



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA DE JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**NIVEL DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS PREVIO LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL  
INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA DE LA  
PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2011-2015.**

**AUTORES:**

*Ing. Com. Alexandra Raquel Abarca Aldeán*

*Ing. Com. Ángel Yeroby Cuenca Capa*

*Ing. Com. Víctor Ríos Salinas MAE*

**DIRECTOR DE TESIS**

*Loja – Ecuador*

**2011**

# CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Víctor Ríos Salinas MAE, Catedrático de la carrera de Administración de Empresas del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.

## CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación “**PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA DE LA PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2011-2015**”, presentado por los egresados Ing. Com. Alexandra Raquel Abarca Aldean e Ing. Com. Ángel Yeroby Cuenca Capa, ha sido orientado y debidamente revisado en todo su desarrollo, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, por lo que el suscrito autoriza la presentación.

Loja, enero de 2011

---

Ing. Com. Víctor Ríos Salinas MAE  
**DIRECTOR DE TESIS**

# AUTORÍA

La responsabilidad sobre las ideas, conceptos, modelos y del contenido del presente trabajo de investigación, corresponde exclusivamente a los autores.

---

Alexandra Raquel Abarca Aldeán

---

Ángel Yeroby Cuenca Capa

# DEDICATORIA

Con todo amor, a mis padres, por su generosidad y apoyo, a mis hijos que comparten mis alegrías y anhelo de superación, a mi esposo. A mi Dios ser supremo, que nos da la vida para forjar nuestro destino.

***Alexandra Raquel***

Dedicó el presente trabajo a mi Dios y mi familia, que me han apoyado durante todos los años de estudio, personas que les guardo una gran amor, admiración y respeto. A mi esposa, Alexandra, mis hijos, Pablo Yeroby, Santiago Alexander, Anghela Alexandra y Ángel Josué, por sacrificar su tiempo que les correspondía y su comprensión.

***Ángel Yeroby***

# AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestro agradecimiento al Programa de Maestría en Administración de Empresas del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.

En especial al Ing. Com. Víctor Ríos Salinas MAE Director de Tesis; quien tuteló decididamente en la realización de nuestro trabajo de investigación; y, por aquella constancia, apoyo, acertada dirección y responsabilidad en orientar el desarrollo de la presente investigación, dejamos sentado nuestra congratulación.

Nuestra infinita gratitud a nuestros familiares y amigos que con sus augurios han hecho posible la culminación de este trabajo investigativo.

***Los autores***

**a. TÍTULO**

**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL  
INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA DE LA  
PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2011-2015.**

## **b. RESUMEN**



## **RESUMEN**

En el mundo globalizado de las instituciones públicas en que vivimos, el valor que llega a tener la planificación para el desarrollo, frente al entorno en donde se está incursionando con los servicios que presta, se vuelve fundamental porque nos permite conocer el escenario en donde estamos pisando, por ello se ha realizado un enfoque teórico de lo que es la planificación estratégica, la misma que ha servido para tomar decisiones dentro de un marco referencial de lo que es el área de influencia y su estructura técnica y orgánica, en su entorno como al interior del Instituto de la Niñez y la Familia (INFA), pudiendo con ello tomar las decisiones rápidas y acertadas al problema u oportunidad que se presente en el camino de los servicios como se demuestra en la presente propuesta.

En base a los resultados se pudo comprobar con claridad que hace falta estructurar un plan de desarrollo, porque al recabar información por medio de la aplicación de las encuestas y entrevistas se pudo determinar, que en un número considerable de beneficiarios potenciales, que se les hizo preguntas referentes a los servicios que presta la institución, no conocían a profundidad sobre los beneficios y servicios que presta la entidad, como queda demostrado en los cuadros estadísticos y sus histogramas, análisis de los datos primarios obtenidos a través de la encuesta aplicada a la

población de estudio que en este caso se aplicó a las familias de la provincia de Loja.

Con la aplicación de la encuesta y entrevistas a los directivos y personal del INFA se obtuvo información para poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siempre apoyándonos en la investigación de campo, la observación directa y las entrevistas a los directivos, con quienes se diseñó la matriz FODA la misma que permitió determinar la Visión, Misión, Objetivos, estrategias, tácticas, políticas, responsables, presupuestos y las metas deseadas.

En la discusión se presenta el plan plurianual institucional que está constituido de ocho objetivos, cada uno con los respectivos parámetros de solución a los problemas y oportunidades que la sociedad ofrece frente a las falencias que existen en el INFA y su respectivo análisis de solución. En el plan operativo anual cada objetivo contiene estrategias de solución y aprovechamiento de oportunidades que nos presentan las familias y para darle la imagen que la institución la requiere.

Por último se llegó a determinar las conclusiones y recomendaciones, en base al diagnóstico situacional las conclusiones y a la propuesta las recomendaciones que deberían realizarse frente a la puesta en marcha del plan de desarrollo.

**ABSTRAC**

In the globalised world in which we lived the value that gets to have a strategic planning, against the surroundings where this penetrated with the credit services becomes fundamental so that it allows us to know the scene where we are being above, for that reason a theoretical approach has been realized than it is the strategic planning of marketing, the same that has served to make decisions within a referential frame than it is the market and its technical and organic structure, in its surroundings like the interior of the INFA, being able in this way to take the fast and right decisions to the problem or opportunity that appears in the commercial way of the services as it is demonstrated in the proposal of project.

On the basis of objectives and hypothesis determined in problem could to verify with clarity that does lack to structure plan strategic of marketing, so that when to successfully obtain information by means of application of surveys could to determine, that in a considerable number of partners and clients who were done referring questions to them to that the financial institution serves, did not know depth on the benefits and services that gives the financial organization, with respect to the financial services and of social beneficial aspect as it is demonstrated in the statistical pictures and their histograms.

In these conditions these data collaborated to be able to formulate the strengths, opportunities, weaknesses and threats, always supporting us in the investigation of field, the direct observation and the interviews to the managers, that collaborated in the design of the matrix FODA the same that allowed to determine the Vision, Mission, Objectives, strategies, tactics, policies, people in charge, budgets and the wished goals.

The plan is constituted of eight objectives, each with the respective parameters of solution to the problems and opportunities that the market offers to us against the fallacies that exist in the INFA and their respective analysis of solution. Each one of the objectives contains strategies of forceful solution and advantage of the opportunities that to us the market gives and to give the image him that corporative institution requires the credit it.

Finally it has been bequeathed to determine the conclusions and recommendations on the basis of the study of market the conclusions and to the proposal the recommendations that would have to realize against the beginning of the strategic plan.

## **c. INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCIÓN**

El entorno mundial en que se desenvuelven los directivos, debido a la globalización mundial de las organizaciones, obliga a que estas innovadoras instituciones tengan que fortalecerse y volverse más competitivas, motivo por el cual nuestro país no debe quedarse de los avances científicos y tecnológicos, para su funcionamiento. En este contexto los directivos deben cambiar de mentalidad, para poder enfrentar los retos de la sociedad y por ende del desarrollo socioeconómico de los pueblos.

Toda institución diseña planes de desarrollo estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de programas, proyectos y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las instituciones. También es importante señalar que la organización debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir, ya que es fundamental y

representa las funciones operativas que va a ejecutar en la sociedad y va a ofrecer a los beneficiarios o usuarios.

Las crecientes demandas de los sectores productivos y sociales, por la solución de la crisis económica que atraviesa nuestro país, nos ha motivado e incentivado a realizar la presente investigación aplicada, sobre: **UN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA DE LA PROVINCIA DE LOJA (INFA), PERÍODO 2011-2015.**

El presente informe es presentado como lo establece el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, esto es que consta en primer lugar del título de la investigación, el resumen en castellano y traducido al inglés, la presente introducción, la revisión de literatura en donde se refleja lo relevante que se ha escrito sobre el tema que se está investigando, en los materiales y métodos se indica lo que fue utilizado para realizar la investigación.

En los resultados se parte de la historia de la empresa, el análisis de la situación actual utilizando la técnica del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) en la cual se aplican a su vez varias técnicas como las fuerzas de Porter, el benchmarking, matrices de

priorización de factores, matrices de evaluación interna y externa; y la matriz FODA en donde se plantean las estrategias.

En la discusión de los resultados obtenidos se presenta la propuesta del plan de desarrollo estratégico con la presentación del momento filosófico, de la programación quinquenal y el plan operativo anual.

