lógico es principalmente una “ayuda para pensar”, un apoyo al análisis creativo, no un sustituto de este. Sirve de herramienta para exponer de manera sintética los diversos aspectos de un proyecto, acompañando toda la evaluación de una intervención –sea programa o proyecto– de forma ordenada y lógica.

La Metodología de Marco Lógico plantea dos etapas principales, que corresponden a las fases de *identificación* y *diseño* dentro del ciclo de vida de un proyecto:

Identificación del problema y alternativas de solución: En esta fase se analiza la situación actual para proyectar una situación deseada y seleccionar las estrategias más adecuadas para alcanzarla; además se considera que los proyectos se diseñan con el propósito de resolver los problemas que afectan a grupos meta o beneficiarios (mujeres y hombres por igual) y atender así sus necesidades e intereses. Para ello, se suelen aplicar cuatro tipos de análisis:

- **Análisis de involucrados** (para determinar quiénes están afectados o interesados y de qué manera).
- **Análisis de problemas** (un diagnóstico de la realidad actual).
- **Análisis de objetivos** (visualización de un futuro mejor deseado).
- **Análisis de estrategias** (comparación de alternativas viables ante la situación identificada).

Planificación: En esta segunda etapa, la idea del proyecto se transforma en un plan operativo factible para su implementación. Aquí se elabora la *matriz de marco lógico*, que define las actividades y los recursos necesarios, así como la secuencia temporal de su ejecución. En suma, la primera fase sirve para comprender la problemática y elegir las posibles soluciones; mientras que la segunda traduce dicha visión en un esquema práctico que indica **qué** se hará, **cómo**, **cuándo** y **con qué recursos** para lograr los objetivos propuestos.

4.3 Identificación del problema y alternativas de solución

La **planificación** se inicia al detectar una situación problemática que amerita ser analizada y solucionada. Esta percepción puede provenir de políticas de desarrollo, carencias de infraestructura, necesidades de grupos específicos, bajos niveles de desarrollo identificados por planificadores o acuerdos internacionales, entre otros. Independientemente de su origen, la Metodología de Marco Lógico (**MML**) propone llevar a cabo un análisis estructurado para comprender a fondo el contexto, las causas y las consecuencias del problema.

4.4 Análisis de involucrados

- **Definición:** Se identifican individuos, organizaciones o instituciones con algún interés o influencia en el proyecto.
- **Objetivo:** Maximizar beneficios sociales e institucionales al incorporar intereses y posiciones de cooperación u oposición, y minimizar impactos negativos.
- **Pasos:**
 1. Listar actores potencialmente interesados (en escalas local, regional, nacional).
 2. Analizar sus roles, poder y capacidad de participación.
 3. Determinar sus posiciones (cooperación, conflicto, neutralidad) y diseñar estrategias que reduzcan la resistencia o fortalezcan sinergias.
 4. Integrar los hallazgos en el diseño del proyecto para mejorar su pertinencia y legitimidad.

4.5 Análisis del problema

- **Objetivo:** Delimitar el problema que se desea abordar, aclarando sus causas y efectos.
- **Procedimiento:**
 - **Identificar problemas principales** a partir de una “lluvia de ideas” con los actores clave.
 - Escoger el **problema central**, aplicando criterios de priorización.
 - Definir los **efectos** más relevantes del problema.
 - Enumerar las **causas** que originan la situación problemática.
 - Conformar el **árbol de problemas** para visualizar la cadena causal (problema central, causas y efectos).
 - Revisar la coherencia y validez de ese árbol, asegurando que haya correspondencia entre causas y efectos, y que el problema central esté correctamente definido.

4.6 Importancia de la participación

Se recomienda realizar talleres participativos²¹ con los grupos de interés como una estrategia clave en la etapa inicial de formulación de proyectos bajo el enfoque del Marco Lógico (MML). Estos talleres deben estar moderados por una persona experta en facilitación y planificación estratégica, que tenga la capacidad de conducir el diálogo de forma ordenada, inclusiva y orientada a resultados. La participación activa de actores clave como beneficiarios, líderes comunitarios, funcionarios públicos y técnicos, permite captar percepciones directas, experiencias previas y expectativas, lo que enriquece la comprensión del problema y fortalece la legitimidad social del proyecto.

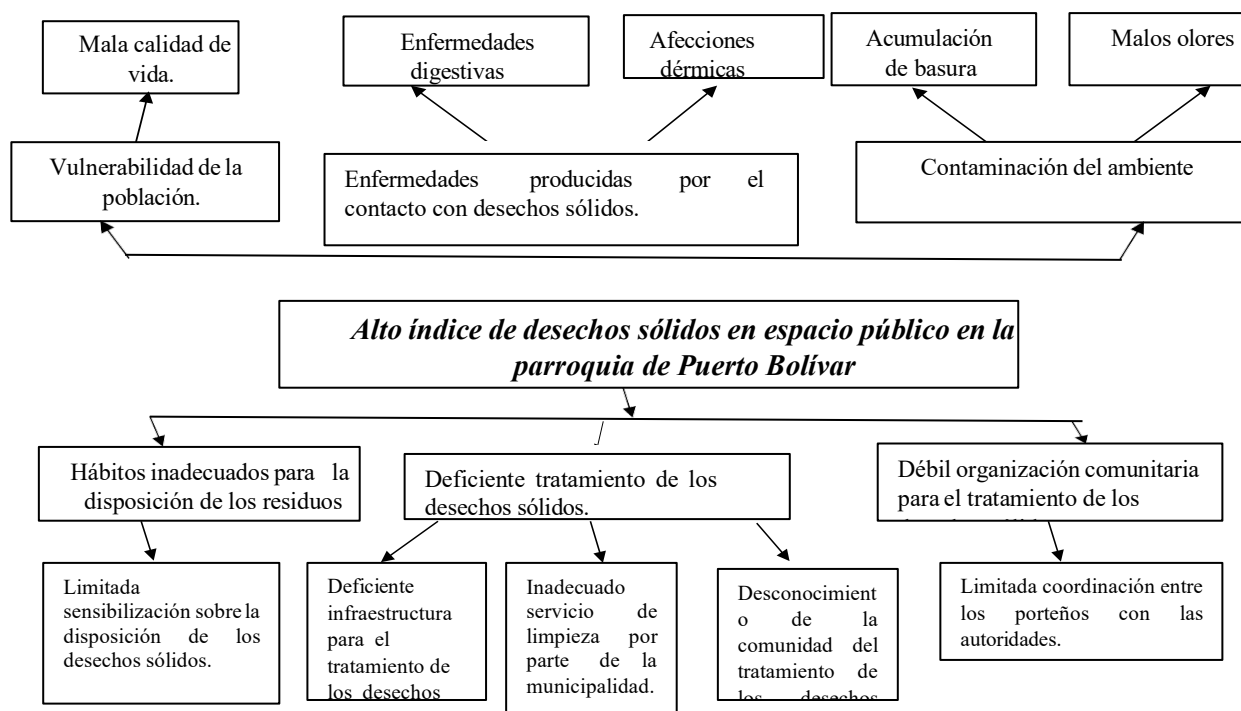
Sin embargo, para que esta construcción colectiva tenga solidez técnica, es fundamental que los hallazgos del taller se complementen con estudios técnicos, económicos y sociales que aporten evidencia objetiva. Estos estudios permiten validar o ajustar la información obtenida de manera participativa, asegurando que las decisiones no se basen únicamente en percepciones, sino en datos concretos y análisis rigurosos.

En este sentido, la identificación del problema y el estudio de sus posibles alternativas de solución no son simplemente una formalidad, sino el punto de partida crítico para el éxito de cualquier intervención pública. Una formulación deficiente en esta fase compromete la efectividad del proyecto en etapas posteriores.

Por ello, se hace indispensable un diagnóstico integral, que articule la perspectiva de los actores afectados con herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo. Este enfoque mixto permite comprender no solo la magnitud del problema, sino también sus causas estructurales, dinámicas sociales asociadas y posibles barreras para el cambio. De esta manera, se asegura que las propuestas de intervención sean pertinentes (ajustadas a la realidad local), factibles (técnica y financieramente viables) y con una alta probabilidad de generar impactos positivos en el corto, mediano y largo plazo.⁰

²¹ Los talleres participativos son espacios de diálogo donde diferentes actores se reúnen para analizar problemas, proponer soluciones y tomar decisiones de forma conjunta y organizada.

Gráfico 1
Esquema del árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

4.7 Análisis de objetivos

En la Metodología del Marco Lógico (MML), el análisis de objetivos es una etapa clave que permite transformar los efectos negativos identificados en el árbol de problemas en resultados deseables. Este paso no solo implica cambiar el lenguaje de negativo a positivo, sino que representa un giro metodológico hacia la formulación de soluciones viables y con sentido estratégico. Se trata de redefinir la realidad problemática en términos de fines alcanzables, lo cual orienta todo el diseño del proyecto hacia un enfoque de cambio transformador.

Por ejemplo, si se ha identificado como problema principal la "Alta presencia de desechos sólidos en el espacio público de la parroquia Puerto Bolívar", en el árbol de objetivos esta situación se reformula como un objetivo central: "Disminución del índice de desechos sólidos en el espacio público en la parroquia Puerto Bolívar". Este enunciado positivo se convierte en el objetivo general del proyecto, hacia el cual se alinean los medios y fines interrelacionados.

Los medios, es decir, los medios para lograr ese objetivo central, incluyen una serie de acciones y condiciones previas como: la visibilización de la población afectada, una mejor sanidad a través del tratamiento adecuado de los desechos, la purificación del ambiente, el desarrollo de hábitos adecuados de

disposición de residuos, y una mayor eficiencia en el tratamiento de los desechos sólidos. Además, se contempla la organización comunitaria, clave para garantizar la sostenibilidad²² y apropiación de las soluciones.

Por otro lado, los fines representan los beneficios e impactos que se esperan como consecuencia del logro del objetivo central. Entre ellos se encuentran: el mejoramiento del bienestar social (buen vivir), la reducción de enfermedades y alérgenos, la eliminación de malos olores, la disminución de la basura dispersa, y una mayor conciencia ciudadana respecto al manejo adecuado de los residuos. A ello se suman impactos estructurales como la mejora en la infraestructura de tratamiento, servicios de limpieza más eficientes por parte de la municipalidad, y una mayor articulación entre comunidad y autoridades locales.

Este proceso metodológico no es meramente técnico; también cumple una función estratégica y participativa, ya que involucra a los actores clave en la construcción de una visión compartida del cambio deseado. El análisis de objetivos no solo permite ordenar lógicamente las relaciones causa-efecto del problema en soluciones y beneficios, sino que da coherencia al proyecto, facilitando su evaluación, monitoreo y ajuste a lo largo del ciclo de vida del mismo.

El resultado es un *árbol de objetivos* que expone la jerarquía de medios y fines, brindando una visión global de la situación futura que se pretende alcanzar.

Conversión de causas y efectos

- Cada causa (factor que origina el problema) se reformula como un medio para alcanzar el objetivo.
- Cada efecto (consecuencia negativa) se traduce en un **fin**, es decir, un resultado positivo deseado.

Verificación de coherencia

- Una vez confeccionado el árbol de objetivos, se debe examinar la relación medios-fines²³ para garantizar que no existan inconsistencias lógicas.
- En caso de que se detecten fallas en la correspondencia – ya sea por objetivos mal formulados o por omisión de aspectos clave –, es necesario revisar y ajustar el árbol (añadir nuevos objetivos o suprimir aquellos irrelevantes).

Flexibilidad metodológica

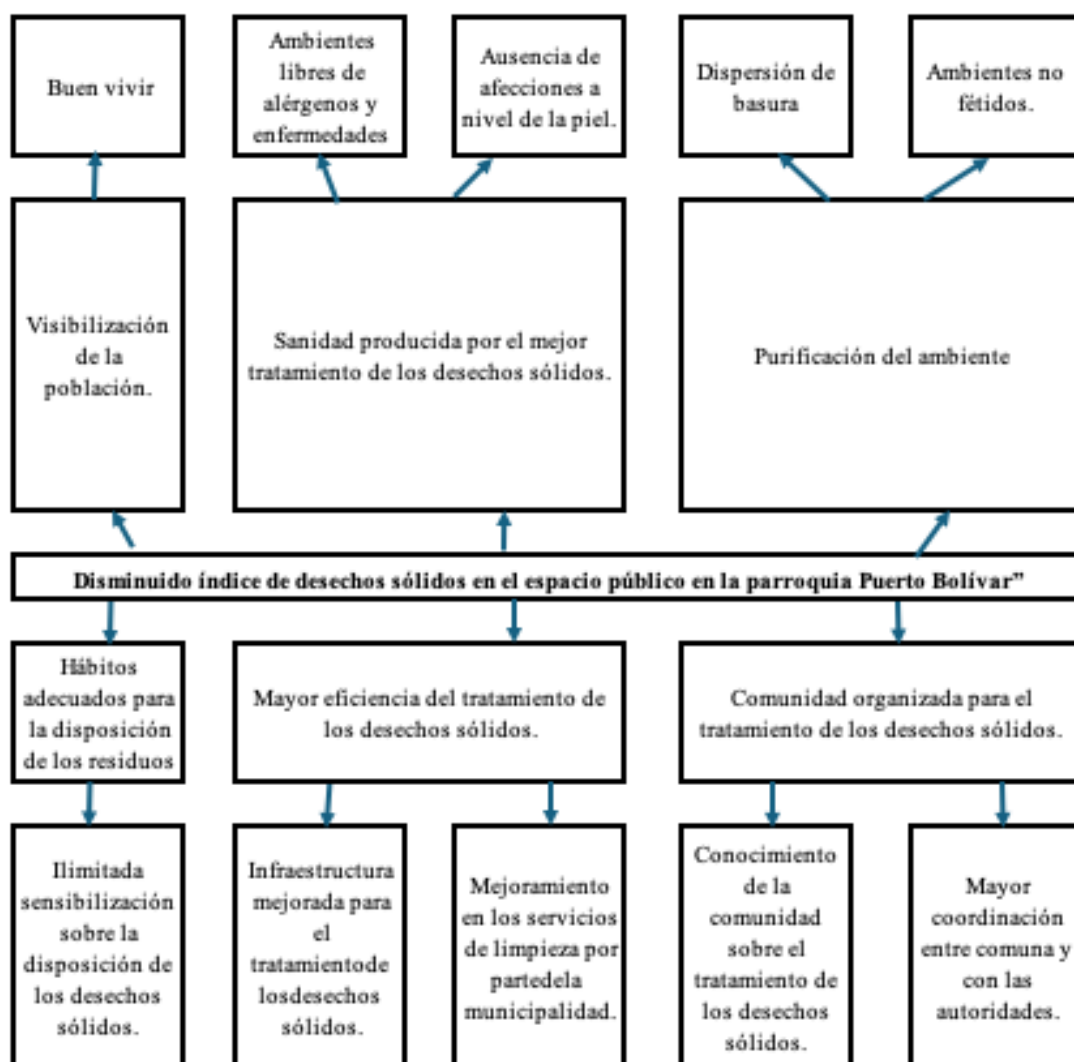
²² La sostenibilidad es la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos ni el bienestar de las futuras generaciones.

²³ La relación medios-fines asegura la coherencia del proyecto, su planificación y evaluación, y permite enfocar los recursos y esfuerzos en lo que realmente genera impacto.

- La MML exige adaptación constante: si las formulaciones iniciales no representan con fidelidad la realidad o se descubren soluciones adicionales, se incorporan o reemplazan en el árbol.
- Este carácter flexible permite asegurar que la intervención responda a los problemas reales y a las posibilidades de acción concretas.