En conclusiones se analiza los resultados discutidos para la formulación de soluciones a las áreas críticas detectadas. En las recomendaciones se hacen hincapié en lo que se debe considerar para la toma de decisiones para los actores institucionales.

Se presenta la bibliografía que fue necesaria para la ejecución del presente proyecto de investigación. Los anexos que sirvieron de base para la realización de la tesis de grado; y por último se presenta el índice.



**d. REVISIÓN DE  
LITERATURA**

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **d.1. ANTECEDENTES DEL INFA**

El Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) es una entidad de derecho público, adscrito al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) que tiene jurisdicción nacional, e independencia técnica, administrativa y financiera.

A nombre del Estado ejecuta las políticas públicas de niñez y adolescencia, en especial aquellas contenidas en la Agenda Social de la Niñez y Adolescencia. Toma en cuenta los planes nacionales, locales y de desarrollo comunitario, así como las normas y medidas gubernamentales para la protección integral de niñas, niños, adolescentes y de sus familias.

Fue creado con Decreto Ejecutivo en junio de 2008 y articuló las acciones que hasta el 2008 venían desarrollando los programas Operación Rescate Infantil (ORI), Fondo de Desarrollo Infantil (FODI) y Dirección de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia (DAINA) y al anterior Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INNFA).

El nacimiento del INFA significa responder a una necesidad sentida de la institucionalidad de infancia y del país, en cuanto al ordenamiento de acciones en la esfera de la gestión de las políticas públicas.

**Misión.-** Garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el Ecuador para el ejercicio pleno de su ciudadanía en libertad e igualdad de oportunidades.

**Políticas.-** Basa su accionar en las 6 políticas de la Agenda Social de Niñez y Adolescencia “Juntos por la equidad desde el principio de la vida”:

- Ningún niño o niña menor de 28 días muere por causas prevenibles
- Ningún niño, niña o adolescente con hambre o desnutrición
- Ningún niño, niña o adolescente sin educación
- Ningún niño, niña o adolescente maltratado/a
- Ningún niño, niña o adolescente ejerciendo trabajos peligrosos
- Fomentar la participación social y construcción de ciudadanía

El INFA su accionar lo realiza a través de tres componentes (coordinaciones) provee servicios sociales básicos de desarrollo infantil, protección especial, participación y ejercicio de ciudadanía; y, apoyo a familias en situaciones de riesgo y emergencia.

Desarrolla acciones de defensa, denuncia, vigilancia y exigibilidad del cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia.

Realiza estudios de investigación sobre la niñez y adolescencia generando y difundiendo conocimiento, pensamiento e información.

Diseña e implementa sistemas de capacitación, planificación, seguimiento y evaluación.

Ejerce la representación del estado ecuatoriano ante organismos internacionales del área de su competencia.

Contribuye en la implementación y fortalecimiento del Sistema Nacional Descentralizado e Protección Integral a La Niñez y Adolescencia (SNDPINA)

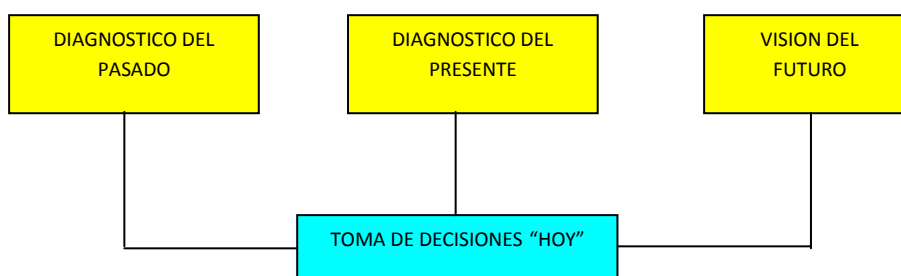
## **d.2. LA PLANIFICACION**

Es un proceso a través del cual se hace una revisión del pasado de la institución, un diagnóstico del presente (situación actual) aplicando diferentes técnicas tales como el TOH (Técnicas De Organización Humana) y el FODA; y, se establece una visión proyectada del futuro que permita tomar decisiones sobre el qué hacer en el presente, aplicación

prospectiva de la planificación. Esto se lo demuestra mediante el siguiente gráfico.

**Gráfico N° 1**

**FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN**



**d.2.1. NIVELES DE PLANIFICACIÓN**

Se distinguen tres niveles para la planificación de conformidad con el tiempo de aplicación, así tenemos: planificación estratégica (largo plazo), planificación táctica (corto plazo) y planificación operativa (un año).

**d.2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Se la realiza a nivel de los directivos o dirigentes de las organizaciones; por ejemplo, con el prefecto, consejeros, directores departamentales de

un gobierno local, pero también con la participación de líderes comunitarios.

Si se trata de una organización campesina de segundo grado, participan: dirigentes de la OSG, dirigentes de las organizaciones de base y algunos otros actores que comparten vivencias con las comunidades, como los profesores de las escuelas. En este nivel, el horizonte de la planificación es el mediano y largo plazo, es decir, se prevé el futuro a 5, 10 o quizá más años.

#### **d.2.1.2. PLANIFICACIÓN TÁCTICA**

Se aplica con los niveles ejecutivos de una organización. Son, por ejemplo, los directores departamentales quienes, teniendo como marco de referencia los productos de la planificación estratégica, desarrollan las propuestas operativas, los lineamientos estratégicos o grandes operaciones antes identificadas. En cierta forma, es el momento en el que se diseñan aquellos proyectos para el corto o mediano plazo: 3 o 5 años. En el caso de las organizaciones campesinas, esta etapa puede ser liderada por dirigentes de la OSG, como por ejemplo, los responsables de las diferentes comisiones, o también por los dirigentes de las organizaciones de base; en cualquier caso, siempre se procura la

participación de otros actores relacionados con el tema que va a ser transformado en propuesta de proyecto.

#### **d.2.1.3. PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

A partir de los resultados de la planificación táctica, se procede a establecer el conjunto de acciones concretas que deberán desarrollarse durante un año calendario. Entonces, la planificación operativa establece un detalle de las actividades a ejecutarse, las ordena, las ubica en el tiempo (duración, inicio, terminación), establece los insumos requeridos para su realización (aportes) y fija los responsables de su ejecución.

#### **d.2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Se considera que existen tres pilares en los que se sustenta un proceso de planificación estratégica: i) el pensamiento sistémico, ii) el pensamiento estratégico y iii) el pensamiento lateral. Sin ellos, el producto de cualquier ejercicio de planificación apenas será, en el mejor de los casos, un buen documento que pasará a engrosar los archivos documentales de la organización que emprendió un esfuerzo de esta naturaleza, cuando, en realidad, el propósito más importante de la planificación es construir marcos para pensar, para decidir y para actuar.

Los siguientes aspectos son los que caracterizan a los tres pilares en los que se apoya la planificación estratégica:

#### **d.2.2.1. PENSAMIENTO SISTÉMICO**

Algunos de los fundamentos del pensamiento sistémico son compartidos a continuación – en forma de reglas genéricas (De Souza Silva 1998) -, como referencia para apoyar el trabajo de los equipos gerenciales y de facilitadores de procesos de innovación institucional:

- Pensar contextualmente.- Toda explicación localmente pertinente y socialmente aceptada es la información construida en relación al entorno relevante del problema, fenómeno, proceso o desafío a ser explicado.
- Pensar procesualmente.- Hasta las estructuras son el producto de los procesos sociales que las construyen, por ello es necesario la concepción de que toda actividad requiere de un proceso.
- Pensar integralmente.- Las propiedades sistémicas son propiedades del todo, las cuales no se reproducen en ninguna de las partes, por ser el producto de la interacción entre ellas.



- Pensar relacionamente.- Los sistemas dependen de redes de relaciones entre sus partes, tanto relaciones armónicas como relaciones divergentes y conflictivas.
- Pensar circularmente.- La sostenibilidad en general, y el desempeño en particular, de un sistema cualquiera depende principalmente, pero no exclusivamente, de la existencia de mecanismos de retroinformación para su perfeccionamiento.
- Pensar no-linealmente.- Complejidad implica multicausalidad. La monocausalidad no existe en contextos donde la diversidad es su principal característica y fortaleza.
- Pensar diferencialmente.- Niveles distintos de análisis representan, necesariamente, niveles distintos de complejidad.
- Pensar intencionalmente.- No existen sistemas sociales neutrales, todo obedece a condiciones racionales del ser humano.

#### **d.2.2.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

Pensar estratégicamente es un proceso complejo y muy diferente del esfuerzo analítico realizado en los procesos de planificación estratégica.

Muchos gerentes y otros profesionales asumen que seguir los pasos operativos y aplicar las herramientas conceptuales y metodológicas del proceso de planificación estratégica es sinónimo de pensar estratégicamente. Ellos están equivocados. Es posible y necesario pensar estratégicamente dentro del proceso de planificación estratégica, pero no por causa de sus pasos operativos o de la aplicación de sus herramientas. El pensamiento estratégico es un proceso absolutamente independiente de pasos y herramientas.

El pensamiento estratégico, en particular, depende: Del uso del conocimiento tácito más que del conocimiento explícito; de la práctica del enfoque sistémico más que del reduccionismo; de la aplicación del pensamiento lateral más que del pensamiento vertical; de un esfuerzo para explicar más que para describir; de un esfuerzo de lógica deductiva más que de lógica inductiva; del aporte de la lógica dialéctica más que de la lógica formal; del aporte de los conceptos más que de los instrumentos; de la imaginación más que de la imitación; y, del procesamiento de aspectos cualitativos más que cuantitativos.

El estratega piensa de forma compleja, pues el blanco de su esfuerzo hacia la producción de comprensión es siempre la totalidad de los fenómenos y procesos, nunca una de sus partes aisladas. Por eso, la

mente del estratega se concentra principalmente en: Ver lo que los otros no ven; encontrar conexiones entre cosas aparentemente desconectadas; reconfigurar el obvio, para permitir posibilidades nuevas pero no tan obvias; encontrar ángulos todavía inexplorados en los análisis especializados; generar preguntas que exploran aspectos todavía inexplorados y comprender el contexto como un gran rompecabezas que necesita ser armado.

En el pensamiento estratégico, la comprensión de la dinámica del todo es más relevante que el entendimiento profundizado de sus partes separadamente. La dinámica del funcionamiento general de las estructuras y de los procesos es más relevante para generar ideas y propuestas estratégicas que la comprensión profunda y sistemática, pero compartida, de sus partes.

#### **d.2.2.3. PENSAMIENTO LATERAL**

La dinámica social actual, las imprevisiones, los cambios que están caracterizando a esta nueva época, demandan un esfuerzo creativo muy grande. En muchos casos es necesario proponer soluciones que rompan los modelos mentales que han sido construidos por el dominio del pensamiento lógico, conocido también como pensamiento vertical.

Precisamente, la teoría del pensamiento lateral ha sido desarrollada para posibilitar una mayor amplitud en el pensamiento creativo. Mientras el pensamiento vertical selecciona entre opciones ya existentes y moldeadas por experiencias pasadas, el pensamiento lateral explora nuevas opciones; mientras el pensamiento vertical, en su secuencia lógica, selecciona entre: un sí o un no, entre: el uno o el otro, el pensamiento lateral busca respuestas de carácter interpretativo.

Dar mayor importancia al pensamiento lateral no significa descartar el pensamiento vertical; lo que se intenta es, rompiendo tabúes, generar nuevas ideas para que, luego, éstas sean sometidas a una evaluación y perfeccionamiento, según los esquemas del pensamiento lógico.

#### **d.2.3. EL PLAN ESTRATÉGICO**

El Plan estratégico constituye el mapa que guía la acción de corto y mediano plazo de una organización. Es la brújula que indica el camino que hay que transcurrir para transitar de una situación actual a otra referencial o deseada. Todo plan está circunscrito a tres variables predominantes. La primera, saber que se quiere lograr (direccionalidad estratégica); la segunda, cómo lograr lo que se quiere (capacidad de gestión); y la tercera, con quienes lograr los objetivos (governabilidad

estratégica). La combinación de estos factores es lo que permite que el desempeño organizacional llegue en cantidad, calidad y oportunidad a la ciudadanía, como sujetos de derechos, tal como lo establece la Constitución nacional.

Las diez enfermedades más recurrentes de las organizaciones públicas:

1. Excesiva burocracia.
2. Falta de definición político – estratégica de la organización.
3. Ausencia de control de gestión.
4. Bajo perfil del recurso humano para acometer actividades especializadas.
5. Desorganización administrativa.
6. Alta rotación de personal.
7. Predominio en resolver los problemas urgentes por encima de los problemas importantes.
8. Escaso conocimiento del entorno organizacional (ciudadanos, instituciones vinculantes, leyes).
9. Uso inadecuado de los sistemas de información y comunicación.
10. Excesiva centralización de la toma de decisión

Estas enfermedades es lo que está impidiendo mayor efectividad en el cumplimiento de la agenda pública, indicada tanto en la Constitución

Nacional como en planes gubernamentales, siendo imperativa para todos los órganos de la administración pública.

¿Porqué un plan estratégico es importante? El plan estratégico es una herramienta básica de gestión institucional que permite conducir voluntaria y racionalmente los destinos de la organización hacia una situación objetivo, ampliamente acordada, deseada y compartida por todos sus miembros, asumiendo, a su vez, que existen otros órganos que también planifican y hacen apuestas estratégicas que al identificarlas se pueden establecer alianzas, asociaciones o cooperaciones para potenciar la capacidad y calidad de respuesta ante las necesidades manifiesta de la ciudadanía o la institucionalidad pública.

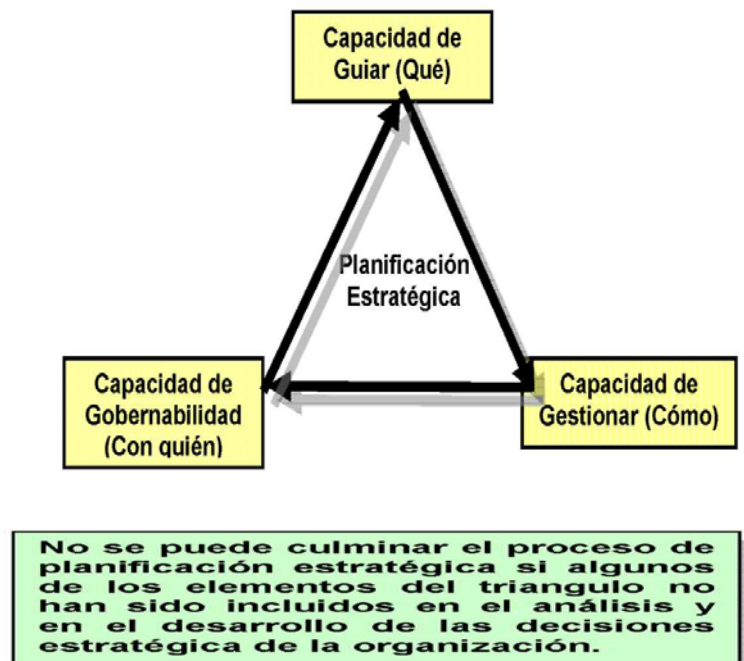
La capacidad de conducir<sup>1</sup> los procesos institucionales viene dada por la sinergia del Triangulo de las Tres G, como elementos contenedores de la planificación estratégica:

---

<sup>1</sup> Sobre los procesos de conducción estratégica insitucional veáse a Matus Carlos: Teoría del Juego Social. Fondo Editorial Altadir. Año 2000.

Gráfico N° 2

## TRIANGULO DE LAS TRES G



El triángulo de las Tres G se inicia con el proceso de Capacidad de Guiar. Consiste en desarrollar el pensamiento estratégico de la organización, iniciado por la formulación de: filosofía de gestión, auditoría organizacional, identificación de actores, formulación de proyectos estratégicos y elaboración del presupuesto. Es una fase en la que se diseña la organización respondiendo la pregunta ¿Qué se espera lograr?

El segundo eje lo constituye la Capacidad de Gestión. Consiste en identificar las capacidades que posee la organización para instrumentar

los proyectos estratégicos. También implica poner en práctica el sistema de control de gestión que facilite medir el grado de avance de la ejecución con respecto a lo programado. Es una fase en la que se pone en práctica el conocimiento, la experiencia y el cálculo respondiendo la pregunta: ¿Cómo instrumentar el plan?