Gráfico 2

Esquema del árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia

4.8 Identificación de alternativas de solución al problema

A partir del análisis de un árbol de problemas (en el que se identifican las causas más profundas), se pueden plantear acciones y, posteriormente,

alternativas de solución. Para ilustrar este proceso, se toma como ejemplo una empresa de transporte que enfrenta varios factores críticos:

Para cada medio identificado, se pueden proponer acciones concretas que permitan alcanzarlo:

a) **Infraestructura de disposición**

- *Acción A:* Colocar contenedores y papeleras nuevas en zonas de alta afluencia (parques, mercados, paradas de autobús).
- *Acción B:* Reparar y dar mantenimiento periódico a los contenedores existentes.

f) **Servicio de recolección**

- *Acción A:* Diseñar y optimizar rutas de recolección con mayor frecuencia en zonas críticas.
- *Acción B:* Adquirir nuevos vehículos recolectores o reparar/modernizar los actuales.
- *Acción C:* Contratar y capacitar nuevo personal para cubrir toda la parroquia.

g) **Conciencia ambiental**

- *Acción A:* Campañas masivas en medios locales y redes sociales sobre la importancia de mantener limpios los espacios públicos.
- *Acción B:* Talleres de educación ambiental en escuelas y organizaciones comunitarias.

h) **Regulación y control municipal**

- *Acción A:* Creación o fortalecimiento de ordenanzas locales que regulen la disposición de residuos y establezcan sanciones.
- *Acción B:* Formar brigadas de control ciudadano (con participación de la comunidad) e inspectores municipales.
- *Acción C:* Implementar un sistema de denuncias vecinales y seguimiento efectivo.

i) **Programas de reciclaje y separación**

- *Acción A:* Colocar puntos limpios o contenedores diferenciados en espacios públicos y conjuntos residenciales.
- *Acción B:* Generar convenios con empresas recicladoras o cooperativas para la disposición final de los residuos.
- *Acción C:* Establecer incentivos (económicos o en servicios) para quienes reciclen de manera activa.

A partir de las acciones anteriores, el equipo de proyecto puede combinar las medidas de distintas formas para *definir alternativas*. Ejemplos:

Alternativa 1

- Mejorar recolección: *Adquirir nuevos vehículos + optimizar rutas.*
- Conciencia ambiental: *Campañas masivas en medios y talleres en escuelas.*
- Infraestructura: *Instalar contenedores nuevos en zonas críticas.*
- Regulación: *Crear ordenanza local con sanciones.*
- Reciclaje: *Instalar puntos limpios en lugares estratégicos.*

Alternativa 2

- Mejorar recolección: *Reparar y modernizar la flota existente + optimizar rutas.*
- Conciencia ambiental: *Campañas en escuelas e involucrar líderes barriales (proyectos piloto).*
- Infraestructura: *Reparar contenedores existentes y colocar algunos nuevos.*
- Regulación: *Fortalecer brigadas de control ciudadano y supervisión municipal.*
- Reciclaje: *Crear convenios con cooperativas de reciclaje locales y promover la separación en hogares.*

Alternativa 3

- Focalizar esfuerzos en la *educación y concienciación* (campañas intensivas, voluntariado ciudadano, escuelas verdes).
- Mantener la recolección con recursos actuales, pero con *rediseño de rutas y horarios.*
- Apostar fuertemente por *programas de reciclaje* (contenedores diferenciados, incentivos económicos).
- Dejar la parte regulatoria como *refuerzo de las normas vigentes*, más *campañas de sensibilización sobre multas.*

El texto concluye que, combinando las acciones propuestas, el equipo de proyectos puede evaluar cuál alternativa implementar, asumiendo que atender las causas fundamentales (en la base del árbol de problemas) resolverá el problema principal.

Selección de la alternativa óptima

La selección de la alternativa óptima implica escoger, entre varias estrategias posibles, aquella que permita alcanzar los objetivos del proyecto de manera pertinente, eficiente y eficaz. Para ello, se requiere:

- Definir las opciones de intervención basadas en la jerarquía de objetivos identificados.
- Utilizar criterios precisos (económicos, técnicos, legales, ambientales, de pertinencia y eficiencia) para evaluar cada alternativa.
- Comparar exhaustivamente los costos, beneficios y resultados esperados de cada propuesta, considerando diagnósticos de la situación actual (demanda, oferta, déficit), aspectos técnicos (tamaño, localización, tecnología) y los requerimientos de inversión y operación.

La alternativa seleccionada debe cubrir tanto el propósito como los fines planteados en el proyecto. Dependiendo de su alcance, puede traducirse en un único proyecto o en un programa más amplio compuesto de varios proyectos. A través de estos análisis y comparaciones—auxiliados por diversos indicadores—se elige finalmente la estrategia que mejor satisfaga los objetivos establecidos de manera sostenible y con el mayor impacto positivo para la población beneficiaria.

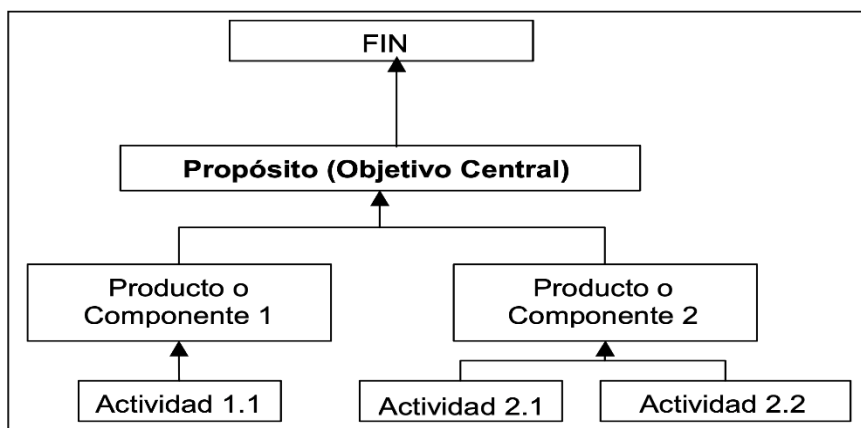
4.9 Estructura analítica del proyecto (EAP)

La EAP es la representación jerárquica de la alternativa seleccionada, que organiza de forma esquemática los elementos fundamentales de un proyecto antes de elaborar la Matriz de Marco Lógico. Consta de cuatro niveles principales:

- **Fin:** El impacto global al que contribuye el proyecto.
- **Propósito (u objetivo central):** La meta principal que el proyecto busca alcanzar.
- **Componentes (productos):** Los resultados concretos o entregables necesarios para lograr el propósito.
- **Actividades:** Las acciones específicas que se deben ejecutar para producir los componentes.

Este modelo en forma de árbol, que parte de las actividades en la base hasta llegar al fin en la cima, facilita la comprensión de la lógica de intervención y sirve como guía para la asignación de responsabilidades durante la ejecución del proyecto. Asimismo, la EAP es el paso previo a la construcción de la Matriz de Marco Lógico, pues define los elementos que se traducirán posteriormente en el Resumen Narrativo de dicha matriz.

Gráfico 3
Estructura analítica del proyecto (EAP)



Para construir la EAP deberíamos seguir los siguientes pasos: de arriba hacia abajo

a) Identificación del Fin

Se parte del nivel más alto del árbol de objetivos, vinculando el proyecto con resultados de mayor alcance. Por ejemplo:

- **Fin 1:** Mejora de la calidad de vida de la población local.

(Dependiendo de la magnitud del proyecto, los “fines” pueden agruparse en uno o varios objetivos globales.)

b) Definición del Propósito (Objetivo Central)

Corresponde al problema que se busca resolver directamente. En este caso:

- **Propósito:** “Disminuir el índice de desechos sólidos en el espacio público de la parroquia Puerto Bolívar.”

c) Determinación de los Componentes (Productos)

Basados en la alternativa de solución seleccionada, se identifican los resultados concretos necesarios para lograr el propósito. Por ejemplo:

1. Infraestructura de recolección mejorada

- Nuevos contenedores y papeleras instalados y en buen estado.
- Puntos de disposición diferenciada (basura orgánica, reciclable, etc.).

2. **Servicio de recolección de basura optimizado**

- Rutas y horarios de recolección adecuados a la demanda.
- Personal capacitado y suficiente flota de vehículos.

3. **Programa de educación y conciencia ambiental implementado**

- Campañas de sensibilización en medios locales y redes sociales.
- Talleres en escuelas y organizaciones comunitarias.

4. **Normativa y control municipal fortalecidos**

- Ordenanzas actualizadas que regulen y sancionen la disposición inadecuada de residuos.
- Equipos de monitoreo y control operativos.

5. **Sistema de reciclaje impulsado**

- Contenedores diferenciados en espacios públicos y residenciales.
- Convenios con cooperativas y/o empresas recicladoras.

(Algunos componentes pueden ser ejecutados directamente por el proyecto; otros, si son ajenos a la competencia local –por ejemplo, mejorar vías de acceso o alcantarillado– se tratan como supuestos o se coordinan con otras instituciones.)

a. Determinación de las Actividades

Se desglosan las acciones específicas que, al ejecutarse, producen cada componente. Un ejemplo resumido:

Para el Componente 1: Infraestructura de recolección mejorada

- Inventario y diagnóstico de contenedores y papeleras existentes.
- Compra/instalación de nuevos contenedores en puntos críticos.
- Mantenimiento y reparación de contenedores en mal estado.

Para el Componente 2: Servicio de recolección optimizado

- Diseño y validación de rutas de recolección en horarios pico.
- Adquisición o reparación de vehículos recolectores.

- Contratación y capacitación de personal de limpieza.

Para el Componente 3: Programa de educación y conciencia ambiental

- Campañas informativas en radio, TV local y redes sociales.
- Talleres de capacitación en escuelas y organizaciones barriales.
- Evaluación de impacto de las campañas (encuestas, reportes).

Para el Componente 4: Normativa y control municipal

- Revisión y actualización de ordenanzas de aseo y medio ambiente.
- Creación de brigadas de control (inspectores municipales, participación ciudadana).
- Implementación de un sistema de denuncias y seguimiento de infracciones.

Para el Componente 5: Sistema de reciclaje impulsado

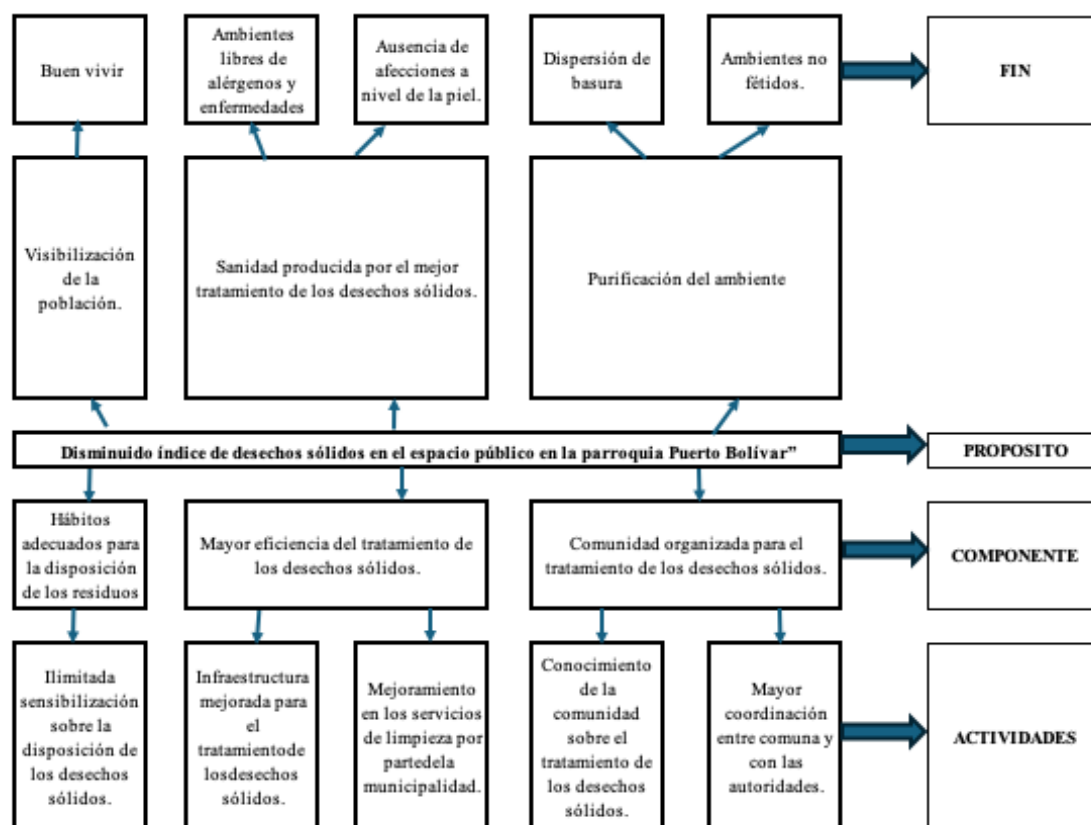
- Instalación de contenedores diferenciados en sitios clave.
- Convenios con empresas o cooperativas recicladoras.
- Campañas de formación para separar desechos en la fuente (hogares, comercios).

b. De la EAP a la Matriz de Marco Lógico

- Con la EAP definida, se estructura la Matriz de Marco Lógico en filas (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) y columnas (Resumen Narrativo, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos). Los elementos identificados en la EAP (fines, propósito, componentes y actividades) se traducen en el "Resumen Narrativo" de la matriz, facilitando así la definición de indicadores, fuentes de verificación y supuestos para cada nivel.

Gráfico 4

Estructura analítica del proyecto, base para la MML



Fuente: Elaboración propia

Según la CEPAL 2015, la Matriz de (planificación) marco lógico se presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).
- Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:
- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

○

Cuadro 16
Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: CEPAL 2015

4.10 Resumen Narrativo de objetivos

a) El Fin:

El fin de un proyecto plantea el impacto de largo plazo al que la intervención aspira contribuir y se vincula con objetivos de desarrollo de orden nacional, sectorial o regional. No es un resultado directo o inmediato, sino un propósito superior al que el proyecto colabora, usualmente de la mano de otras iniciativas o políticas.

1. Perspectiva Estratégica

- El Fin obedece a lineamientos de políticas de desarrollo²⁴ y se enmarca en un contexto estratégico amplio.
- Define el entorno en el que se integra la intervención²⁵ y al que pretende aportar valor.

2. Contribución en Conjunto

- Un solo proyecto no resuelve completamente el problema, pero aporta significativamente a su superación.
- Normalmente, otras acciones y proyectos también inciden en el mismo objetivo final.

3. Logro a Largo Plazo

- El Fin se materializa a lo largo del tiempo, más allá de la puesta en marcha inmediata del proyecto.
- Su consecución depende de que la operación del proyecto se mantenga y complemente con otros esfuerzos.

²⁴ Las políticas de desarrollo son estrategias y acciones impulsadas por el Estado para mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales de un país o región, promoviendo el crecimiento sostenible y el bienestar de la población.

²⁵ La intervención es la acción deliberada de un actor para modificar o solucionar un problema específico.

FIN: Contribuir a la reducción de desechos sólidos en el espacio público, mediante la implementación de procesos de sensibilización y capacitación ciudadana que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida en la parroquia Puerto Bolívar.

b) El Propósito

El propósito representa el resultado o cambio inmediato que se espera obtener al culminar la ejecución del proyecto. Constituye una hipótesis sobre los efectos directos que generará la producción y el uso de los Componentes, y su formulación define el título mismo de la intervención.

1. Foco Unificado

- Cada proyecto debe contar con un único Propósito para evitar ambigüedades.
- Si existieran varios Propósitos, podría generarse un conflicto en su consecución, al requerir priorizar uno sobre otro.

2. Cambios de Comportamiento

- El Propósito describe cómo se espera que se modifiquen los comportamientos o las condiciones de los beneficiarios cuando hagan uso de los Componentes.