Por último, se encuentra la fase de la Capacidad de Gobierno. Consiste en identificar los grupos sociales, instituciones o personas que pueden mantener algún tipo de alianza, asociación o cooperación con los proyectos incluidos en el plan institucional. También puede darse la posibilidad de identificar agentes que actual o potencialmente son o tienden ser opositores de los proyectos. En ambos tipos de circunstancias hay que diseñar estrategias viables para captar o contrarrestar las intencionalidades de los actores. Es una fase de análisis y de cálculo estratégico que responde a la pregunta ¿Con quién se establece vínculos estratégicos para apoyar la instrumentación de proyectos?

#### **d.2.3.1. CAPACIDAD DE GUIAR (Qué)**

La primera pregunta que surge es ¿Qué es lo que se guía?. Se guía una situación presente a otra deseable y posible, es decir, la capacidad de conducir el futuro de la organización, lo que Carlos Matus conceptualiza como la capacidad de preceder y presidir la acción.



Usualmente los gerentes o administradores de recursos no se detienen a pensar en el futuro, sino la inercia de los acontecimientos cotidianos los envuelve permanentemente dejándose conducir por los hechos producidos en la realidad. No son capaces de gobernar el nicho propio de la organización, dejan que los problemas importantes se hagan a un lado y se resuelvan los urgentes. Este tipo de pragmatismo es lo que caracteriza a las organizaciones reactivas, que a diferencia de las organizaciones emprendedoras integran el pensamiento y la acción en una dirección previamente estudiada. Por tanto, las organizaciones emprendedoras hacen una apuesta estratégica hacia el futuro, lidiando permanentemente con los problemas y las adversidades que la realidad impone, mientras que las organizaciones reactivas son conducidas por la voluntad de los acontecimientos, sin darse cuenta de la situación, por cuanto son víctimas de sus propias incapacidades.

Es importante crear un futuro a la organización para:

***Romper con la trampa del inmediatismo y del pragmatismo de la gestión institucional,*** implica cambiar y poner en prácticas reglas y conocimientos aplicados a la forma de conducir la gestión institucional. La mayor parte del tiempo los gerentes o directores de la administración pública lo ocupan en atender los problemas urgentes y cotidianos dejando

poco valor agregado a la producción institucional y a los resultados sustantivos por los cuales la ciudadanía espera que hagan.

Estudios de los procesos gerenciales señalan que por encima de cualquier estructura existen las personas y la cultura organizacional, y si ellos no se incorporan en los procesos de cambio, probablemente continúe prevaleciendo las viejas normas y la manera tradicional de administrar y prestar los servicios públicos. Asimismo, incide notablemente que los cargos de gerentes y directores de la administración pública sean ocupados por personal leal al partido de gobierno, pero con limitadas capacidades de gerencia y liderazgo que obstruyen seriamente la gestión y los resultados de gestión. En consecuencia, el impacto de la gestión institucional se ve mermado e insignificante en comparación a la magnitud de los problemas sociales que vive actualmente la colectividad.

Esta práctica cotidiana se ve reflejada en la opinión de la gente cuando señalan que la administración pública es ineficiente, incapaz, burocrática, partidista y otros calificativos que desaniman al ciudadano cuando se ve en la necesidad de acudir a algún órgano de la administración pública a realizar alguna solicitud de servicio. Como resultado de este círculo vicioso es que la calidad de los servicios públicos decrece, mientras las exigencias de la ciudadanía cada día se hacen mayores y diversas,

especialmente de aquellos que dependen del Estado para que sean atendidas y resueltas sus necesidades.

Cambiar las reglas implica poner en práctica un nuevo paradigma de gestión pública, centrada en alcanzar resultados válidos, creíbles y oportunos para el conglomerado social. Un paradigma que facilite un compromiso abierto con el ciudadano y no con el partido de gobierno, tenga mecanismos de evaluación permanente por parte de la colectividad e impida el cogollismo político, incorpore la participación ciudadana en todo el proceso de gestión institucional y genere valores éticos donde se impongan la transparencia, la responsabilidad, la verdad y la humildad y principalmente la aptitud como elementos conductores del cambio. Un paradigma socialmente universal (incluyente), sensible y humano que esté al servicio de todos, sea de cualquier estrato social.

***Conducir los procesos de gestión y toma de decisión con método y prácticas estructuradas***, significa poner por encima de la acción a la razón. La base de cualquier sistema de planificación o gerencia pública está en el conocimiento, por cuanto en ello existen los elementos estructurados para conducir los procesos de cambios de una organización. En el conocimiento siempre se dan las respuestas a los problemas complejos que la realidad impone y permite organizar la

gestión para adecuar, adaptar y desarrollar a la organización hacia el proyecto político imperativo.

El otro pilar que sostiene y enriquece el aprendizaje organizacional es el liderazgo. Este está estrechamente ligado a la capacidad de conducción de procesos que tiene una persona o, un grupo de personas, sobre otras, para lograr la consecución de determinados fines de interés colectivo.

Un líder reúne cuatro cualidades que en los términos de este documento son indispensables desarrollar.

La primera, el líder debe mirar el futuro de la organización para asegurarse qué procesos ha de conducir y qué situaciones debe enfrentar en un entorno complejo, incierto y altamente político -planeamiento estratégico-.

En segundo lugar, el líder organiza y sensibiliza a todos los miembros de la organización para comprometerlos en el proyecto político colectivo.

En tercer lugar, el líder dirige las acciones importantes del proyecto político como sucede con un director de orquesta que aglutina a todos los

músicos para lograr armonía en cada uno de los instrumentos que sigue el pentagrama.

En cuarto lugar, el líder controla las acciones para asegurarse de que los recursos invertidos están siendo utilizados en el logro de las metas y hacer los correctivos necesarios en caso de identificarse algún desvío con respecto a lo planificado.

***Cambiar las reglas que permiten enfrentar los problemas y las adversidades***, para cambiar preguntamos ¿Cómo construir un futuro a la organización? Las organizaciones son sistemas abiertos y complejos que influyen y son influidas de manera permanente y dinámica por las condiciones del entorno<sup>2</sup>. Existen aspectos de ese entorno que la organización puede controlar y otros no, es decir, se dan relaciones bidireccionales y unidireccionales en las cuales se desencadenan decisiones favorables o desfavorables a la gestión institucional.

Por esta razón, es imprescindible estudiar y monitorear el comportamiento del entorno organizacional para estar atento a las conductas, aptitudes,

---

<sup>2</sup> El entorno organizacional está compuesto por los ciudadanos, las organizaciones civiles nacionales e internacionales, las instituciones del Estado (especialmente aquellas que pertenecen a los poderes Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Ciudadano).

actitudes de las instituciones, agentes o cualquier otro actor que tenga inherencia directa o indirectamente en las decisiones de la organización.

Cuando se habla de actores se refiere a todos aquellos sujetos con capacidad acumulada de fuerza política, que hacen apuestas estratégicas sobre situaciones o escenarios que son de interés particular o público.

El otro aspecto a considerar, es no dejar perder de vista el objeto o razón de ser de la organización, por cuanto éste punto define los parámetros de actuación de la organización y en consecuencia delimita los procesos de análisis, pensamiento, planificación y desempeño de todo el organismo. Hay que recordar que un proceso de cambio esta precedido y gira en torno a la misión de la organización y es precisamente aquí donde se inicia la planificación estratégica.

**1. Diseño de la Filosofía de Gestión Institucional.-** La filosofía de gestión está compuesta por los siguientes elementos direccionales: Visión, Misión, Objetivos, Políticas y Valores.

**Visión:** Representa la imagen objetivo de la organización, relacionada con la situación ideal o deseada que se quiere alcanzar en el futuro. La visión reúne los siguientes elementos:

- La visión debe provocar un desafío en el colectivo donde todos se vean incluidos y hagan el esfuerzo necesario para lograr una situación que se considera deseada o favorable en un determinado plazo de tiempo. El reto impulsa a la gente a derrumbar barreras, a construir futuro, a organizar ideas, a ser proactivo, a desarrollar identidades y talento corporativo. En fin, el reto constituye el motor que alimenta y alinea la energía y el espíritu de la gente para desafiar la realidad y crear nuevas situaciones en el colectivo.
- *Debe ser creíble:* La visión es un estado ideal, la cual debe ser lo suficientemente convincente, verosímil y aglutinadora para que la gente dirija todos sus esfuerzos en lograrla.
- *Debe ser compartida:* Todos los miembros de la organización deben conocer la intencionalidad y potencia de la visión para que exista un compromiso sincero de parte de cada uno en realizar los esfuerzos necesarios hasta hacer realidad el deseo.
- *Debe ser posible:* Cuando se piensa en la visión todo lo deseado tiene que ser factible de realizar, de lo contrario estaríamos en el campo de la utopía y del engaño.

La visión está estrechamente ligada a la misión de la organización para que exista coherencia y sentido de direccionalidad corporativa.

**Misión:** Representa la razón de ser de la organización, aclarando su naturaleza, propósitos y ámbitos de actuación. Para la construcción de la misión se debe incluir los siguientes elementos:

- *Qué necesidades se satisfacen:* Las organizaciones generan bienes y/o servicios que son demandados por la sociedad y que al ser satisfechas plenamente generan un impacto en la calidad de vida de la gente. Por ejemplo, La Defensa Pública es un órgano del Tribunal Supremo de Justicia que tiene como servicios la orientación, asistencia, asesoría y representación legal ante las instancias jurisdiccionales para garantizar el derecho a la defensa que tiene todo ciudadano nacional o extranjero.

Estos servicios están diversificados en diversas áreas como son penal ordinario, responsabilidad penal de menores y protección de niños y adolescentes de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Protección de la Infancia y la Adolescencia. En consecuencia el impacto que genera estos servicios en la sociedad es que la Defensa



Pública contribuye a administrar justicia y es parte fundamental de aplicar el debido proceso en las actuaciones judiciales.

- *Cómo se satisfacen:* En este punto es indispensable evaluar los procesos que se llevan a cabo y las normas existentes para transformar los insumos en bienes y/o servicios generados por la organización (Red Institucional de Producción). ¿Qué procesos hace y debe hacer?, ¿Qué procesos no hace y debe hacer? y ¿Qué procesos hace y no debe hacer?
- *A quién se satisface:* Se satisface necesidades que la ciudadanía demanda. Pero hay que medir bajo qué condiciones de calidad, cantidad y oportunidad llegan los bienes y/o servicios a la ciudadanía, puesto que son ellos quienes evalúan estos parámetros e indican al organismo si están haciendo una gestión institucional acorde a las necesidades de la gente.

**Objetivos:** Representan los cambios deseables y posibles que espera la organización con la intención de lograr la visión, cumplir la misión, aprovechar las oportunidades y fortalezas y reducir las amenazas y debilidades que tiene la organización hoy y a futuro; y, por último identificar a los actores.

**Políticas:** Representan las reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción<sup>3</sup>. Las políticas aclaran, conducen y centran la acción de la gestión institucional. Por ejemplo, en un proceso de compra desde que se hace la solicitud hasta que se despacha el pedido no debe pasar de 30 días calendario.

**Valores:** Los valores constituyen el conjunto de creencias y normas que la organización va creando y arraigando en el recurso humano para mantener una relación de afinidad compartida en la búsqueda de un interés colectivo. Sirve de soporte al desarrollo de la cultura organizacional para indicar aptitudes, actitudes, conductas, identidades, retos, entre otras.

Los valores organizacionales son elementos fundamentales para motivar, inspirar y crear conciencia a todo el personal sobre las responsabilidades o compromisos que tienen tanto individual como colectivo dentro de la organización y ésta con la sociedad.

Los valores son formulados de forma positiva, retadora, precisa, inspiradora de tal manera que cada quien se vea reflejada en ella y

---

<sup>3</sup> Mintzberg, Henry, Brian Quinn James. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1993, Capítulo I pág. 5

asuma con conciencia la responsabilidad que la organización le entrega para cumplir con la función establecida.

**2. Auditoría organizacional.-** La auditoría es el mecanismo por el cual se identifica la situación actual en que atraviesa la organización. Se hace en dos direcciones: en la primera se analiza el entorno general y específico para señalar las oportunidades y amenazas del organismo y en la segunda se analiza la situación interna para identificar las fortalezas y debilidades que presenta la organización.

Es una etapa del proceso donde se señalan y resaltan los problemas que limitan, restringen o impiden un mejor desempeño del organismo y sobre los cuales se actúa para lograr alcanzar la visión y los objetivos propuestos. La auditoría organizacional es un insumo de información fundamental para la formulación de la filosofía de Gestión.

**3. Identificación de actores.-** El estudio de actores es estratégico por cuanto permite identificar los actos, intencionalidades o repercusiones que tendría cada uno de ellos con respecto a los objetivos o apuestas estratégicas de la organización. En este caso se hace referencia a los actores del entorno específico que directa o indirectamente tienen influencia y capacidad de ejercer fuerza política en el organismo y que

pueden determinar decisiones estratégicas positivas o negativas a los intereses de la organización.

**4. Formulación de proyectos y del presupuesto.-** Los proyectos constituyen el instrumento que canaliza y materializa en acciones concretas lo expresado en la visión, misión y objetivos estratégicos definidos en la filosofía de gestión. En este punto es donde se establece la vinculación del plan con el presupuesto. Para la formulación de los proyectos es imprescindible:

- **Identificar el nombre del proyecto:** Consiste en colocar el título o denominación al proyecto, tomando en consideración que el mismo está dirigido a atender una necesidad concreta considerada insatisfecha por el colectivo. Para la identificación de necesidades es imprescindible elaborar objetivamente un diagnóstico<sup>4</sup> que explique la situación ya sea institucional, social, gubernamental u aquella por la cual se requiera la elaboración de un plan.
- **Definir metas concretas:** De acuerdo a la situación estudiada y a las causas identificadas, el proyecto contiene un conjunto de metas

---

<sup>4</sup> Para la elaboración del diagnóstico es necesario identificar la situación que se desea explicar, por cuanto de ello depende el tipo de método a utilizar. Por esta razón en este documento no se desarrolla como un tema para el análisis.

dirigidas todas a provocar un cambio real de esa situación ya sea para erradicar las causas o para minimizar sus efectos. En este caso, las metas deben ser cuantificadas, en cantidad, calidad, tiempo y espacio para evaluar posteriormente sus resultados.

- **Asignar responsabilidades:** Todo proyecto tiene internamente en la Institución u organización un responsable natural que se encarga de coordinar, comunicar, liderar y controlar cada una de las metas programadas en los proyectos. Estos responsables son los que se encargan a su vez de rendir cuentas a las directivas de la organización o a la ciudadanía afectada por la situación en particular.
- **Estimar tiempo:** El tiempo es un recurso no renovable y su uso requiere ser administrado con criterios de racionalidad, responsabilidad y eficiencia. En consecuencia, estimar el tiempo de ejecución de las metas asignadas al proyecto tiene que pasar por estos criterios como elementos de validez, capacidad y confianza.
- **Asignar recursos humanos, materiales y financieros:** Para la elaboración del presupuesto y estimar el costo del proyecto, se debe prever cuánto cuesta poner en marcha las acciones en términos de

recursos humanos, materiales y financieros que son requeridos para la ejecución del mismo. Estos recursos son incluidos de acuerdo a la desagregación presupuestaria contenida en el Plan Único de Cuenta que utiliza la Oficina Nacional de Presupuesto del Ministerio de Finanzas.

- **Diseñar los indicadores de logro:** La Contraloría General de la República es el órgano encargado de verificar y auditar a las instituciones del Estado sobre el cumplimiento de planes, programas, proyectos y el presupuesto con la intención de salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud de la información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones (...) (artículo 35 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal). La forma de establecer control en las acciones acometidas es a través de indicadores de gestión de acuerdo a lo dispuesto en el artículo N° 37 de la mencionada ley. Los indicadores de gestión tienen que estar asociados como mínimo a cinco (5) tipos de indicadores: Economía, Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Para mayor información sobre la definición conceptual de estos tipos de indicadores véase en anexo a este documento. Es importante señalar que estos conceptos fueron tomados textualmente de la terminología manejada por la Contraloría General de la República.

#### **d.2.3.2. CAPACIDAD DE GESTIONAR (Cómo)**

Esta se refiere a medir técnica y financieramente la capacidad de respuesta ante los retos previamente definidos en la filosofía de gestión. Se analiza si la estructura organizativa, el recurso humano, la tecnología de información y los recursos financieros son suficientes para lograr los objetivos propuestos. En algunos casos hay que redefinir todos estos elementos para adecuar a la organización a la nueva realidad. En otros casos, solo se requiere el fortalecimiento de todos o algunos de estos campos para obtener un desempeño satisfactorio.