3. Responsabilidad y Ámbito de Control

- Aunque la gerencia del proyecto se encarga de producir los Componentes (obras, asistencia técnica, capacitación), el logro final del Propósito depende de que otros actores los utilicen efectivamente.
- Dado que su materialización recae en usuarios o beneficiarios externos, la gerencia²⁶ no puede controlar del todo la concreción del Propósito.

Propósito: Implementar un plan de sensibilización y capacitación ciudadana para la reducción de desechos sólidos en el espacio público de la parroquia Puerto Bolívar.

²⁶ La gerencia es la acción de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos para alcanzar objetivos de manera eficiente y efectiva.

c) Componentes (Resultados) de un Proyecto

Constituyen las entregas concretas (obras, estudios, servicios y capacitación) que la gerencia del proyecto debe producir dentro del presupuesto asignado. Cada Componente debe ser imprescindible para alcanzar el Propósito: si se generan de manera adecuada, se presume que el Propósito se cumplirá.

1. Responsabilidad de la Gerencia

- La gerencia del proyecto se encarga de producir cada Componente según los lineamientos establecidos.
- Estos resultados son el contenido principal del “contrato del proyecto”, que define las metas específicas de entrega.

2. Definición Clara

- Los Componentes deben describirse en términos de resultados tangibles o terminados (obras concluidas, estudios finalizados, capacitaciones impartidas).
- Su correcta formulación en la matriz de marco lógico contribuye a una gestión más eficaz del proyecto.

Cuadro 17

Ejemplo Matriz Marco Lógico

R1. Comunidad capacitada y sensibilizada sobre el tratamiento y la clasificación adecuada de los desechos sólidos.	R1.1. En 1 semana se ha elaborado un cronograma de actividades para dar a conocer el proyecto y los talleres que se realizarán.	<ul style="list-style-type: none"> • Registro asistencia. • Informe de la capacitación. • Fotos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activa participación de los habitantes de la parroquia.
	R1.2. En 1 mes se ha realizado 1 taller educativo sobre tratamiento de desechos sólidos domésticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Registro asistencia. • Informe del taller educativo. • Fotos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activa participación de los habitantes de la comunidad.

	R1.3. En 2 mes se ha realizado 3 talleres educativos sobre clasificación de desechos sólidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Informe del taller educativo. • Fotos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de las autoridades competentes. • Activa participación de los habitantes de la comunidad.
R2. Fortalecido el proceso organizativo para la coordinación del tratamiento de los desechos sólidos	R2.1. En 5 meses se ha desarrollado 2 taller educativo sobre el procedimiento parlamentario para enseñar a la comunidad a realizar sesiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Informe del taller educativo. • Fotos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activa participación de los habitantes de la comunidad.
	R2.2. En 7 meses se ha desarrollado 4 talleres educativos sobre el liderazgo para fortalecer a la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Informe del taller educativo. • Fotos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de las autoridades competentes. • Activa participación de los habitantes de la comunidad.
	R2.3. En 9 meses se ha desarrollado 3 talleres educati	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de las autoridades competentes.

	vos sobre elaboración de propuesta de proyectos a implementarse.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe del taller educativo. • Fotos 	<ul style="list-style-type: none"> • Activa participación de los habitantes de la comunidad.
	R2.4. En 12 meses y medio se ha desarrollado 6 talleres sobre estrategia de gestión institucional para que los dirigentes sepan desenvolverse cuando asistan a reuniones a las instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Informe del taller educativo. • Fotos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de las autoridades competentes. • Apoyo de los dirigentes de la comuna.
R3. Implementado un centro de acopio en la comuna.	R3.1. En 15 meses se ha implementado 6 receptores públicos de desechos sólidos en la comuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Factura de compra. • Fotos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de las autoridades competentes.
	R3.2. En 19	<ul style="list-style-type: none"> • Registro 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de las autoridades competentes.

	<p>meses se ha gestionado la implementación del centro de acopio mediante donaciones de recipientes para la clasificación de los desechos sólidos en los hogares de la comunidad.</p>	<p>de la donación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fotos • Informe de las mingas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activa participación de los habitantes de la comunidad.
	<p>R3.3. En 21 meses se ha realizado 10 mingas dominicales para limpiar los lugares vacíos y espacios públicos de la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de las mingas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activa participación de los habitantes de la comunidad.
	<p>R3.4. En 24 meses se ha</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fotos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de las autoridades competentes.

	<p>implementado gestiones ante la comisión de terrenos para exigir a que se proceda a limpiar los solares baldíos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de la gestión con la comisión de terrenos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activa participación de los habitantes de la comunidad.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

d) Actividades

Las *Actividades* son las acciones concretas que el equipo ejecutor debe realizar para lograr los *Componentes* del proyecto, y requieren la asignación de recursos (humanos, financieros, materiales, etc.). Constituyen la base para el plan de ejecución y deben ser descritas con suficiente detalle para poder programar y asignar recursos de manera eficiente.

- **Lista detallada y cronológica:** Se elabora un listado de todas las actividades necesarias, ordenadas en secuencia lógica o cronológica.
- **Agrupación por componente:** Para mayor claridad, cada actividad se asocia al componente que contribuye a su cumplimiento.
- **Matriz simplificada:** Aunque la Matriz de Marco Lógico debe reflejar las principales actividades, no se recomienda incluirlas todas. Se sugiere presentar el detalle de forma separada, indicando tiempos y recursos para cada acción específica.
- **Vinculación con el diseño del proyecto:** Al contar con una descripción clara y ordenada de las actividades, se facilita la ejecución alineada con los objetivos y el diseño general del proyecto.

Cuadro 18

Ejemplos resultados. Matriz Marco Lógico

Resultados	Actividades	Costo	Medios de verificación
R1.1. En 1 semana se ha elaborado un cronograma de actividades para dar a conocer el proyecto y los talleres que se realizarán.	R1.1. -A1 Convocatoria de la comunidad.	\$10.00	· Registro de asistencia.
	R1.1. -A2 Elaboración del cronograma con la participación de la comunidad.	\$0.00	· Informe de los talleres. · Fotos
R1.2. En 1 mes se ha realizado 1 taller educativo sobre tratamiento de desechos sólidos domésticos.	R1.2. -A1 Convocatoria a los habitantes de la Parroquia Puerto Bolívar.	\$10.00	· Registro de asistencia.
	R1.2. -A2 Elaboración de los temas a tratar en el taller educativo.	\$0.00	· Informe del taller educativo. · Fotos
	R1.2. -A3 Identificación del lugar establecido para el taller educativo.	\$0.00	
	R1.2. -A4 Ejecutar el taller educativo.	\$25.00	
R1.3. En 2 mes se ha realizado 3 talleres educativos sobre clasificación de desechos sólidos.	R1.3. -A1 Convocatoria a los habitantes de la Comunidad.	\$10.00	· Registro de asistencia.
	R1.3. -A2 Elaboración de los temas para tratar en el taller educativo.	\$0.00	· Informe del taller educativo.
	R1.3. -A3. Identificación del lugar establecido para el taller educativo.	\$0.00	· Fotos

	R1.3. -A4 Ejecutar el taller educativo.	\$0.00	
R2.1. En 5 meses se ha desarrollado 2 taller educativo sobre el procedimiento parlamentario para enseñar a la comunidad a realizar sesiones.	R2.1. -A1 Convocatoria a los habitantes de la parroquia.	\$10.00	<ul style="list-style-type: none"> · Registro de asistencia. · Informe del taller educativo.
	R2.1. -A2 Contratación del facilitador para el taller.	\$80.00	<ul style="list-style-type: none"> · Fotos
	R2.1. -A3 Ejecución del taller educativo sobre procedimiento parlamentario.	\$30.00	
R2.2. En 7 meses se ha desarrollado 4 talleres educativos sobre el liderazgo para fortalecer a la comunidad.	R2.2. -A1 Convocatoria a los habitantes de la Comuna.	\$10.00	<ul style="list-style-type: none"> · Registro de asistencia. · Informe del taller educativo.
	R2.2. -A2 Elaboración de los temas a tratar en el taller.	\$0.00	<ul style="list-style-type: none"> · Fotos
	R2.2. -A3 Ejecución del taller educativo sobre liderazgo.	\$30.00	
R2.3. En 9 meses se ha desarrollado 3 talleres educativos sobre elaboración de propuesta de proyectos a implementarse.	R2.3. - A1 Convocatoria a los habitantes de Puerto Bolívar.	\$10.00	<ul style="list-style-type: none"> · Registro de asistencia. · Informe del taller educativo.
	R2.3. - A2 Elaboración de los temas a tratar en el taller educativo sobre elaboración de proyectos.	\$0.00	<ul style="list-style-type: none"> · Fotos

	R2.3. - A3 Contratación del facilitador para el taller.	\$80.00	
R2.4. En 12 meses y medio se ha desarrollado 6 talleres sobre estrategia de gestión institucional para que los dirigentes sepan desenvolverse cuando asistan a reuniones a las instituciones.	R2.3. -A4 Ejecución del taller educativo.	\$25.00	<ul style="list-style-type: none"> · Registro de asistencia. · Informe del taller educativo. · Fotos
	R2.4.-A1 Convocatoria a los dirigentes de la comuna.	\$10.00	
	R2.4.-A2 Contratación del facilitador para as capacitaciones.	\$70.00	
	R2.4. -A3 Identificación del lugar establecido para el taller educativo.	\$0.00	
	R2.4. -A4 Ejecución del taller.	\$30.00	
R3.1. En 15 meses se ha implementado 6 receptores públicos de desechos sólidos en la comuna.	R3.1. - A1 Gestión con el GAD Municipal del Cantón Machala para la firma de apoyo en la compra de receptores públicos de desechos sólidos.	\$0.00	<ul style="list-style-type: none"> · Registro de la donación de receptores. · Fotos
	R3.1. -A2 Identificación de los puntos estratégicos para la implementación de los receptores de desechos sólidos.	\$0.00	
	R3.1. - A3 Instalación de los receptores públicos en Puerto Bolívar.	\$20.00	

<p>R3.2. En 19 meses se ha gestionado la implementación del centro de acopio mediante donaciones de recipientes para la clasificación de los desechos sólidos en los hogares de la comuna.</p>	<p>R3.2. - A1 Entrega de recipientes para la clasificación de los desechos sólidos.</p>	<p>\$0.00</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Registro de la donación de receptores. · Fotos
	<p>R3.2. -A2 Instalación de los recipientes de clasificación de los desechos sólidos.</p>	<p>\$20.00</p>	
<p>R3.3. En 21 meses se ha realizado 10 mingas dominicales para limpiar los lugares vacíos y espacios públicos de la comuna.</p>	<p>R3.3. - A1 Convocatoria a la comunidad para la elaboración del cronograma de las mingas</p>	<p>\$10.00</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Registro de asistencia.
	<p>R3.3. - A2 Gestión de la cobertura de los materiales para la minga de los espacios públicos al GAD Municipal del cantón Machala</p>	<p>\$0.00</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Informe de las mingas. · Fotos
	<p>R3.3. - A3 Reunión con la comunidad sobre el cronograma de mingas</p>	<p>\$25.00</p>	
<p>R3.4. En 24 meses se ha implementado gestiones ante la comisión de terrenos para exigir a que se proceda a limpiar los solares baldíos.</p>	<p>R3.4. - A1 Gestión con la comisión de terrenos y la presidenta de la comuna.</p>	<p>\$0.00</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Registro de asistencia. · Informe de las limpiezas. · Fotos
	<p>R3.4. - A2 Elaborar una lista de los dueños de terrenos para proceder a la limpieza de solares baldíos.</p>	<p>\$0.00</p>	
	<p>R3.4. - A3 Gestión de la cobertura de los materiales para la limpieza de los solares</p>	<p>\$0.00</p>	

	baldíos al GAD Municipal del cantón Machala.		
	R3.4. -A4 Ejecución de la limpieza.	\$30.00	

Fuente: Elaboración propia

4.11 Indicadores

Los indicadores²⁷ son herramientas fundamentales para medir el progreso hacia los objetivos de un proyecto. Se dividen en indicadores de fin y de propósito, y permiten especificar los resultados esperados en términos de cantidad, calidad y tiempo.

Por ejemplo, en un proyecto de *mejoramiento del alcantarillado sanitario*, el propósito podría ser *reducir la contaminación por aguas residuales en una comunidad específica*. Un **indicador** adecuado sería *disminuir en un 80% la presencia de aguas residuales sin tratar en las calles y cuerpos de agua dentro de los primeros dos años del proyecto*. Este indicador es claro, cuantificable y orienta la gestión del proyecto, facilitando la toma de decisiones para implementar estrategias correctivas si es necesario.

Los indicadores deben ser lo suficientemente precisos para reflejar los cambios atribuibles al proyecto y, en lo posible, obtenerse de fuentes de datos existentes para minimizar costos. En proyectos de saneamiento, se pueden emplear indicadores como el porcentaje de hogares conectados al alcantarillado, la reducción de enfermedades asociadas a la contaminación del agua o la mejora en los niveles de tratamiento de aguas residuales.

En conclusión, los indicadores permiten evaluar si los objetivos han sido alcanzados y si se requiere realizar ajustes en la estrategia, asegurando una gestión eficiente del proyecto y un impacto positivo en la calidad de vida²⁸ de la comunidad.

4.12 Indicadores de los Componentes

Los indicadores de los componentes describen de manera breve y específica los estudios, capacitaciones y obras físicas que el proyecto implementará. Estos indicadores deben incluir cantidad, calidad y tiempo para asegurar una planificación clara y efectiva.

En el caso de un proyecto de alcantarillado sanitario, un ejemplo de indicador de componente podría ser:

²⁷ Los indicadores son herramientas que permiten medir y evaluar el avance o el impacto de un proyecto o política.

²⁸ La calidad de vida es el nivel de bienestar físico, mental, social y económico que tiene una persona o una comunidad.

- Construcción de 20 km de tuberías de alcantarillado en tres barrios específicos, con materiales certificados y cumpliendo con la normativa ambiental vigente, en un período de 18 meses.
- Capacitación a 500 habitantes sobre el uso y mantenimiento del sistema de alcantarillado, mediante talleres impartidos en seis meses.
- Instalación de una planta de tratamiento de aguas residuales con capacidad para procesar 500 litros por segundo, garantizando que los efluentes cumplan con los estándares de calidad ambiental en un plazo de dos años.

Estos indicadores permiten hacer un seguimiento detallado del avance del proyecto, asegurando que los componentes planificados se ejecuten correctamente y dentro del tiempo estimado.

4.13 Indicadores de Actividades

Los **indicadores** de actividad reflejan el presupuesto del proyecto en función del conjunto de actividades necesarias para generar un componente. Es decir, permiten medir el avance en la ejecución de tareas específicas dentro del proyecto.

Por ejemplo, en un proyecto de alcantarillado sanitario, los indicadores de actividad podrían incluir:

- Excavación e instalación de 20 km de tuberías en barrios específicos, con un presupuesto de \$3 millones y un tiempo de ejecución de 18 meses.
- Capacitación a 500 personas sobre el uso y mantenimiento del sistema, con un presupuesto de \$50,000 y una duración de seis meses.
- Construcción de una planta de tratamiento de aguas residuales con capacidad de 500 l/s, con una inversión de \$5 millones y una ejecución en dos años.

4.14 Evaluación de Indicadores

Para garantizar su eficacia, se recomienda revisar la columna de los indicadores verificando que:

- Los indicadores de Propósito no sean un simple resumen de los Componentes, sino que reflejen los resultados finales de su implementación; y también que midan aspectos clave e impactantes del proyecto.
- Todos los indicadores incluyan cantidad, calidad y tiempo.
- Los indicadores de cada nivel sean distintos y no se repitan en otros niveles del marco lógico.

- El presupuesto sea suficiente para ejecutar todas las actividades identificadas.

Este enfoque permite un seguimiento²⁹ claro del proyecto, asegurando que las actividades se realicen de manera eficiente y dentro del marco financiero disponible.

4.15 Medios de Verificación y Lógica Horizontal

En la matriz de marco lógico, los medios de verificación señalan las fuentes de información que permiten comprobar los avances de los indicadores. Esta etapa requiere que los planificadores del proyecto identifiquen fuentes existentes o diseñen mecanismos de recolección de datos, que pueden incluir tanto métodos estadísticos como verificación directa (por ejemplo, inspecciones visuales o comprobaciones mediante recibos de gasto).

La llamada *Lógica Horizontal* en la matriz (Objetivo-Indicadores-Medios de Verificación) asegura la coherencia de la medición del proyecto, garantizando que:

- Los *medios de verificación* sean suficientes y adecuados para recolectar la información necesaria,
- Los *indicadores* permitan un seguimiento continuo y una evaluación confiable del logro de los objetivos.

En síntesis, unos medios de verificación correctamente definidos posibilitan un control eficaz de la ejecución del proyecto y brindan evidencias objetivas para la toma de decisiones y la justificación del uso de recursos.

4.16 Supuestos en la Matriz de Marco Lógico

En la matriz de marco lógico, los supuestos se refieren a los factores de riesgo (ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos, etc.) que pueden afectar el éxito de un proyecto en cada nivel de su estructura: **Actividades, Componentes, Propósito y Fin.**

El principio es que, Si se realizan las actividades planificadas y se cumplen ciertos supuestos, entonces se obtendrán los componentes previstos. Posteriormente, **SI** se logran esos componentes y se cumplen otros supuestos, se alcanzará el propósito del proyecto. Finalmente, Si se cumple el propósito y siguen cumpliéndose los supuestos adicionales, el proyecto contribuirá al logro de su fin último.

De esta manera, los supuestos indican las condiciones externas que deben mantenerse o cumplirse para avanzar de un nivel a otro. El equipo de diseño, junto al prestatario, financiador y ejecutor, comparte esta visión de

²⁹ El seguimiento es el proceso de revisar y verificar continuamente el avance de actividades o proyectos para asegurar que se cumplan los objetivos planificados.

probabilidad de éxito, lo que refuerza la *coherencia* y la *viabilidad* del proyecto en su conjunto.

Cuadro 19

Supuestos en la Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Cepal 2015

4.17 Los Riesgos (Supuestos) en la Matriz de Marco Lógico

En la matriz de marco lógico, los riesgos o supuestos hacen referencia a eventos que, al estar fuera del control directo del equipo de gestión del proyecto, pueden afectar el cumplimiento de los objetivos.

Al diseñar el proyecto, se analiza cada nivel (Actividades, Componentes, Propósito y Fin) preguntándose: “¿Qué podría salir mal?”. Por ejemplo, podría retrasarse el financiamiento, producirse cambios de prioridades gubernamentales, huelgas o devaluaciones.

El objetivo no es enumerar todos los posibles eventos negativos, sino identificar aquellos con una probabilidad razonable de ocurrir y que tengan un impacto relevante. Esto permite al equipo de diseño planificar estrategias para mitigar dichos riesgos y aumentar la probabilidad de éxito del proyecto.

4.18 Importancia de los Supuestos (Riesgos) en la Planificación y Ejecución de Proyectos

Los **supuestos**, entendidos como factores fuera del control directo del equipo de proyecto, desempeñan un rol fundamental en todas las etapas del ciclo de vida de un proyecto:

Planificación:

- Permiten identificar riesgos que, de ser críticos, pueden afrontarse añadiendo Componentes o Actividades.
- Si no es posible controlar un riesgo crítico con una intervención del proyecto (por ejemplo, incentivos para el personal de salud rural), se puede determinar que el proyecto es demasiado riesgoso y decidir su cancelación.

Ejecución:

- Señalan los factores que la gerencia debe *vigilar, influir o mitigar*, estableciendo planes de emergencia si fuese necesario.
- Actúan como un recordatorio permanente de que hay condicionantes externos (e.g., regulaciones gubernamentales, disponibilidad de recursos financieros) que pueden afectar el logro del propósito del proyecto.
- Fomentan una comunicación proactiva³⁰ de los problemas emergentes, evitando retrasos o sorpresas que podrían poner en riesgo los objetivos.

En síntesis, los supuestos sirven como una *herramienta de gestión de riesgos* que promueve la toma de decisiones informadas y la implementación de acciones preventivas o correctivas para asegurar el éxito del proyecto.

4.19 Recomendaciones de como evaluar un proyectos y definición de objetivos

La evaluabilidad de un proyecto consiste en la posibilidad de entender con claridad su lógica de intervención, sus supuestos centrales y el marco temporal en el que se desarrolla, así como identificar a las partes interesadas y la información esencial para el monitoreo y la evaluación.

Para asegurar que un proyecto sea evaluable, es fundamental definir adecuadamente los objetivos, indicadores y supuestos, así como diseñar los mecanismos de verificación y monitoreo de dichos supuestos.

Objetivos: Logros y Metas Cumplidas

- En el marco lógico, los objetivos describen resultados ya alcanzados (p.ej., "aeropuerto construido"), y no tareas o procesos (p.ej., "construir un aeropuerto").
- Este enfoque orienta la forma de medir el éxito del proyecto, centrado en **qué** se ha logrado (producto o resultado) y no en **cómo** se logra (actividades o tareas).

Características Clave de los Objetivos

- **Realistas:** Deben poder cumplirse con los recursos y condiciones existentes.
- **Eficaces:** Responden a los problemas actuales y a aquellos que surgirán en el horizonte temporal del proyecto.

³⁰ La comunicación proactiva es aquella que informa de manera oportuna, clara y estratégica.

- **Coherentes:** El logro de un objetivo no debe obstaculizar el cumplimiento de otros.
- **Cuantificables:** Es esencial que puedan medirse en el tiempo para realizar un seguimiento y evaluación claros.

En conjunto, estos elementos permiten que el proyecto sea monitoreado, evaluado y, en caso necesario, ajustado a tiempo para asegurar el logro de sus metas y resultados previstos.

4.20 Indicadores en la Matriz de Marco Lógico

En la matriz de marco lógico, los indicadores se encargan de operacionalizar lo que aparece en la columna de Resumen Narrativo. Estos se formulan para cada nivel jerárquico del proyecto (Actividades, Componentes, Propósito y Fin), de modo que describen:

- Los resultados esperados al concluir cada Componente.
- El logro del Propósito.
- La contribución significativa al Fin del proyecto.

En el nivel de Actividades, la columna de indicadores se concentra en el presupuesto asignado a cada una, lo que permite medir el uso y la disponibilidad de recursos necesarios para ejecutarlas con éxito.

Cuadro 20

Indicadores Asociados a los Objetivos y Presupuesto Asociado a las Actividades

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Indicadores del fin		
Propósito	Indicadores del propósito		
Componentes	Indicadores de componente		
Actividades	Presupuesto		

Fuente: CEPAL 2015

En la matriz de marco lógico puede haber varios indicadores por cada nivel (*Componente, Propósito y Fin*), pero lo esencial es que dichos indicadores describan con precisión y de manera operativa el objetivo que se quiere evaluar, procurando usar la menor cantidad posible para facilitar tanto la claridad como la eficiencia en la supervisión. Asimismo, es indispensable que los indicadores se definan en conjunto con todos los actores involucrados – beneficiarios, equipo gestor, entidades financieras –, de modo que haya un entendimiento previo sobre su alcance y sobre cómo comprobar el logro del

objetivo. Este proceso de consenso aporta legitimidad y ayuda a evitar malentendidos en el futuro.

A la vez, estos indicadores no solo deben emplearse para valorar el resultado final, sino también para verificar el progreso a lo largo de la ejecución. Para ello, conviene establecer metas parciales que posibiliten medir avances en momentos clave y así anticipar posibles retrasos o desviaciones. De ese modo, se pueden implementar medidas correctivas a tiempo, optimizando la gestión y manteniéndola enfocada en conseguir las metas previstas.

EJEMPLO 1. Pasos para la Formulación de Indicadores: Manejo de Desechos Sólidos

1. Especificación del objetivo

Antes de diseñar cualquier indicador, es fundamental definir con claridad el objetivo en cada nivel (Fin, Propósito y Componentes); asimismo se recomienda separar *causa y efecto*, utilizar oraciones concisas y evitar múltiples objetivos en una sola frase. A modo de ejemplo de una buena definición de objetivos relacionados con la gestión de desechos sólidos podría ser:

- **Fin:** "Contribuir a la reducción de enfermedades relacionadas con la inadecuada disposición de desechos sólidos."
- **Propósito:** "La población urbana adopta prácticas adecuadas de separación y recolección de desechos sólidos."
- **Componentes:** "Establecimiento de un sistema de recolección selectiva de residuos." / "Capacitación de personal municipal en el tratamiento y disposición final de desechos."

Este primer paso asegura que cada objetivo esté claramente definido, facilitando el posterior diseño de indicadores que reflejen de manera precisa y medible el logro de cada nivel del proyecto.

EJEMPLO 2. Pasos para la Formulación de Indicadores: Pescadores Artesanales

- **Fin:** "Contribuir a la mejora socioeconómica y a la sostenibilidad de las comunidades de pescadores artesanales."
- **Propósito:** "Los pescadores artesanales incorporan prácticas de pesca sostenible y mejoran la comercialización de sus productos."
- **Componentes:** "Capacitación en técnicas de pesca responsable para 500 pescadores." / "Implementación de un sistema de almacenamiento y refrigeración en los principales puertos artesanales."

4.21 Especificación de Indicadores

Para garantizar la efectividad de los indicadores en cada nivel jerárquico de un proyecto, es esencial definirlos en términos de Cantidad, Calidad y Tiempo, teniendo en cuenta también el grupo meta y la ubicación de la intervención. Esto implica:

1. **Cantidad:** Determinar la magnitud o volumen del resultado esperado (por ejemplo, cuántas unidades de un bien o servicio se entregarán).
2. **Calidad:** Establecer estándares o criterios que permitan evaluar el nivel de cumplimiento o excelencia de la meta propuesta.
3. **Tiempo:** Precisar el plazo máximo para la consecución de los objetivos, facilitando así el seguimiento y la medición de avances.
4. **Grupo Meta y Ubicación:** Identificar con claridad a quién beneficia el proyecto y en qué zona se desarrollará. Asimismo, es recomendable definir *metas intermedias*, de tal forma que se puedan monitorear los progresos en diversos momentos y, si fuera necesario, *aplicar ajustes o medidas correctivas* que aseguren el éxito del proyecto.

Cuadro 21
Especificación de Indicadores

Meta / Indicador	Año 1	Año 2	Año 3
Rendimiento (R) Porcentaje de desechos recolectados y manejados adecuadamente)	R1: Alcanzar 50% de recolección adecuada en la zona urbana	R2: Superar el 70% de recolección adecuada, incluyendo áreas periurbanas	R3: Lograr el 90% de recolección adecuada en todo el municipio
Calidad (C) Cumplimiento de normas ambientales para disposición final de residuos)	C1: 60% de desechos sólidos dispuestos en rellenos sanitarios con licencia ambiental	C2: 80% de desechos sólidos manejados según estándares de la autoridad ambiental	C3: 100% de desechos dispuestos en sitios que cumplan con la normatividad vigente

Fuente: Elaboración propia

1. **Rendimiento (R)**

- Mide la eficacia en la recolección y manejo inicial de los residuos (porcentaje de cobertura y recolección adecuada).

- Las metas van aumentando paulatinamente cada año para reflejar una mejora progresiva.

2. **Calidad (C)**

- Evalúa el nivel de cumplimiento con normas y estándares ambientales.
- Se centra en la disposición final de los residuos, asegurando que se realice en instalaciones certificadas o autorizadas.

Este esquema permite monitorear la evolución del proyecto año a año; además identificar desviaciones y tomar decisiones oportunas para alcanzar los objetivos y, rendir cuentas frente a entidades financiadoras, autoridades municipales y la comunidad beneficiaria acerca de los avances en la gestión de desechos sólidos.

4.22 Papel del indicador en los proyectos

El papel del indicador de los proyectos, se refiere a la importancia de contar con indicadores claramente definidos en un proyecto. Estos permiten traducir objetivos y componentes en términos operativos, sirviendo tanto para el monitoreo y evaluación (M&E) de los avances, como para la comunicación estratégica o “mercadeo” del proyecto ante inversores, autoridades y demás actores interesados. Asimismo, se subraya la importancia de utilizar indicadores como herramienta para comprobar si se han cumplido los objetivos y para detectar oportunidades de aprendizaje y mejoras en todas las fases de la intervención.

Los indicadores tienen un rol central en la gestión de proyectos, puesto que:

- **Definen los objetivos de forma operativa:** Facilitan la claridad sobre lo que se espera lograr a cada nivel (Propósito y Componentes), ayudando a todos los involucrados a entender el alcance concreto de la intervención.
- **Constituyen la base para un monitoreo y evaluación efectivos:** Un buen sistema de M&E se fundamenta en indicadores que aporten datos precisos y medibles, sin los cuales sería casi imposible determinar progresos y resultados.
- **Demuestran si los objetivos del proyecto se han cumplido:** Permiten identificar qué tan cerca o lejos está el proyecto de alcanzar las metas planteadas, lo que a su vez ayuda a ubicar el estado actual de la iniciativa y a decidir si se requieren ajustes.
- **Facilitan las acciones de difusión y promoción del proyecto:** Al aportar información cuantificable y cualitativa sobre los logros, los indicadores fortalecen las estrategias³¹ de divulgación y relaciones

³¹ Las estrategias son planes o acciones diseñadas para alcanzar objetivos específicos de manera eficaz y eficiente.

públicas, permitiendo a los líderes del proyecto presentar evidencias sólidas ante financiadores y autoridades.

En conclusión, el *diseño adecuado de indicadores* no sólo posibilita la medición objetiva de los logros, sino que también refuerza la transparencia, la credibilidad³² y el aprendizaje continuo en la gestión de proyectos.

Propósito y Componentes en Proyectos de Desechos Sólidos

Al diseñar indicadores para un proyecto, por ejemplo, de manejo de desechos sólidos en la parroquia Puerto Bolívar, es fundamental distinguir entre el *Propósito* y los *Componentes*, así como formular indicadores adecuados para cada nivel:

1. Propósito (Hipótesis Central)

- Es el cambio o resultado esperado que se desea lograr gracias a la utilización de los componentes por parte de la población beneficiaria.
- No está bajo el control directo del proyecto, pues depende de que las personas adopten o apliquen las mejoras propuestas.

Ejemplo: *“Reducir la contaminación ambiental por desechos sólidos en la parroquia Puerto Bolívar”* (Aquí, el proyecto espera que, al final, la cantidad de residuos mal dispuestos disminuya y la ciudad se beneficie de un entorno más limpio).

2. Componentes (Factores Controlables por el Proyecto)

- Son los bienes, servicios o intervenciones que el proyecto entrega o implementa directamente.
- Están bajo control del equipo ejecutor, que puede garantizar su ejecución.

Ejemplos:

- “Sistema de recolección diferenciada implementado (orgánico, reciclable y no reciclable).”
- “Centros de transferencia y reciclaje construidos y equipados.”
- “Campañas de concientización de los ciudadanos realizadas.”

³² La credibilidad es la confianza que genera un proyecto por su coherencia, veracidad y cumplimiento de lo que establece.

3. Diseño de Indicadores

- **Indicadores de Propósito:** Miden el efecto en la comunidad, por ejemplo, "Disminución del 30% en la cantidad de residuos mal dispuestos en espacios públicos de la parroquia Puerto Bolívar para el año 2026."
- **Indicadores de Componentes:** Miden la entrega de productos o servicios, por ejemplo, "Instalación de 50 contenedores diferenciados en puntos estratégicos de Puerto Bolívar antes de diciembre de 2025."