***Subsistema de estructura organizativa:*** La estructura organizativa es una variable dependiente de la estrategia, en consecuencia queda precedida y determinada por aquella. Para adecuar la estructura organizativa es imprescindible conocer con exactitud qué es lo que la organización desea y puede lograr en el futuro, tales como:

División del Trabajo.- Estos parámetros son elaborados de acuerdo a los resultados que se obtengan de los procesos clave que realiza la organización para cumplir con su misión. Estos procesos son estudiados de acuerdo a la metodología de Insumo - Producto -Resultado.

**Subsistema de recurso humano:** El recurso humano constituye la clave para lograr el éxito. Son ellos los que tienen la responsabilidad de consolidar ideas, conceptos, valores y prácticas para producir formas particulares de organización y gestión y alcanzar mejores resultados en el desempeño organizacional. Adecuar el recurso humano a las necesidades de la organización pasa por redefinir los siguientes puntos:

Selección, admisión y reclutamiento

Descripción de puestos de trabajo

Plan de carrera

Evaluación de desempeño

Salarios y beneficios sociales, formación y capacitación.

***Subsistema de tecnología de información:*** Es una herramienta básica para el desarrollo de toda organización. Hoy día no se puede hablar de cambio organizacional sino se incluye la tecnología de información como uno de los pivotes para lograr efectividad en la gestión institucional. Son variadas las ventajas de contar con tecnología de información, sin embargo, entre las más resaltantes están las siguientes:

Subsistema financiero.- Consiste en adecuar el sistema administrativo y financiero a los requerimientos establecidos en la filosofía de gestión.

Este aspecto tiene que ver con los siguientes puntos:



Asignación presupuestaria

Presupuesto causado

Modificaciones presupuestarias

Asiento presupuestario

Conciliación de cuentas bancarias

Registro de cheques, depósitos, notas de créditos, notas de débitos, transferencias

Registro de proveedores

Órdenes de compra

Órdenes de servicio

Registro de comprobante diario

Balance general

Estado de resultado

Movimientos: Saldos, Balance de caja, Otros.

#### **d.2.3.3. CAPACIDAD DE GOBERNABILIDAD (Con quién)**

La gobernabilidad se entiende, por un lado, como la capacidad que tiene una organización de diseñar e instrumentar políticas públicas con eficiencia y eficacia y, por otro lado, la capacidad de construir viabilidad política al conjunto de programas o proyectos estratégicos de la organización que permita establecer alianzas, asociaciones o

cooperaciones entre las diversas instituciones del sector (proveedores de bienes y servicios, instituciones de carácter político e instituciones de carácter técnico - financiero).

El mayor énfasis que se hace en esta propuesta es hacia el segundo aspecto, por cuanto el primero es ampliamente cubierto en los puntos vinculados a la capacidad de guiar y a la capacidad de gestionar.

Dada la complejidad normativa y política en que las organizaciones públicas se ven envueltas, la gestión y el desempeño institucional se hace cada vez más complicada, especialmente para aquellos funcionarios con responsabilidad de toma de decisión, por cuanto carecen de las herramientas técnicas que faciliten identificar aquellos organismo u instituciones que puedan ser aliados u conflictivos sobre las apuestas estratégicas que la organización tiene planteada.

Este estudio se hace sobre la base de identificar la relación de fuerza positiva o negativa de cada uno de los actores con el propósito de diseñar estrategias que viabilicen los objetivos y proyectos de la organización.

Gráfico Nº 3

## PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

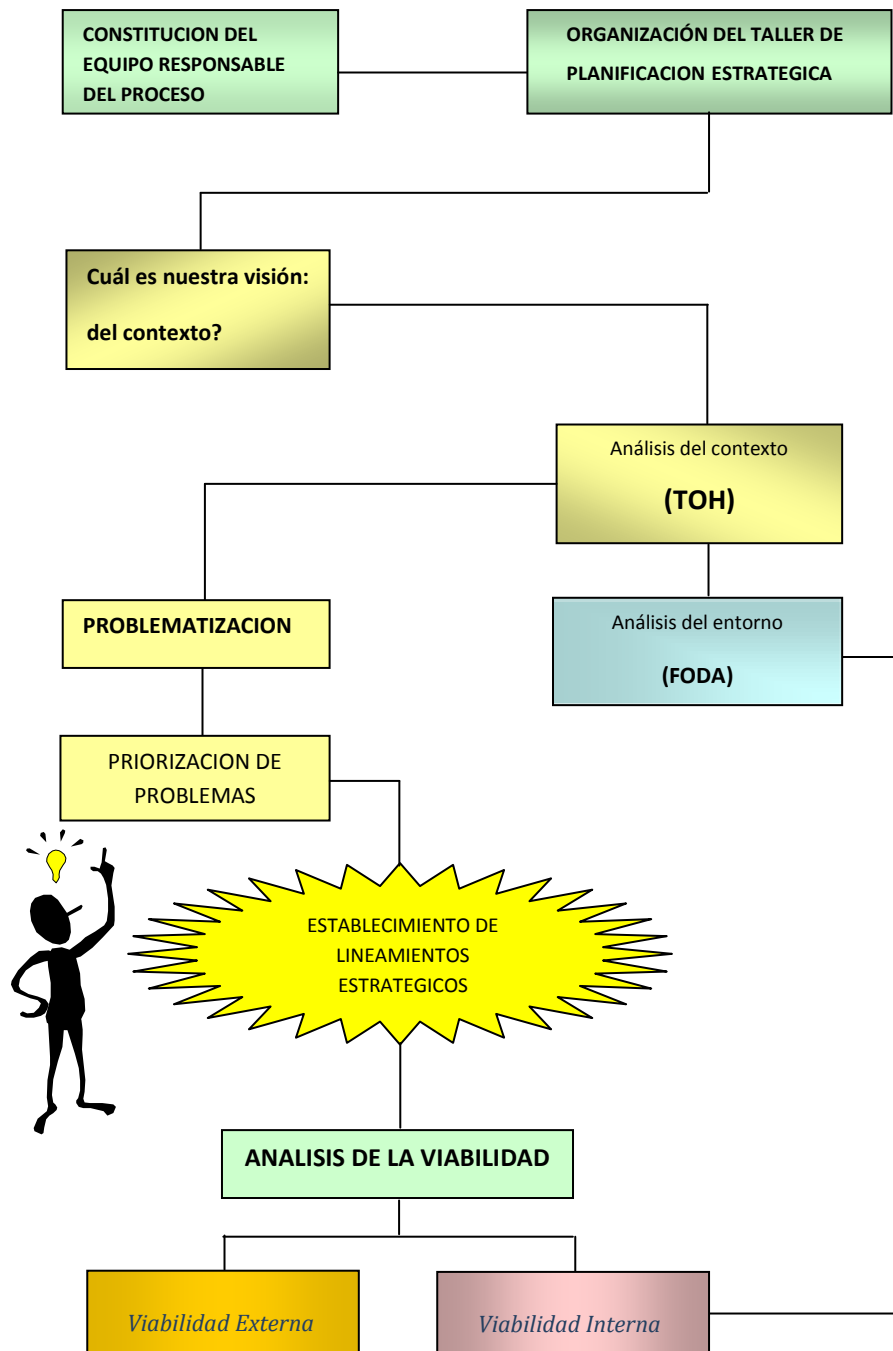
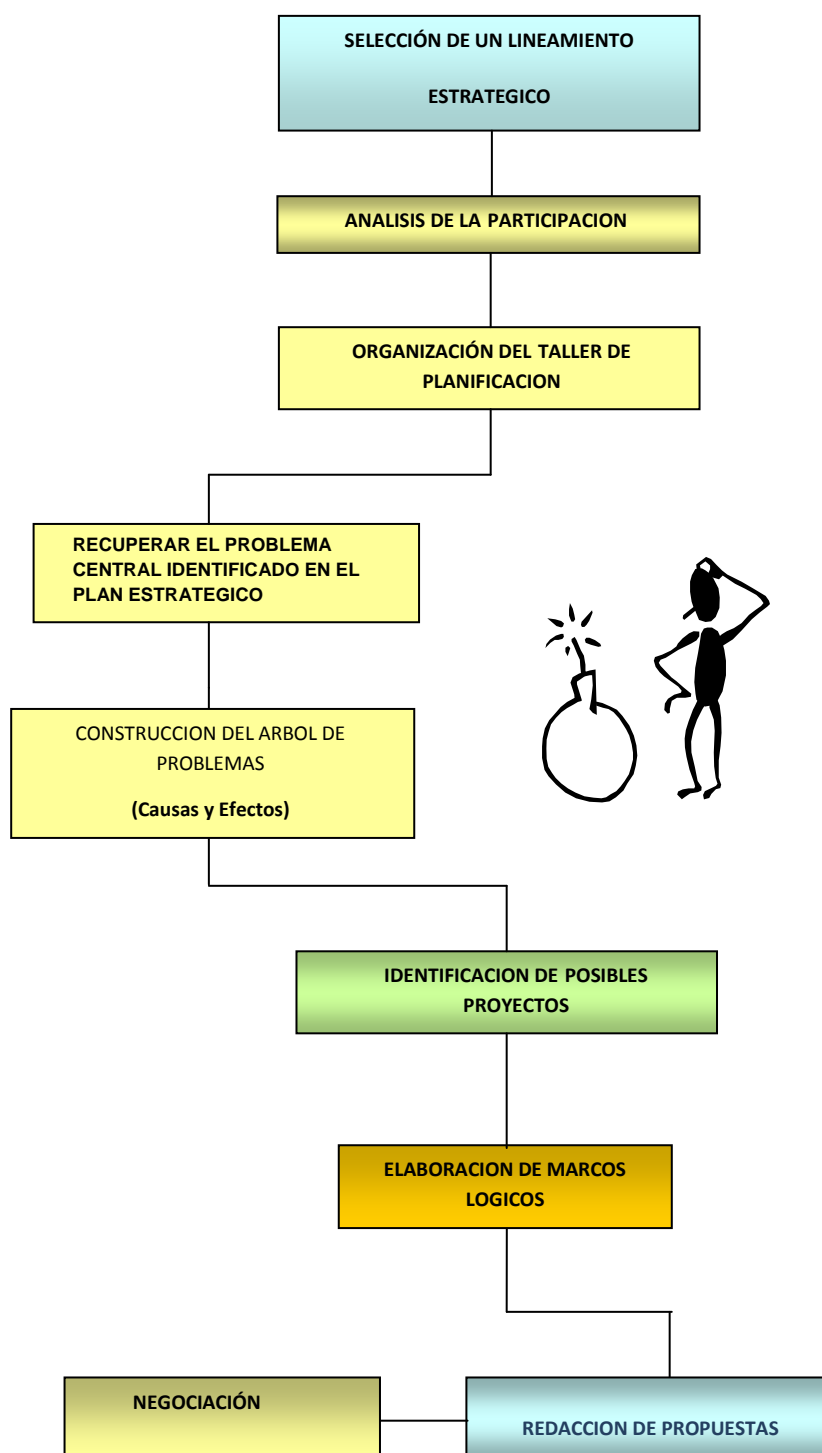


Gráfico N° 4

## PLANIFICACIÓN TÁCTICA



### **d.3. INSTRUCTIVO METODOLÓGICO**

La Constitución Política de la República del Ecuador, dispone que el Sistema Nacional de Planificación (SNP) fije los objetivos nacionales permanentes en materia económica y social, determine -en forma descentralizada- las metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, y oriente la inversión con carácter obligatorio para el sector público y referencial para el sector privado.

De igual forma, establece que el Sistema Nacional de Planificación esté a cargo de un organismo técnico dependiente de la Presidencia de la República. Para cumplir con el mandato constitucional, se expidió el Decreto Ejecutivo No. 1372 del 20 de febrero del 2004, que crea la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), la competencia, entre otras, es apoyar la elaboración de los diversos procesos de planificación por parte de las entidades nacionales.

La Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, establece en su artículo 2, la obligación para cada institución del sector público de elaborar el Plan Plurianual Institucional para cuatro años y Planes Operativos Anuales que servirán de base para la Programación Presupuestaria. El Reglamento Sustitutivo al Reglamento a la Ley de

Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, dispone en el párrafo primero del Art. 2 que los Planes Plurianuales Institucionales deberán ser aprobados por las autoridades de cada institución en no más de 60 días desde la fecha en la que el Presidente presente al Congreso Nacional el Plan Plurianual de Gobierno, que fue presentado el 30 de marzo de 2007.

El Reglamento Sustitutivo al Reglamento a la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, señala en el Art. 3.- “Los planes de las entidades y organismos del sector público no financiero evidenciarán las relaciones costo beneficio de los gastos mediante indicadores que relacionen la valorización de productos, resultados, metas o beneficios esperados de la ejecución de programas y proyectos, con el monto de recursos que se emplearán para lograrlos o con sus costos. Estas relaciones deberán estar de acuerdo con la metodología que establezca SENPLADES, lo cual se verificará en los respectivos procesos de evaluación”.

Finalmente, el artículo 4 del mismo cuerpo legal, expresa que para determinar la consistencia de los planes institucionales con los planes de gobierno, SENPLADES aprobará los instructivos metodológicos que se requieran y que serán de aplicación obligatoria, y cada entidad y

organismo del sector público no financiero brindará a ese organismo las facilidades necesarias para que verifique tal consistencia en los aspectos que esa Entidad considere relevantes. En el caso de las instituciones autónomas, el plazo es de 90 días.

#### **d.3.1. PLAN PLURIANUAL INSTITUCIONAL (PPI)**

Según SENPLADES, el Plan Plurianual Institucional se concibe como un instrumento de planificación y de programación de mediano plazo en el cual se programa la estrategia de acción institucional para un período de gobierno.

El Plan Plurianual Institucional tiene por objeto asegurar la sostenibilidad intertemporal de los programas, proyectos, acciones y actividades que se prevé realizar, pretende establecer las finalidades y objetivos que tiene el gobierno y vincularlos potencialmente a la programación presupuestaria. Asimismo, busca alinear las prioridades de las instituciones nacionales con los objetivos gubernamentales.

El Plan Plurianual se convierte en el elemento orientador de la gestión institucional para producir efectos claros y concretos en materia de políticas públicas de manera que aún cuando se produzcan cambios de

las autoridades institucionales, será factible asegurar la continuidad de los Objetivos Estratégicos Institucionales y por tanto de programas y proyectos.

El Plan Plurianual pretende establecer una cultura de gestión institucional por resultados en el sector público para vincular los procesos de planificación a la programación presupuestaria de carácter plurianual.

#### **d.3.2. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

El Plan Plurianual Institucional define objetivos, indicadores, línea base, metas, entre otros elementos, que marcan las líneas maestras de la gestión institucional para los próximos años, por lo que se constituye en un marco obligado de referencia para la formulación de los planes operativos anuales.

El Plan Plurianual Institucional es el instrumento que ofrece respuestas a las demandas que la sociedad plantea, demandas que obligan a sostener intervenciones públicas durante períodos de tiempo que rebasan la coyuntura de un año. En virtud de que las condiciones en que es concebido el Plan Plurianual Institucional (PPI) pueden cambiar, la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) es el espacio adecuado para



expresar esas nuevas circunstancias, pero siempre en el contexto de los Objetivos Estratégicos Institucionales planteados en el PPI.

#### **d.3.3. PRESUPUESTO**

El Plan Plurianual Institucional es un instrumento que vincula la planificación de mediano plazo con un aproximado presupuestario para ese mismo horizonte temporal (presupuesto plurianual), y al ser el insumo para la elaboración de los Planes Operativos Anuales, es la base para elaborar las proformas presupuestarias anuales.

#### **d.3.4. RESPONSABLES DEL PPI**

La formulación del Plan Plurianual Institucional, por parte de las entidades nacionales, debe realizarse dentro de un proceso de interacción institucional interno, entre sus diferentes instancias orgánicas (direcciones, gerencias, departamentos, divisiones, jefaturas, procesos, subprocesos; entre otros). Su coordinación debe estar a cargo de la Dirección de Planificación o quién asuma este rol.

El Plan Plurianual Institucional se debe formular de conformidad con los lineamientos que a continuación se determinan:

- a) Cada institución elaborará el PPI de acuerdo a los instrumentos metodológicos presentados por SENPLADES.
- b) El PPI debe encaminar las acciones institucionales al cumplimiento de los objetivos, metas, e indicadores gubernamentales, establecidos en el Plan Plurianual de Gobierno.
- c) El PPI recogerá las políticas del Estado, los compromisos internacionales suscritos por el país, entre otros.
- d) El PPI se registrará en la página Web de SENPLADES establecida para el efecto.