En síntesis, el Propósito es una hipótesis sobre el impacto real que se busca (pero que el proyecto no controla totalmente), mientras que los Componentes son las acciones concretas que el proyecto sí puede asegurar. Para cada uno, se requieren indicadores apropiados:

- **Propósito:** Enfocados en el beneficio o cambio que experimentan los beneficiarios (menor contaminación).
- **Componentes:** Enfocados en la producción y entrega de servicios (número de estaciones de transferencia construidas, capacitaciones impartidas, etc.).

Esta diferenciación garantiza que la medición de resultados sea coherente, facilite la toma de decisiones y permita demostrar el avance y el impacto esperado en la gestión de desechos sólidos.

4.23 Ventajas de un Indicadores y Objetivos

- Los indicadores deben describir con claridad **qué** se quiere medir (variable), **cuánto** (magnitud o meta), **cuándo** (plazo o fecha de cumplimiento) y **dónde** (localización o población objetivo).
- Su formulación requiere un vínculo directo con el **objetivo** al que refieren (Propósito o Componente), de modo que sea posible verificar si el logro corresponde efectivamente a la meta planteada.

Relevancia de la Línea Base

- La línea base (o punto de partida) es esencial para comparar la situación inicial con la situación deseada, de tal manera que se pueda medir la brecha que el proyecto pretende cerrar.
- Sin una línea base clara, resulta difícil saber si el indicador refleja una mejoría o avance real.

Pasos para Formular un "Buen Indicador"

Definir el objetivo y la variable que se quiere medir:

- **Establecer la línea base:** recabar datos o información previa que sirva de referencia.
 1. **Determinar la meta:** especificar la magnitud del cambio o la mejora esperada.
 2. **Redactar el indicador:** asegurarse de que incluya la dimensión de cantidad, calidad, tiempo y localización, y que sea comprensible para todos los involucrados.
 3. **Verificar disponibilidad de datos:** confirmar que la información requerida para medir el indicador esté accesible o sea factible de recolectar.

Ejemplos Prácticos

1. Se ilustran casos de “indicadores mal planteados” frente a “indicadores bien planteados”, mostrando cómo la falta de claridad u omisión de elementos (línea base, tiempo, lugar) dificulta el seguimiento y evaluación.
2. Se destaca la importancia de que el indicador refleje de manera concreta el cambio o resultado que se desea observar, evitando definiciones vagas o demasiado generales.

Utilidad de los Indicadores

- Sirven de base para monitorear el progreso a lo largo de la ejecución y evaluar los resultados finales.
- Permiten identificar la necesidad de ajustes o acciones correctivas y dan evidencia objetiva para la toma de decisiones y la comunicación de logros.

En conclusión, un indicador apropiado debe nacer de la definición clara de objetivos, apoyarse en una línea base sólida y expresarse con precisión para que pueda medirse y evaluarse en el tiempo, facilitando así la gestión y la rendición de cuentas del proyecto.

Ejemplo de un Indicador Formulado con Línea Base

Objetivo (Propósito): Mejorar la gestión de desechos sólidos en la parroquia Puerto Bolívar.

Línea Base (*Situación inicial, o situación del año base, contra la cual los indicadores pueden ser medido*): Al inicio del proyecto (enero de 2025), solo el 30% de los hogares separa sus residuos en orgánicos e inorgánicos.

Indicador Propuesto:

- **Qué medir (Variable):** Porcentaje de hogares que separan residuos en origen.

- **Cuánto (Meta):** Elevar el porcentaje de hogares con separación de residuos del 30% al 60%.
- **Cuando (Tiempo):** Para diciembre de 2026.
- **Dónde (Ubicación):** En toda la parroquia Puerto Bolívar”.
- **Cómo (Calidad):** Cumpliendo con los lineamientos de la normativa local de manejo de residuos.

Redacción completa del indicador:

“Para diciembre de 2026, al menos el 60% de los hogares de la parroquia Puerto Bolívar, separan correctamente sus residuos orgánicos e inorgánicos, según los lineamientos de la normativa local de manejo de residuos.”

Medio de Verificación (Ejemplo):

- Encuestas anuales en la parroquia de manejo de residuos.
- Registros de recolección diferenciada proporcionados por la empresa de aseo.

Este indicador es operacional (señala claramente la meta de pasar de 30% a 60%), incluye tiempo (diciembre de 2026), localización (Parroquia Puerto Bolívar y una línea base (30% de hogares). Así, se facilita la medición del avance y la evaluación final del proyecto.

4.24 Medios de Verificación en la Matriz de Marco Lógico

Los medios de verificación (MdV) son las fuentes o procedimientos que permiten obtener la información necesaria para medir los indicadores de un proyecto. Deben ser prácticos, económicos y factibles de recopilar con la frecuencia y detalle requeridos. A continuación, se destacan los principales puntos:

Precauciones al Establecer los Medios de Verificación:

- Especificar con exactitud las fuentes de información, como si fueran “notas al pie” en un documento formal, asegurando que los datos estén disponibles con la regularidad, actualización, desagregación y frecuencia necesarias.
- Verificar la disponibilidad de la información: Si no existe o es insuficiente, se debe incorporar una Actividad (o incluso un Componente) en el proyecto para recolectarla, asignando presupuesto y definiendo indicadores asociados.

Preguntas clave para definir los MdV:

- **¿Quién necesita la información?** (autoridades, gerente del proyecto, beneficiarios, etc.).
 - **¿Por qué la necesita?** (toma de decisiones, divulgación, evaluación, investigación, etc.).
 - **¿Cuándo se requiere?** (periodicidad, momento de uso de la información).
 - **¿Con qué nivel de detalle?** (más detalle implica mayor costo y esfuerzo de recolección).

Costo-Beneficio de la Información:

- Cuanto más específica es la información, más recursos se necesitan para obtenerla.
- Es esencial evaluar **cuánto** se justifica invertir en la recolección de datos en función de los beneficios que aporta al proyecto (mejor toma de decisiones, credibilidad, etc.).

Ejemplo de Medios de Verificación para un Proyecto de Manejo de Desechos Sólidos en la Parroquia Puerto Bolívar

Indicador Propuesto:

“Para diciembre de 2026, al menos el 65% de los hogares de la parroquia Puerto Bolívar realizan la separación de residuos sólidos en origen, siguiendo los lineamientos de manejo ambiental establecidos.”

Medios de Verificación:

Registros Municipales:

- Datos de recolección de residuos sólidos proporcionados por la empresa municipal de aseo, que indiquen la cantidad de residuos separados versus mezclados.

Encuestas Domiciliarias:

- Encuestas realizadas periódicamente a los hogares de la parroquia para confirmar el porcentaje de adopción de la separación de residuos.

Inspecciones en Sitio:

- Informes de inspecciones realizadas en puntos estratégicos (barrios y centros de acopio) que verifiquen la correcta disposición de residuos en contenedores diferenciados.

En conclusión, los medios de verificación no sólo complementan la columna de indicadores en la matriz de marco lógico, sino que también orientan cómo y con qué recursos se obtendrá la información necesaria para monitorear y evaluar el proyecto de manera efectiva.

4.25 Medios de Verificación Expandidos

Los medios de verificación³³ expandidos son esenciales para una supervisión y evaluación rigurosa de los proyectos. No basta con una redacción concisa en la matriz de marco lógico; es necesario detallar, para cada indicador, aspectos críticos como:

- *Fuentes de Información:* Especificar de dónde provienen los datos (fuentes secundarias, beneficiarios, archivos del proyecto, etc.), asegurando que estén disponibles con la frecuencia, actualización y nivel de desagregación requeridos.
- *Métodos de Recopilación:* Definir cómo se obtendrá la información, mediante encuestas, observación directa, grupos focales o muestreo, y establecer el grado de desagregación (por ejemplo, por género, edad o grupo étnico) y la unidad de análisis (individuos, familias, comunidades, etc.).

Esta matriz expandida permite asignar responsables y recursos, y detallar el tipo, cantidad y uso de la información para cada indicador, garantizando que se disponga de datos precisos y actualizados para medir objetivamente los logros del proyecto.

Matriz de Medios de Verificación Expandidos

La Matriz de Medios de Verificación Expandidos es una herramienta complementaria a la matriz de marco lógico que detalle, para cada indicador, los siguientes elementos:

a. Indicador y Objetivo Asociado

- a. Se aclara **qué** se está midiendo y **en qué nivel** de la jerarquía de objetivos (Componente, Propósito, etc.) se ubica.

b. Fuentes de Información

- a. Indica **dónde** se obtendrán los datos (registros administrativos, encuestas, observaciones de campo, etc.).
- b. Verifica la *disponibilidad, frecuencia y calidad* de dichas fuentes.

c. Método de Recolección

- a. Describe **cómo** se capturará la información (encuestas, grupos focales, inspecciones, sistemas de información automatizados, etc.).

³³ Los medios de verificación son las fuentes, documentos o herramientas que permiten comprobar si se han cumplido los indicadores y objetivos de un proyecto o intervención.

- b. Precisa el *nivel de desagregación* (por género, edad, ubicación geográfica) y la *unidad de análisis* (familias, individuos, comunidades).

d. Responsable

- a. Define **quién** será el encargado de recopilar, procesar y analizar los datos.
- b. Puede ser el propio equipo del proyecto, una entidad pública o un consultor externo.

e. Periodicidad o Frecuencia

- a. Especifica **cuándo** se realizará la medición (mensual, trimestral, anual), de modo que se alinee con las necesidades de monitoreo y evaluación.
- b. Ayuda a planificar recursos y tiempos de forma eficiente.

f. Uso o Aplicación de la Información

- Señala **para qué** se emplearán los datos (toma de decisiones, informes a financiadores, difusión de resultados, ajuste de estrategias).
- Permite priorizar el nivel de detalle y justificar el costo/beneficio de la información requerida.

Al explicitar estos componentes en una matriz expandida, el proyecto asegura que cada indicador cuente con un plan claro y factible de medición, lo que facilita tanto el *seguimiento* como la *evaluación*. Además, ayuda a anticipar costos y responsabilidades, garantizando que la información recopilada sea pertinente, confiable y utilizada efectivamente en la toma de decisiones.

Cuadro 22**Matriz de medios de verificación expandidos**

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación			
Jerarquía de objetivos	Indicadores	Fuentes de información	Método de recopilación de la información	Agencias responsables de la recopilación, análisis y diseminación de la información (productores de información)	Método de análisis de información
Jerarquía de objetivos	Indicadores	Frecuencia	Aplicación (usos esperados)	Formato de diseminación de información (carta, informe escrito, presentación verbal, etc.)	Circulación (usuarios de la información)

Fuente: CEPAL 2015**Cuadro 23****Ejemplo de matriz de medios de verificación expandidos**

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN			
Jerarquía de Objetivos	Indicadores	Fuentes de Información	Método de Recopilación de la Información	Agencias Responsables de la Recolección, Análisis y Diseminación	Frecuencia, Uso y Diseminación
PROPÓSITO "Reducir la	Para diciembre de 2026, al	- Registros de la empresa	- Encuestas a una muestra	- Municipio de	Frecuencia: Semestral

contaminación ambiental por desechos sólidos en la parroquia Puerto Bolívar."	menos el 60% de los hogares separan correctamente sus residuos (orgánicos e inorgánicos).	municipal de aseo	representativa de hogares	Machala (E.P. de Aseo)	
		- Encuestas a hogares	- Observaciones directas en contenedores diferenciados	- Equipo del Proyecto	Uso: Monitorear el avance en la separación de residuos, tomar decisiones sobre nuevas campañas de sensibilización Diseminación: Informes escritos al Concejo Parroquial, presentaciones comunitarias, boletines digitales
Componente 1	1) 50 contenedores diferenciados instalados y operativos	- Reportes de instalación del contratista	- Inspecciones in situ	- Contratista encargado	Frecuencia: Trimestral
"Implementar un sistema de recolección selectiva en la parroquia."	2) 2 puntos limpios funcionando (reciclaje y compostaje)	- Informes de mantenimiento	- Listas de verificación de funcionamiento y mantenimiento	- Personal técnico municipal	Uso: Supervisar la entrega y estado de la infraestructura, planificar ajustes o ampliaciones
		- Evidencia fotográfica		- Supervisor del Proyecto	Diseminación: Informes de avance (PDF), reuniones técnicas con el equipo, comunicados en el sitio web de la empresa pública de aseo

Fuente: Elaboración propia

4.26 Supuestos en la Matriz de Marco Lógico

Los **supuestos** son condiciones externas y suficientes que deben cumplirse para alcanzar los resultados de un proyecto. Aunque son críticos para el éxito, están fuera del control directo de la gerencia o agencia ejecutora, lo que

implica un nivel de riesgo. Su cumplimiento influye en las probabilidades de éxito y en la sostenibilidad de los resultados. Al reconocer la incertidumbre inherente en todo proyecto, la correcta identificación y especificación de los supuestos resulta esencial tanto en el diseño como en la ejecución del proyecto.

Cuadro 24
Supuestos

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Elaboración propia

¿Como identificar un supuesto?

Para especificar un supuesto, es fundamental apoyarse en diversas fuentes que permitan identificar las condiciones críticas que, aunque están fuera del control del proyecto, son necesarias para alcanzar sus objetivos. Estas fuentes incluyen:

- *Lecciones aprendidas:*

Experiencias de proyectos anteriores que evidencian situaciones que impactaron positiva o negativamente, obligando a reajustar o rediseñar iniciativas.

- *Simulación de involucrados:*

Mediante el análisis y simulación de las expectativas, intereses y comportamientos de los distintos grupos afectados por el proyecto, se pueden identificar situaciones preliminares que definirán supuestos clave.

- *Instrumentos de análisis (DOFA):*

La matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas permite visualizar factores internos y externos que, clasificados en los cuadrantes de Amenazas y Oportunidades, facilitan la identificación de condiciones que deben cumplirse para el éxito del proyecto.

En conjunto, estas fuentes proporcionan una base sólida para diseñar supuestos claros y precisos, lo que resulta esencial para la planificación, ejecución y eventual sostenibilidad del proyecto.

Problemas detectados en la formulación de supuestos:

a) Falta de relevancia y claridad:

Ejemplos:

- En el caso de los recolectores, no se especifica cómo se medirá el grado de aceptación.
- Para las leyes, se omiten detalles críticos como el contenido exacto y la fecha de entrada en vigencia.
- En relación con las empresas privadas, no se define el número o tipo (por ejemplo, si deben ser precalificadas).

b) Dificultad para la medición:

Surgen interrogantes como:

- ¿Cómo se verificará que los supuestos se estén cumpliendo?
- ¿Cuándo debe la gerencia intervenir para corregir el proyecto si los supuestos fallan?

c) Alta probabilidad de ocurrencia:

- Se comete el error de incluir factores que, por su alta probabilidad de ocurrir, no representan un riesgo real.
- Ejemplo: Considerar como supuesto un "Cambio de Ministro" cuando dicho cambio es casi seguro por el contexto político.

La experiencia muestra que la falla en alcanzar el **Propósito** del proyecto a menudo se debe a la no ocurrencia de supuestos críticos en los niveles de Actividades y Componentes, afectando así la calidad del resultado final.

4.27 Elementos importantes para formular supuestos

1. Representación del riesgo:

Los supuestos deben reflejar factores que realmente puedan amenazar el éxito o la ejecución del proyecto.

2. Monitoreo y medición:

Deben ser definidos de tal forma que se puedan seguir y evaluar a lo largo del tiempo.

3. Claridad en la redacción:

Es fundamental una redacción precisa que evite ambigüedades y permita comprender claramente lo que se espera.

4. **Flexibilidad para cambios:**

La formulación debe considerar la posibilidad de ajustes, ya que las condiciones externas pueden variar.

En resumen, para que los supuestos sean efectivos y útiles en la gestión del proyecto, deben ser relevantes, medibles, claramente redactados y representar riesgos significativos. Esto permitirá a la gerencia actuar oportunamente y garantizar la consecución de los objetivos planteados.

Formulación de Supuestos

Los supuestos representan factores externos críticos que constituyen un riesgo para el éxito de un proyecto, ya que su cumplimiento es necesario para alcanzar los objetivos. Para diseñar supuestos efectivos se deben considerar los siguientes elementos:

- *Exclusión del Control Directo:*

El factor debe estar fuera del control de la gerencia o agencia ejecutora. Ejemplos adecuados incluyen condiciones políticas o económicas (por ejemplo, la aprobación de una ley o la estabilidad de aranceles), mientras que aspectos como la eficiencia de consultores o la coordinación interna no lo son, ya que se pueden gestionar directamente.

- *Importancia del Factor:*

El supuesto debe ser un elemento crítico para el éxito del proyecto, como la aceptación de los beneficiarios, que puede determinar la eficacia de una intervención (por ejemplo, la disposición de una comunidad a conectarse a un sistema de agua).

- *Probabilidad de Ocurrencia:*

Es vital evaluar la probabilidad de que se cumpla el supuesto. Si la probabilidad es baja, se debe considerar la posibilidad de rediseñar o ajustar el proyecto para mitigar el riesgo.

En síntesis, un supuesto bien formulado debe ser externo al proyecto, relevante, mensurable en términos de probabilidad y susceptible de ajustes en caso de desviaciones, garantizando que se identifiquen y gestionen los riesgos que podrían afectar la implementación y sostenibilidad del proyecto.

Probabilidad de Ocurrencia en la Formulación de Supuestos

- *Rango de Probabilidad:*

El factor evaluado debe tener una probabilidad de ocurrencia media (por ejemplo, entre 10% y 90%) para representar un riesgo real al éxito del proyecto, evitando incluir aquellos eventos prácticamente seguros.

- *Supuestos Fatales:*

Son factores externos críticos y necesarios para el éxito, pero con muy baja probabilidad de ocurrir. En estos casos, si no se pueden rediseñar o ajustar, se deben analizar cuidadosamente para decidir si incluirlos en el Marco Lógico.

- *Lista de Verificación de Supuestos:*

Se recomienda utilizar una lista de verificación que permita evaluar cada supuesto mediante preguntas clave:

1. ¿Es el supuesto externo (fuera del control del ejecutor)?
2. ¿Es importante (los resultados son sensibles a su cumplimiento)?
3. ¿Cuál es su probabilidad de ocurrencia (alta, media o baja)?
4. En caso de baja probabilidad, ¿es posible rediseñar el proyecto para mitigar el riesgo?

- *Diagrama de Flujo:*

Otra forma de abordar la verificación es a través de un diagrama de flujo que, partiendo de un supuesto formulado, guíe el análisis secuencial de su externalidad, importancia, probabilidad de ocurrencia y la posibilidad de rediseño del proyecto.

Este enfoque sistemático³⁴ asegura que solo se incluyan supuestos que representen verdaderos riesgos, permitiendo tomar medidas preventivas y ajustar el proyecto en función de las incertidumbres identificadas.

4.28 Incorporación y Monitoreo de Supuestos en el Marco Lógico (CCT)

Para decidir si incluir un supuesto en el Marco Lógico, se recomienda seguir un análisis sistemático que implica formular el supuesto y responder a preguntas críticas. Esto permite determinar si el factor representa un riesgo

³⁴ El enfoque sistemático es una forma de analizar y resolver problemas considerando todos los elementos que los componen y sus interacciones, de manera ordenada, lógica y estructurada.

relevante, si es posible rediseñar el proyecto para mitigar dicho riesgo, o si, en casos extremos, el proyecto debería detenerse.

La metodología de marco lógico enfatiza la necesidad de monitorear los supuestos durante la ejecución del proyecto. Para ello, es esencial formularlos de manera positiva, de modo que sean medibles y cumplan con los criterios de **Calidad, Cantidad y Tiempo (CCT)**, es decir, que sean "inteligentes". La clave está en redactarlos de forma clara y objetiva para facilitar su evaluación, al igual que se hace con los indicadores.

Elementos CCT para los supuestos:

- **Cantidad:** Se refiere a números, porcentajes o frecuencia, proporcionando un punto de referencia cuantitativo que facilita el monitoreo.
- **Calidad:** Describe el carácter distintivo del supuesto. Por ejemplo, en el caso de una Ley de Aguas, se deben definir las características básicas; o en el compromiso del gobierno, se debe demostrar mediante la asignación de presupuesto, la modificación o creación de leyes, o cambios en la política.
- **Tiempo o Plazo:** Indica cuándo debe ocurrir el evento o la decisión para asegurar el éxito del proyecto.

En resumen, un buen diseño de supuestos implica:

- Evaluar su relevancia y riesgo mediante un esquema de preguntas.
- Formular los supuestos de forma positiva y medible, cumpliendo con los atributos de Calidad, Cantidad y Tiempo.
- Monitorearlos de manera continua para tomar decisiones oportunas y ajustar el proyecto según sea necesario.

Este enfoque sistemático garantiza que los supuestos incluidos representen verdaderos riesgos externos, permitiendo anticipar y gestionar incertidumbres que pueden afectar la consecución de los objetivos del proyecto.

Ejemplo

70% de los hogares de la parroquia Puerto Bolívar adoptará activamente la separación de desechos orgánicos e inorgánicos para diciembre de 2026."

Análisis del supuesto:

- **Factor externo:**

La adopción de prácticas de separación depende de actitudes y comportamientos culturales de la comunidad, factores que están fuera del control directo del proyecto.

- **Importancia:**

Este supuesto es crítico, ya que la efectividad del sistema de manejo de desechos sólidos depende fundamentalmente de la participación activa de la población.

- **Probabilidad de ocurrencia:**

Se estima que la probabilidad es media (entre el 10% y el 90%), dado que su cumplimiento dependerá de la eficacia de las campañas de sensibilización y de factores culturales.

- **Posibilidad de rediseño:**

En caso de que la tasa de adopción sea inferior al 70%, el proyecto podría rediseñarse para incluir medidas adicionales, como programas intensivos de educación ambiental y estrategias de incentivos, que permitan elevar la participación.

Este supuesto, formulado de manera positiva y medible, cumple con los criterios para facilitar su monitoreo a lo largo de la ejecución del proyecto y permite tomar decisiones oportunas en caso de desviaciones.

4.29 Importancia de Monitorear y Redactar los Supuestos

El monitoreo de supuestos es crucial para reducir el riesgo de que, a pesar de ejecutar las actividades eficientemente, no se logren los componentes o el propósito del proyecto. Por ello, identificar y vigilar los supuestos durante toda la ejecución aumenta la probabilidad de alcanzar el objetivo de desarrollo.

- **Monitoreo y Adaptación:**

Durante la fase de preparación, el conocimiento de los supuestos permite ajustar el diseño del proyecto para disminuir riesgos. En la ejecución, el monitoreo continuo facilita la elaboración de planes de contingencia o la reformulación del proyecto si la probabilidad de ocurrencia de un supuesto crítico es baja.

- **Redacción Positiva:**

Aunque los riesgos suelen expresarse de manera negativa, es fundamental redactar los supuestos de forma positiva, como objetivos a alcanzar. Esto posibilita que la agencia ejecutora adopte acciones proactivas (por ejemplo, cabildeo para aprobar leyes) para aumentar la probabilidad de que se cumplan.

- ***Dinámica de los Supuestos:***

Los supuestos no son estáticos; a medida que el proyecto avanza, algunos pueden cumplirse y otros emergen debido a cambios en el entorno. Por ello, es indispensable revisarlos periódicamente, incorporar nuevos cuando sea necesario y eliminar los que ya no sean relevantes, asegurando así su validez durante toda la vida del proyecto.

En conjunto, un buen monitoreo y una redacción adecuada de los supuestos son herramientas esenciales para anticipar riesgos, tomar decisiones oportunas y garantizar el éxito del proyecto.

Ejemplo de Supuestos Cumplidos y Emergentes

- ***Supuesto cumplido:***

Se libera oportunamente el financiamiento adicional del municipio destinado a la instalación de contenedores diferenciados en la parroquia Puerto Bolívar. Una vez aprobado y asignado el presupuesto, este riesgo desaparece del análisis.

- ***Supuesto emergente:***

Surge un nuevo requerimiento a nivel nacional que obliga a incorporar tecnologías de monitoreo ambiental en los puntos de recolección. Este factor, que afecta costos y plazos del proyecto, debe incorporarse como supuesto emergente y evaluarse para ajustar el diseño del proyecto.

4.30 Monitoreo y Evaluación

El monitoreo y la evaluación son procesos fundamentales para asegurar que la ejecución de un proyecto se alinee con la planificación y logre los resultados deseados en materia de desarrollo.

Objetivo General: Medir el desempeño del proyecto para gestionar eficazmente sus efectos y productos, reduciendo la brecha entre lo planificado y la realidad.

Monitoreo:

- **Proceso Continuo:** Se realiza durante la ejecución del proyecto para verificar avances físicos, costos y cumplimiento de plazos.
- **Retroalimentación Inmediata:** Permite identificar logros y debilidades a tiempo, ofreciendo información que facilite la toma de decisiones y la implementación de acciones correctivas.
- **Enfoque en Eficiencia y Efectividad:** Se evalúa si las actividades se ejecutan a tiempo y al menor costo (eficiencia), y si los

componentes producidos contribuyen al logro del propósito del proyecto (efectividad).

Evaluación (Valoración Sistemática): Involucra un análisis global del diseño, ejecución y resultados del proyecto, y se puede realizar en distintas etapas del ciclo, incluyendo evaluaciones de impacto o sustentabilidad posteriores a la ejecución.

Tipos de Evaluación:

- **Formativa:** Se utiliza para mejorar el proyecto durante su ejecución mediante retroalimentación y ajustes continuos.
- **Sumativa:** Se realiza al final o después de la ejecución para emitir juicios sobre el desempeño global y aprender para futuros proyectos.

4.31 Relación entre Monitoreo y Evaluación

- Mientras el monitoreo es un proceso continuo y operativo que permite “tomar el pulso” del proyecto, la evaluación es más periódica y reflexiva, analizando en mayor escala tanto los procesos como los impactos.
- Ambos procesos se complementan para diagnosticar el estado del proyecto, prescribir mejoras y asegurar que se cumpla el objetivo de desarrollo.

En resumen, un monitoreo y evaluación efectivos permiten a la gerencia identificar y corregir desviaciones oportunamente, optimizando los recursos y aumentando la probabilidad de éxito del proyecto.

¿Cuándo se Realiza el Monitoreo y Evaluación?

El monitoreo y la evaluación son actividades integrales que se aplican a lo largo de todo el ciclo de vida de un proyecto, y no se limitan únicamente a la etapa de ejecución. Su función es reducir la brecha entre la planificación y la realidad, garantizando que el proyecto alcance sus objetivos de desarrollo.

1. Etapa de Preparación:

Objetivo: Establecer la base para el seguimiento y evaluación.

Actividades:

- Definir parámetros de desempeño, línea base, puntos de referencia e indicadores utilizando herramientas como la Matriz de Marco Lógico.
- Formular el Plan de Monitoreo y Evaluación (MyE), que incluye estrategias para evaluaciones formativas y sumativas futuras.

2. Etapa de Ejecución:

Objetivo: Realizar un seguimiento continuo para detectar logros y debilidades.

Actividades:

- Implementar el plan de MyE establecido en la preparación o desarrollarlo mediante un taller de arranque si no existe.
- Ejecutar evaluaciones formativas periódicas (ej. informes de progreso trimestral) para ajustar el proyecto de manera proactiva.
- Realizar evaluaciones sumativas en aspectos críticos, que pueden influir en proyectos futuros o definir el cierre del proyecto.

3. Etapa de Operación (Post-Proyecto):

Objetivo: Evaluar el impacto y la sustentabilidad del proyecto a largo plazo.

Actividades:

- Realizar evaluaciones sumativas y de impacto que revisen tanto el diseño original como las modificaciones introducidas durante la ejecución.
- Analizar el grado en que se alcanzaron los objetivos de desarrollo, extrayendo lecciones para proyectos futuros, generalmente en evaluaciones de muestra en sectores seleccionados.

En resumen, un monitoreo y evaluación efectivos aseguran que se identifiquen y corrijan a tiempo las desviaciones, optimizando recursos y maximizando la probabilidad de éxito del proyecto en todas sus fases.

4.32 Responsabilidades de la Gerencia de Proyecto en el Monitoreo y Evaluación (MyE)

La gerencia de proyecto tiene funciones esenciales en el proceso de Monitoreo y Evaluación (MyE) que incluyen:

- *Planificación:*

Asegurar la existencia de un Plan de MyE, el cual define los parámetros, indicadores y estrategias para el seguimiento y evaluación del proyecto.

- *Monitoreo Continuo:*

Vigilar de manera constante el progreso del proyecto para detectar desviaciones y garantizar el cumplimiento de los objetivos.

- *Evaluaciones Formativas:*

Realizar evaluaciones intermedias de forma periódica para identificar logros y debilidades, permitiendo ajustar el proyecto en tiempo real.

- *Informe Final:*

Elaborar un informe final que consolide los resultados, aprendizajes y recomendaciones del proyecto.

Objetivos del Monitoreo y Evaluación

- **Mejorar el desempeño:** Permite detectar áreas de mejora y optimizar el uso de recursos.
- **Aprender de la experiencia:** Facilita la extracción de lecciones que sirvan para futuros proyectos.
- **Tomar mejores decisiones:** Provee la información necesaria para ajustar estrategias y garantizar el éxito del proyecto.

Cuadro 25
Tipos de evaluación y ciclo del proyecto

Ciclo de vida del proyecto	Tipo de evaluación		Herramientas formales de evaluación	Productos resultados del proceso
Preparación	Aprendizaje formativo: "Durante"	Evaluación ExAnte	Marco Lógico - Instrumentos de análisis económico, financiero, ambiental e institucional - Diagnóstico de evaluabilidad - Listado de datos de referencia	Diseño de proyectos mejorados y "evaluables"
Ejecución		Evaluaciones Intra y Post	Matriz de Marco Lógico. - Seguimiento o Monitoreo de la Ejecución. - Evaluación intermedia de ejecución.	Ejercicios de Proyectos Mejorados Mejor desempeño de los proyectos

Operación (Post Proyecto)	Aprendizaje sumativo: "Después"	Evaluación Ex-post	Evaluación Post. - Evaluación Ex Post o de impacto.	"Pipeline" mejorado; Diseño de Proyectos; Políticas y Estrategias.
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------	-----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Fuente: CEPAL 2015

4.33 Importancia de la Evaluación en el Ciclo del Proyecto

El cuadro muestra herramientas aplicables en cada fase del proyecto y los resultados esperados, evidenciando la necesidad de evaluar en todas las etapas para asegurar un buen desempeño. Según el documento "Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos" de la oficina de evaluación del BID, la evaluación solo tendrá un impacto significativo si se planifica, administra e integra a lo largo del ciclo del proyecto. Esto implica que:

- La evaluación debe formar parte de un proceso continuo, que inicie en la etapa de preparación, se ejecute durante la implementación y se prolongue en la operación post-proyecto.
- Una adecuada evaluación fomenta una mayor participación de la responsabilidad ejecutiva y mejora el rendimiento de proyectos y programas.
- Cada fase del ciclo del proyecto tiene objetivos específicos de evaluación, lo que permite detectar problemas a tiempo, ajustar estrategias y, en definitiva, optimizar el desempeño global.

En resumen, el éxito y la eficiencia de un proyecto dependen de incorporar un proceso de evaluación bien planificado y sostenido en todas sus fases.

4.34 La Evaluación a lo Largo del Ciclo del Proyecto

- ***Evaluación en la Etapa de Preparación del Proyecto***

Durante la fase de preparación, la evaluación se aborda de forma **formativa**, generando información basada en la experiencia adquirida y las prácticas óptimas. Este proceso contribuye a identificar mejores enfoques para el diseño de futuros proyectos. En esta etapa, es fundamental incluir datos de referencia e indicadores de desempeño, los cuales sientan las bases para el monitoreo y evaluación continua durante todo el ciclo del proyecto. Así, se establecen las condiciones necesarias para una evaluación eficaz que oriente la mejora y el aprendizaje en el desarrollo de nuevos proyectos.

- ***Evaluación en la Etapa de Ejecución del Proyecto***

Durante la fase de ejecución, se implementa un proceso de evaluación y monitoreo continuo, que en muchos casos también involucra a financiadores y, ocasionalmente, a prestatarios. Esta evaluación se considera **formativa**, ya

que su objetivo principal es respaldar y mejorar continuamente la ejecución del proyecto, permitiendo identificar oportunidades de ajuste y optimización en tiempo real.

- **Evaluación en la Etapa de Operación del Proyecto**

En la fase de operación, que se realiza después de la terminación del proyecto, se lleva a cabo una evaluación sumativa. Este proceso reexamina el diseño y la identificación original, al mismo tiempo que analiza la ejecución y el desempeño del proyecto en términos de desarrollo. El objetivo es emitir un juicio integral sobre la efectividad y sostenibilidad de la intervención, proporcionando lecciones aprendidas para futuros proyectos.

Cuadro 26
Objetivos de los estudios en las fases del proyecto

Fase	Etapas	Herramientas de Evaluación	Objetivos
Preinversión	Idea Perfil Prefactibilidad Factibilidad	Evaluación ex - ante: Preparación y evaluación de proyectos	Identificar problemas, determinar déficit, definir alternativas, comparar costos y beneficios de un proyecto.
Inversión	Diseño	Seguimiento Físico - financiero Control C4 Informe de término de Proyecto	Aprendizaje en la gestión de la ejecución del proyecto, conocer la evolución en relación a los costos, cumplimiento con la cronología de las actividades del proyecto, la cantidad de obras realizadas y la calidad con que se realizan. Detectar desviaciones de la planificación inicial en la ejecución.
	Ejecución		

Operación	Operación	Evaluación ex-post Seguimiento de la operación	Estudiar el origen de las discrepancias entre lo previsto y los real. Mejorar los sistemas y metodologías de evaluación ex-ante. Realizar correcciones al proyecto durante su operación a fin de evitar su evolución hacia resultados desfavorables.
-----------	-----------	---------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: CEPAL 2015

En la etapa de preinversión se distinguen dos tipos de análisis:

- **Preparación del Proyecto:** Se desarrolla el concepto del proyecto, definiendo el problema, explorando alternativas, identificando la población objetivo, estimando déficit, determinando tamaño, localización y tecnología.
- **Evaluación del Proyecto (Ex Ante):** Se aplican instrumentos económicos para comparar, de manera numérica o cualitativa, los costos y beneficios esperados. Se distinguen evaluaciones a precios privados (utilizando precios de mercado sin corrección) y evaluaciones a precios sociales (ajustadas para reflejar las imperfecciones del mercado).
- Durante la **etapa de inversión** se efectúa el monitoreo físico-financiero, que consiste en comparar el avance de las obras o servicios (volúmenes, cronograma, costos, calidad y cantidad) con lo planificado. Esto permite identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas de ser necesario, a través de informes que registran el gasto, el tiempo y las soluciones implementadas.
- Finalmente, la **evaluación ex-post** se realiza después de la ejecución para determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto del proyecto en relación con los objetivos planteados. Este proceso retroalimenta las metodologías y permite corregir desviaciones, sirviendo de base para mejorar futuros proyectos.

En conjunto, estas evaluaciones a lo largo del ciclo -ex ante, durante la inversión y ex-post- garantizan una toma de decisiones informada y el mejoramiento continuo del desempeño del proyecto.

4.35 Planificación del Monitoreo y Evaluación en el Ciclo de Vida del Proyecto

El monitoreo y la evaluación (M&E) se integran a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, empezando en las etapas previas a la ejecución. Al desagregar el ciclo, se identifican varias fases clave:

1. Identificación de la idea del proyecto:

Se conceptualiza la idea y se identifican las necesidades a abordar. Se analizan el problema mediante técnicas como el árbol de problemas y se incorpora información sectorial.

2. Definición de Objetivos:

Se clarifican las metas a alcanzar, lo cual es fundamental para la formulación de indicadores medibles. Se seleccionan el Fin, el Propósito y los Componentes, y se elabora la Matriz de Marco Lógico, complementada con un inventario de lecciones aprendidas.

3. Diseño:

Se definen los objetivos, indicadores y líneas de base, estableciendo el Plan de M&E que guiará el seguimiento. Se refinan iterativamente los elementos del marco lógico y se realizan estudios de factibilidad³⁵ (técnica, económica, financiera, etc.), junto con la elaboración de planes de ejecución física y financiera, y, especialmente, del Plan de MyE que incluye la recolección de datos del año base.

4. Análisis y Aprobación:

Se evalúan las alternativas y se aprueba el proyecto basándose en estudios preliminares. Se verifica la “evaluabilidad” del proyecto, asegurando que exista una lógica causal robusta (si se realizan las actividades, se producirán los componentes) y la capacidad de medir resultados de forma cuantitativa y cualitativa.

5. Ejecución:

Se implementa el proyecto con un monitoreo continuo para detectar desviaciones y realizar ajustes en tiempo real mediante evaluaciones formativas.

³⁵ La factibilidad es fundamental en un proyecto porque permite evaluar si la idea es viable técnica, económica, institucional y socialmente. Asegura que los recursos, capacidades y condiciones existen para ejecutar el proyecto con éxito, evitando riesgos y desperdicio de inversiones.

6. **Operación / Post-Proyecto:**

Se realizan evaluaciones sumativas y de impacto para analizar la eficiencia, efectividad y sostenibilidad del proyecto, extrayendo lecciones para futuros proyectos.

Una buena planificación en estas etapas previas (Monitoreo y Evaluación) no solo optimiza la eficiencia y la eficacia del proyecto, sino que también establece los parámetros críticos para el monitoreo continuo durante la ejecución y la evaluación sumativa post-proyecto, garantizando así la mejora continua, la toma de decisiones informada y la validación de impactos para futuros proyectos.

¿Qué Incluir en un Plan de Monitoreo y Evaluación (MyE)?

Un Plan de MyE robusto debe contemplar seis aspectos clave:

1. Políticas y Reglas de Procedimiento:

- Establece las directrices generales y específicas sobre cómo se realizará el MyE, definiendo quién prepara, recibe y actúa sobre la información y determinando la participación de los involucrados.

2. Estructura Organizacional:

- Asigna funciones de MyE desde la etapa de diseño.
- Decide si la función se ubicará en una unidad independiente o se integrará en las áreas operativas, basándose en factores como la confianza administrativa, objetividad, conocimiento del proyecto, potencial de utilización de resultados y autonomía.

3. Recursos Humanos:

- Se requiere personal capacitado para ejecutar y supervisar el MyE.
- Es fundamental que el jefe de MyE cuente con la plena confianza del Gerente del Proyecto para que los resultados sean valorados y aplicados.

4. Determinación de Incentivos:

- Identifica y considera los intereses de los involucrados para fomentar su apoyo al proceso de MyE.
- Se deben crear incentivos que promuevan el respaldo y reduzcan la resistencia hacia la evaluación.

5. Difusión de Resultados:

- Define mecanismos y recursos para disseminar los hallazgos del MyE (por ejemplo, a través de informes, presentaciones, seminarios).
- La difusión debe centrarse en lecciones aprendidas y mejores prácticas, lo que es crucial para el mejoramiento continuo del proyecto y el aprendizaje para futuras iniciativas.

6. Presupuesto:

- Asigna recursos financieros específicos para el MyE, considerando los costos de personal, instalaciones y otras

dependencias necesarias para recopilar, analizar y diseminar la información.

- Se debe asegurar que los beneficios derivados de la información superen los costos³⁶ de su obtención.

7. Consideraciones Adicionales:

- Especificar las técnicas para recolectar y transformar la información en datos útiles.
- Determinar claramente quién estará a cargo de la función de MyE y cómo se integrarán las evaluaciones anuales o intermedias.
- Establecer el rol de consultores o evaluaciones externas en el proceso.

Este enfoque integral garantiza que el MyE se planifique y ejecute de manera efectiva, contribuyendo a mejorar el desempeño del proyecto a lo largo de todas sus fases.

4.36 Características de un Buen Plan de MYE

Un plan de Monitoreo y Evaluación (MYE) de calidad debe ser:

- **Sistemático:**

Integrado cuidadosamente en todo el ciclo del proyecto, con una planificación detallada que garantice que se realice de forma continua y coherente.

- **Participativo:**

Involucra a todos los actores clave desde el inicio, promoviendo acuerdos sobre los parámetros de desempeño, fomentando la corresponsabilidad, la confianza y generando compromiso entre los involucrados.

- **Centrado en el Desempeño:**

Se orienta a verificar si los resultados se alinean con el Propósito del proyecto, permitiendo identificar áreas de bajo rendimiento para implementar ajustes oportunos sin alterar el objetivo final.

³⁶ Los costos son los recursos económicos necesarios para ejecutar las actividades de un proyecto, incluyendo materiales, mano de obra, tiempo y servicios.

- **Dirigido al Aprendizaje:**

Transforma la experiencia acumulada en lecciones aprendidas, que no solo mejoran el proyecto actual, sino que también aportan mejoras para iniciativas futuras.

- **Guía para la Toma de Decisiones:**

Proporciona información precisa y oportuna que facilite decisiones informadas sobre la continuidad o modificación de actividades, optimizando la eficiencia y efectividad del proyecto.

Estas características aseguran que el proceso de MYE no solo mida el desempeño, sino que también contribuya activamente al mejoramiento y éxito del proyecto.

4.37 Técnicas para Recabar Información

La recopilación de información para el monitoreo y evaluación debe cumplir criterios básicos que aseguren datos confiables, oportunos y eficientes. Entre estos criterios se destacan:

- **Selectividad:** Recoger únicamente la información pertinente a los indicadores definidos, evitando datos irrelevantes.
- **Orientación a Resultados:** Focalizarse en datos relacionados con los resultados (componentes, propósito, fin), no en actividades.
- **Efectividad en Costos:** Utilizar métodos que minimicen el uso de recursos, aprovechando fuentes existentes y técnicas de estimación rápida cuando sea posible.
- **Imparcialidad y Replicabilidad:** Asegurar que los métodos sean objetivos y que otros puedan replicarlos para obtener resultados comparables.
- **Especificidad y Oportunidad:** Recabar datos desagregados y actualizados en el momento preciso para apoyar la toma de decisiones.

Existen dos tipos de información:

- **Cuantitativa:** Datos numéricos, medidas y frecuencias.
- **Cualitativa:** Opiniones y percepciones, que a menudo se pueden resumir en porcentajes o clasificaciones.

Fuentes y Métodos:

- **Fuentes Secundarias:** Datos existentes (ya sean no publicados o informes de agencias gubernamentales, ONGs o el sector privado). Son económicas, pero pueden presentar problemas de actualización y desagregación.

- **Observación Directa:** Ideal para proyectos de infraestructura, utilizando listas de verificación estructuradas.
- **Entrevistas:** Pueden realizarse individualmente o en grupos para obtener información directa de los beneficiarios, aunque requieren más tiempo y pueden introducir sesgos.
- **Cuestionarios:** Permiten alcanzar a un mayor número de personas a menor costo, aunque la calidad de las respuestas puede variar y requerir procesamiento adicional.

El evaluador debe balancear entre métodos informales y formales, considerando que mientras más formal sea la técnica, mayor es el costo y la capacidad institucional requerida, pero también aumenta la validez y credibilidad de la información. La elección adecuada de métodos es crucial para recopilar la cantidad y calidad de datos suficientes para tomar decisiones informadas sobre el desempeño del proyecto.

4.38 Problemas, Recomendaciones y Análisis en la Recopilación de Información

Problemas en la recopilación de información:

- Muestreo:

La necesidad de extraer datos de una muestra representativa de una gran población puede generar desafíos en términos de representatividad, aleatoriedad y suficiencia estadística.

- Grupos de Control:

Para evaluar el impacto de una intervención, es crucial comparar a los beneficiarios con un grupo similar que no reciba la intervención. Sin un grupo de control adecuado, atribuir causalidad resulta difícil.

- Causalidad:

Determinar si los cambios observados son realmente producto del proyecto o si responden a otras variables (como condiciones económicas favorables o desfavorables) representa otro desafío metodológico.

4.39 Recomendaciones para mejorar la calidad de la información

- Uso de múltiples indicadores:

Permite cruzar datos y validar resultados, aunque conlleva mayores costos.

- Combinación de métodos cuantitativos y cualitativos:

Los datos numéricos, junto con las opiniones y percepciones obtenidas a través de métodos participativos, ofrecen un panorama más completo de la realidad.

- Participación de los involucrados:

La participación directa de beneficiarios y otros actores relevantes incrementa el compromiso y la pertinencia de la información recopilada.

- Capacitación del personal:

Los encuestadores y entrevistadores deben estar bien preparados para reducir sesgos y garantizar la calidad de los datos.

Análisis de la información: Tres pasos clave

1. **Descripción:**

Organizar y presentar los datos brutos de forma clara y comprensible. Ejemplo: Detallar las ubicaciones, fechas y resultados de pruebas en un informe sobre la calidad del agua potable.

2. **Interpretación:**

Examinar en profundidad los datos para llegar a conclusiones. Por ejemplo, identificar patrones en el aumento de bacterias en temporada de lluvias y relacionarlos con posibles filtraciones en la red de agua.

3. **Recomendaciones:**

Formular sugerencias basadas en el análisis, asegurándose de que cada recomendación:

- Este sustentada en los datos.
- Sea independiente y clara, sin la necesidad de agruparla con otras.
- Ofrezca opciones y considere el análisis costo-beneficio, demostrando que la inacción también implica riesgos.
- Incluya una estrategia de implementación para facilitar la toma de decisiones.

Este enfoque integral ayuda a convertir la información en insumos útiles para la toma de decisiones, asegurando que se minimicen los sesgos y se maximice la efectividad de las intervenciones del proyecto.

4.40 El Cuidado de Recursos y Desafíos en Monitoreo y Evaluación

El cuidado de los recursos del proyecto es una responsabilidad compartida que va más allá del gerente, involucrando a todos los actores del proyecto. Esto se logra mediante la difusión transparente de los resultados del Monitoreo y Evaluación (MYE) a beneficiarios y autoridades, lo cual genera:

- **Transparencia:** Al "abrir los libros", se fomenta la confianza y se evita la sospecha, ya que todos pueden ver cómo se manejan los recursos.
- **Corresponsabilidad:** Ejecutores y gerentes deben rendir cuentas por su desempeño, lo que fortalece la responsabilidad colectiva.
- **Reconocimiento:** Se valora el esfuerzo y la capacidad de identificar y comunicar problemas a tiempo, lo que motiva a actuar proactivamente y evita sorpresas desagradables.

No obstante, la implementación efectiva del MYE enfrenta diversas limitaciones:

- **Diseño Inadecuado:** Matrices de marco lógico deficientes, objetivos poco claros o indicadores sin línea base comprometen la evaluación.
- **Recursos Limitados:** La falta de personal capacitado, medios de transporte o herramientas adecuadas puede obstaculizar la recopilación y análisis de datos.
- **Cultura del Statu Quo:** La resistencia al cambio impide aceptar y actuar según los resultados del MYE.
- **Sesgo:** La selección no representativa de muestras o la influencia de evaluadores con opiniones formadas pueden distorsionar la información.
- **Problemas de Información:** La insuficiencia, desactualización o falta de desagregación adecuada de los datos, que a menudo requieren altos costos para su obtención, dificultan el análisis preciso.

En conclusión, para cuidar los recursos y mejorar la eficacia del proyecto, es esencial implementar un MYE que asegure transparencia, corresponsabilidad y reconocimiento, superando las limitaciones mediante una adecuada planificación, recursos suficientes y métodos de recolección y análisis de información bien definidos.

Conclusiones Clave

1. La Metodología de Marco Lógico (MML) constituye una herramienta de gestión ampliamente utilizada para el diseño, planificación, monitoreo y evaluación de proyectos en distintos ámbitos.
2. Su estructura organizada, basada en la matriz de planificación, facilita la claridad en los objetivos, la definición de indicadores y la identificación de medios de verificación.
3. El uso de la MML promueve un enfoque lógico y coherente que permite vincular los problemas identificados con las soluciones propuestas, asegurando pertinencia y eficacia.

4. Aplicada correctamente, la MML fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de proyectos e iniciativas institucionales.

REFERENCIAS

- Acevedo, J. (2009). LA PLANEACIÓN NACIONAL Y LOS PLANES DE GOBIERNO: UNA MIRADA AL DESARROLLO SOCIAL, POLÍTICO Y ECONÓMICO DE COLOMBIA. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 291-308. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682010.pdf>
- Alcívar, M., & Alarcón, C. (2020). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL: GESTIÓN CONTABLE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN COMERCIANTES INFORMALES PESQUEROS. *Journal Business Science*, 1(2), 1-14. https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/44/42
- Alencastro, A., Castañón, J., Quiñonez, M., & Moreno, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3). <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519005/28063519005.pdf>
- Alizo, M., Graterol, A., Añez, S., & Ríos, M. (2006). Planificación situacional aplicada al sector socioeconómico venezolano. Caso: Emprendedores Emergentes de negocios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(35). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000300003
- Alvarado, T. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 5(9). <https://www.redalyc.org/pdf/141/14100903.pdf>
- Alzugaray, C., Fuentes, A., & Basabe, N. (2021). Resiliencia Comunitaria: una aproximación cualitativa a las concepciones de expertos comunitarios. *RUMBOS TS*(25), 181-203. <https://www.scielo.cl/pdf/rts/v16n25/0719-7721-rts-16-25-181.pdf>
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28-32. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Aquilino, N., Arena, E., Gutiérrez, M., & Scolari, J. (2019). *¿Qué es la gestión por resultados? Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?* Buenos Aires: CIPPEC. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/06/PP-ME-Guia-1.pdf>
- Arce, J., Sandoval, V., Gutiérrez, J., & Chinchilla, A. (2019). Modelos de planificación estratégica ajustados a organizaciones en red y trabajo colaborativo: aplicación a un caso real. *UNED Research Journal*, 11(3), 352-354. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/cinn/v11n3/1659-4266-cinn-11-03-00352.pdf>
- Arroyo, N., & Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Ciudad de Buenos Aires: UNICEF. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1419.pdf>

- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). *CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION*. Quito. <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Baca, N., & Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, 23(72), 69-87. <https://www.redalyc.org/pdf/105/10546932003.pdf>
- Badajoz, J., & Pérez, L. (2022). Los programas sociales y la efectividad de sus resultados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2041-2060. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3229/4912>
- Baena, G. (2015). *PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: TEORÍAS, METODOLOGÍAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN AMÉRICA LATINA*. Universidd Nacional Autónoma de México. https://www.sagres.org.br/artigos/pleneacion.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Benalcázar, G. (2022). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Guayaquil: Instituto Superior Universitario de Formación. https://formacion.edu.ec/wp-content/uploads/2025/02/PEDI-firmado_compressed.pdf
- Canossa, H. (2022). GESTIÓN DE PROYECTOS COMO ESTRATEGIA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS. *Ciencias Administrativas*(19). <https://www.redalyc.org/journal/5116/511667706007/511667706007.pdf>
- Cantillo, J., & Curiel, S. (2009). Planificación y programación del Servicio de búsqueda de información en Internet. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 3(1). <https://www.redalyc.org/pdf/1939/193915041004.pdf>
- Chacha, J., Sánchez, J., Quimiz, J., & Esmeraldas, A. (2003). La gestión pública y su influencia en la calidad de atención ciudadana en Milagro. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 15(6), 204-213. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n6/2218-3620-rus-15-06-204.pdf>
- Chavez, R. (2020). Gestión del proyecto Repavimentación del Aeropuerto de Ayacucho. *Industrial Data*, 23(2), 109-125. <https://www.redalyc.org/journal/816/81665362012/81665362012.pdf>
- Coronel, E., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Evaluación del proceso de planificación y del ciclo presupuestario para los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 63-83. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215004/576869215004.pdf>
- Cortázar, J. (2005). La implementación de los programas sociales como proceso estratégico y gerencial. *Revista del CLAD Reforma y*

- Democracia*(33), 1-28.
<https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533665004.pdf>
- Dávalos, M. d., & Ramírez, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3(1), 166-185.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17/10>
- Del Prado, L., Suárez, M., Robaina, N., Noboa, A., Latapié, M., Silva, E., . . . Hernández, P. (2023). *Las tecnologías digitales y los procesos de participación ciudadana ¿Una díada para la transformación social?* Chihuahua/ México: Universidad Autónoma de Chihuahua.
<https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/249197/1/Tecnologias-participacion.pdf>
- Díaz, G. (2012). EL CAMBIO CLIMÁTICO. *Ciencia y Sociedad*(2), 227-240.
<https://www.redalyc.org/pdf/870/87024179004.pdf>
- Eslava, R., Chacón, E., & Gonzalez, H. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *Visión Internacional*, 2(1), 8-14.
<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/visioninternacional/article/view/2603/4103>
- Espinosa, F., & Salinas, G. (2013). Selección de Estrategias de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo para la Función Mantenimiento Utilizando la Metodología MCDA Constructivista. *Información Tecnológica*, 24(3), 57-72.
<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v24n3/art08.pdf>
- Europea, C. (2004). *Líneas directrices Gestión del Ciclo del Proyecto*. Bruselas: Comisión Europea.
https://intercoonecta.aecid.es/programacoop/Documents/AECID_gestion_del_ciclo_de_proyecto.pdf
- Fernández, A. (2021). El enfoque prospectivo en la gestión pública: la dinamización requerida ante los retos actuales. *COODES*, 9(2), 343-349.
<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/461/767>
- Gamonal, R. (2011). La disciplina del diseño desde la perspectiva de las ciencias sociales. *Prisma Social*(7), 351-368.
<https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744579013.pdf>
- García, L. (2011). *Finanzas Públicas Regionales en el Ecuador Un Análisis desde el Nuevo Ordenamiento Territorial*. Loja.
https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/683/3/UTPL_Leydi_Gabriela_Garcia_Encalada_336X338.pdf
- García, M., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L., & Oyola, L. (2003). Sistema de Indicadores de Calidad I. *Industrial Data*, 6(2), 63-65.
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81660210.pdf>
- González, H. (2004). La planificación y gestión del desarrollo territorial en municipios con dificultades de gobernabilidad. *Revista Opera*, 4(4), 37-70. <https://www.redalyc.org/pdf/675/67540403.pdf>
- González, I. (2011). El monitoreo y la evaluación de las estrategias de desarrollo local: sus requerimientos metodológicos e informativos.

- Economía y Desarrollo*, 146(1-2), 78-96.
<https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541315005.pdf>
- Gutiérrez, J., Alizo, M., Morales, M., & Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 607-626.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29049487003.pdf>
- Gutiérrez, J., Romero, J., Hernández, L., & Vega, F. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 762-783.
https://www.redalyc.org/journal/290/29069612017/html/?utm_source=chatgpt.com
- Hanel, J. (2004). *Análisis Situacional: Módulo 1*. Unidad Azcapotzalco de la UAM. <https://core.ac.uk/download/pdf/48390913.pdf>
- Jiménez, E. (2011). *Manual para elaborar proyectos sociales que complementa la metodología de marco lógico promoviendo la participación y empoderamiento social de los actores en todas las etapas*. Cuenca: Universidad Católica de Loja.
<https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4205/1/Jimenez%20Pesantez%20Elisabeth%20de%20la%20Nube.pdf>
- Jofré, D., & Bilbao, A. (2023). ACTOR SOCIAL, PERSONA Y SUJETO. APORTES PARA LA COMPRENSIÓN DE LA ÉTICA DE LA ACCIÓN PRESENTE EN CANGUILHEM. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 38(2). <https://www.scielo.cl/pdf/universum/v38n2/0718-2376-universum-38-02-359.pdf>
- José Gutiérrez, J. R. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94).
<https://www.redalyc.org/journal/290/29069612017/29069612017.pdf>
- Kavanagh, M., Norato, L., Friedman, E., & Armbrister, A. (2021). *Planificación para la equidad en la salud en la Región de las Américas: análisis de los planes nacionales de salud*. *Rev Panam Salud Publica*.
<https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/55075/v45e1062021.pdf?sequence=1>
- Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462_es.pdf
- López, R., Martínez, D., & Vaca, C. (2017). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Universidad Estatal Amazónica.
https://www.uea.edu.ec/web/v1/wp-content/uploads/2019/10/PEDI_02019.pdf
- Madroñero, S., & Guzmán, T. (2018). Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias. *Marcha*, 31(3), 122-130.
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/tem/v31n3/0379-3982-tem-31-03-122.pdf>
- Maldonado, M., Pérez, I., & Bustamante, S. (2007). El marco lógico y las organizaciones educativas. Contribución metodológica para la mejora de la escuela. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 8(2), 147-167. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41080210.pdf>

- Mallardi, M., & Cañizares, B. (2011). La aprehensión de la cuestión social en la práctica del Trabajo Social: Aportes para la elaboración de proyectos sociales en el ejercicio profesional. *Portularia*, XI(2), 15-21.
<https://www.redalyc.org/pdf/1610/161021917011.pdf>
- Maritan, G., Morffi, C., Placeres, I., & Marriot, G. (2023). La participación ciudadana: fundamento esencial de la democracia en Ecuador. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(4), 500-522.
<https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/3207/3843>
- Martínez, L. (2013). *La Planificación en el Siglo XXI. Desafíos Institucionales y Claves para un Nuevo Enfoque*. Consultora del CLAD.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/416AF47A04C8AF9E05257ECB0016D352/\\$FILE/La_Planificacion_del_Siglo_XI.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/416AF47A04C8AF9E05257ECB0016D352/$FILE/La_Planificacion_del_Siglo_XI.pdf)
- Matos, Y., & Pasek, E. (2005). Planificación y ejecución de la investigación en equipo: un constructo. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6(14), 102-122. <https://www.redalyc.org/pdf/1701/170118766006.pdf>
- Matus, C. (1987). *Planificación y gobierno*. CEPAL.
<https://repositorio.esocite.la/982/1/Matus1987-PlanificacionGobierno.pdf>
- Matus, C. (1987). *Planificación y Gobierno*. CEPAL.
<https://repositorio.esocite.la/982/1/Matus1987-PlanificacionGobierno.pdf>
- Molina, M., López, L., & Villegas, G. (2005). LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA (SIG) EN LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL. *Revista EIA*(4), 21-31.
<https://www.redalyc.org/pdf/1492/149216912002.pdf>
- Mora, A. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Educación*, 29(2), 67-97.
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44029206.pdf>
- Nogales, J., Medina, A., & Nogueira, D. (2009). EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO. *Ingeniería Industrial*, XXX(2), 1-6.
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433569004.pdf>
- Ocaña, Y., Valenzuela, L. V., & Rengifo, R. (2021). Inteligencia artificial (IA) aplicada a la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 696-704.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29069612013/29069612013.pdf>
- Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>
- Padilla, W., Pino, R., & Amaya, A. (2021). Factores que impactan en los criterios de éxito de los proyectos en Perú y Ecuador: el rol moderador de las competencias del director de proyecto. *Información Tecnológica*, 32(4), 133-146.

- <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v32n4/0718-0764-infotec-32-04-133.pdf>
- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57-68. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v11n2/1659-4908-rna-11-02-2756.pdf>
- Perea, Ó. (2003). *Plan estratégico del tercer sector de acción social: Guía de evaluación de programas y proyectos sociales*. Madrid: Análisis de desarrollo social consultores. <https://consaludmental.org/publicaciones/Guiaevaluacionprogramasproyectosociales.pdf>
- Pérez, L., & Romo, M. (2022). Planes de desarrollo urbano: instrumentos de legitimación en la expansión urbana de Ciudad Juárez, Chihuahua. *Estudios demográficos y urbanos*, 37(1), 85-120. <https://www.redalyc.org/journal/312/31270567003/31270567003.pdf>
- Pesqueux, Y. (2009). Institución y Organización. *Cuadernos de Administración*(41), 7-25. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014901002.pdf>
- Pimentel, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación de la estrategia*. Universidad de Pamplona. Colombia: Universidad de Pamplona. https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Pinoargote, J., Lindao, M., Holguin, J., Delgado, J., Vizuite, K., & Chavarría, A. (2019). *La Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones*. Samborondón: Universidad Espíritu Santo. <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>
- Planificación, S. N. (2024). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación. https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/12/guiaMetodologicaPlanificacion.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Quijada, J. (2022). La identificación de necesidades en proyectos de desarrollo, desde la perspectiva de un Gobierno Local en El Salvador. *Revista Relaciones Internacionales*, 4(1), 57-85. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2254/2241>
- Quispe, G., Ayaviri, D., & Maldonado, R. (2018). Participación de los actores en el desarrollo local en entornos rurales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 62-82. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059580008/html/>
- Restrepo, G., & Zabala, D. (2016). Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de Educación Superior. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 451-461. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352656013.pdf>
- Rivero, L. (2021). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*. Universidad Politécnica Territorial De Falcón Alonso Gamero.

- <https://alinin.org/wp-content/uploads/2022/05/LIBRO-TENDENCIAS-XV.Version7-1-235-251.pdf>
- Salazar, D., & Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 1-17.
<https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*(2), 328-343.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>
- Santamaría, M., & Guijo, V. (2012). EVALUACIÓN DE LA DISCAPACIDAD EN LA INFANCIA. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 1(1), 133-140. <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832342013.pdf>
- SENPLADES. (2011). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: SENPLADES.
http://www.openconsulting.com.ec/files/GUIA_MPI_pantalla.pdf
- Terrazas, R. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. *Perspectivas*(24), 165-188.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160009.pdf>
- Viedma, C. (2022). La planificación «del desarrollo» en Carlos Matus: una relectura. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo*, 11(1), 204-223.
<https://papiro.unizar.es/ojs/index.php/ried/article/view/9266/7831>

Bismark Gerardo Ruilova Reyes

bruilova@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-3873-2712>

Universidad Técnica de Machala

Bismark Gerardo Ruilova Reyes es Ingeniero Agropecuario. Diploma Superior en Gerencia de Gobiernos Locales en la Universidad del Azuay. Magíster en Gestión del Desarrollo Local Comunitario por la Universidad Pontificia Católica del Ecuador. Magister en Comunicación y Marketing Político en la Universidad de La Rioja – España. Ex Director Provincial del Ministerio de Agricultura – El Oro. Ex Alcalde del Cantón Atahualpa. Consultor en planificación. Docente en la Universidad Técnica de Machala – Ecuador.

ISBN: 978-9942-33-978-2



Compás
capacitación e investigación