#### **d.3.5. INGRESO OFF LINE AL PPI**

- Una vez que las entidades del sector público no financiero elaboren el Plan Plurianual Institucional (PPI), lo ingresarán a través de la página Web de SENPLADES definida para el efecto.
- SENPLADES brindará asistencia técnica e informática para el ingreso de la información del PPI correspondiente.

El presente Instructivo constituye una guía para la formulación e ingreso del Plan Plurianual Institucional; en este documento se citan los

conceptos básicos de los elementos que contienen la matriz y los procedimientos para llenarla, a fin de facilitar su elaboración. SENPLADES ha definido una plataforma informática para registrar la información de los Planes Plurianuales Institucionales, a través de la página WEB de la institución. En dicha plataforma, las Entidades deberán elaborar e ingresar su Plan Plurianual Institucional, conforme a los requerimientos de la matriz del Plan. La matriz del Plan Plurianual Institucional consta de tres partes:

La primera parte considera información relacionada con el código institucional, el nombre de la institución, el “Tipo de Norma” - Ley, Decreto, Acuerdo, Resolución, entre otros - y el “Número” respectivo de su expedición, y el “Número” del Registro Oficial y “Fecha” de su publicación. Además consta información de Misión y Visión Institucionales.

La segunda parte requiere información relacionada con los objetivos, metas e indicadores del Plan Nacional de Desarrollo 2009 -2014.

La tercera parte se refiere a las “Estrategias de Acción Institucional” y demanda requerimientos de información de: prioridad, objetivo estratégico institucional, indicador de gestión del objetivo, línea base del indicador,

meta de gestión del objetivo, programación anual en % de la meta, presupuesto del objetivo estratégico institucional, cobertura geográfica, número estimado de beneficiarios y unidad de medida. A continuación se detallan los conceptos de cada uno de los elementos y la forma como se debe procesar el formulario.

**FUNCION INSTITUCIONAL PRINCIPAL.-** Es el rol que cumple la Institución de conformidad con el mandato legal. Se señalará la función principal y más importante que cumpla la Institución.

La Base legal se define como la norma legal que otorga competencias y responsabilidades a la Institución. Se deberá registrar el “Tipo de Norma”, Ley, Decreto, Acuerdo, Resolución, entre otros— y el “Número” respectivo de su expedición. Además, se señalará el “Número” del Registro Oficial y “Fecha” de su publicación.

**MISIÓN.-** Es la declaración precisa de lo que se aspira, debe y tiene que hacerse para llegar a cumplir la Visión. Una vez definida la Misión, de sus mismos elementos se obtienen los lineamientos estratégicos y las políticas. La entidad registrará la Misión establecida en su Plan Estratégico.

**VISIÓN.-** Es una declaración amplia y suficiente, compuesta por un conjunto de ideas que proveen el marco de referencia del rumbo de lo que la Entidad aspira ser en el futuro. De los elementos de la Visión se derivan los Objetivos Estratégicos institucionales. La entidad registrará la Visión establecida en su Plan Estratégico.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para la realización de este trabajo de investigación se siguieron los lineamientos del método científico, enmarcándose en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, desde luego observándose también ciertas normas y procedimientos de una investigación ubicada dentro de las ciencias administrativas. Consecuentemente que para su culminación se requirieron de los materiales y métodos que a continuación se detallan:

### **e.1. MATERIALES**

Para la elaboración del presente trabajo se utilizaron algunos materiales, tales como:

Material de oficina.- hojas de papel periódico, papel bond, lápices, bolígrafos, etc.

Útiles de oficina.- engrapadora, perforadora, etc.

Equipo de oficina.- una computadora con todos los periféricos.

Textos de consulta.- folletos, revistas, publicaciones, informes, tesis, libros, etc.

## **e.2. MÉTODOS**

La presente investigación, por las características del objeto de estudio, por su naturaleza es práctica - documental y de campo, en razón de que se realizó la observación de fuentes documentales y se trabajó con hechos de experiencias directas no manipuladas como son la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico del Instituto de la Niñez y la Familia de la provincia de Loja, periodo 2011-2015, con experiencia de profesionales tutores del nivel de postgrado de la Universidad Nacional de Loja. La orientación del trabajo investigativo como procedimiento previo para esta investigación fue realizada en el Instituto de la Niñez y la Familia de la provincia de Loja.

Por su profundidad del estudio es de tipo explicativo, en razón de que se busca elaborar el Plan Plurianual Institucional y el Plan Operativo Anual que sirvieron de base para la programación presupuestaria, de acuerdo a lo que dispone el Sistema Nacional de Planificación, determinando las relaciones existentes entre las variables de los factores críticos presentes en el problema para conocer la estructura y los valores que intervienen en



él, en un proceso dinámico de desarrollo; para tal cumplimiento fue necesario la utilización del siguiente método y aplicación de las técnicas en su proceso de cumplimiento del plan de investigación.

La presente investigación se ubica en las características de un estudio **histórico-dialéctico**; pues, la intención es explicar el problema de la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico del Instituto de la Niñez y la Familia de la provincia de Loja, periodo 2011-2015; mediante la elaboración del Plan Plurianual Institucional, basado minuciosamente en todas las prioridades que nos permitan, conjuntamente con el soporte teórico, detallar en primer lugar los factores críticos del problema; y, luego proponer la planificación estratégica como parte del desarrollo de las instituciones públicas. Así como, los métodos: **estadístico** para el análisis e interpretación de la información primaria obtenida; y, **descriptivo** para la elaboración de los planes a largo y corto plazo.

### **e.2.1. TÉCNICAS**

Para la recolección de la información se seleccionó y utilizó las siguientes técnicas:

**Fichas bibliográficas,** esta técnica posibilitó la recolección de la información bibliográfica científica a través de fichas, en las que se registró textual y contextualmente referentes teóricos sobre el objeto de estudio, en lo que se refiere a la revisión de literatura, y las técnicas de aplicación de la planificación estratégica como herramienta del desarrollo.

**La entrevista,** aplicada a 45 funcionarios y servidores de la entidad objeto de estudio para obtener criterios para elaborar la encuesta, en relación al problema de estudio, de una manera general, así como también a los grupos de interés.

**Encuesta,** se aplicó a 399 familias de la Provincia de Loja, para conocer, priorizar sus necesidades y la implicación de la formulación de estrategias para la administración del Instituto de la Niñez y la familia de la provincia de Loja, a lo externo para mejorar las condiciones de los beneficiarios.

**Observación directa.-** La misma que nos permitió realizar un examen crítico y cuidadoso de los fenómenos, notando y analizando los diferentes factores y circunstancias que influyen en la elaboración del plan de desarrollo provincial.

## **e.2.2. PROCEDIMIENTO**

Se realizó una revisión diagnóstica del problema, a través de las fichas bibliográficas de la información secundaria de los diferentes cantones de la provincia, primeramente se realiza un análisis del contexto y el entorno, estableciendo las fuerzas externas involucradas para atender y satisfacer la demanda de servicios generales, sociales, comunales y económicos, del Instituto de la Niñez y la Familia de la provincia de Loja; e, identificando las fuerzas internas, determinantes para el éxito en la organización, considerando los siguientes aspectos:

- Los recursos tangibles e intangibles que le permiten al INFA cumplir con la misión institucional, las capacidades, ¿cómo es la utilización coordinada de sus recursos para destinarlos al uso productivo, son exclusivos e inimitables?
- Bienestar de los trabajadores: se ofrecen servicios médicos, garantías, ayuda a familiares, etc.
- Cuenta con condiciones laborales: infraestructura física adecuada, espacios laborales y sociales, con estándares de seguridad a los mínimos estipulados, etc.

Por medio de las encuestas se identificó los valores de la cultura organizacional, su misión, metas y estrategias.

Con la técnica de la observación, se procedió a elaborar la matriz de evaluación de los factores claves determinantes de éxito, y con ello se describió el escenario para el periodo 2011-2015.

Se realizó un estudio a las familias de la provincia de Loja por cantones, que permitió priorizar las necesidades y formular el Plan Plurianual Institucional, periodo 2011-2015, mediante una selección y aplicación de técnicas estratégicas.

#### **e.2.2.1. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población para la presente investigación, lo constituye toda la provincia de Loja; y tomando como referencia el último censo poblacional del INEC 2001 tenemos que son 404.835 habitantes; si dividimos para 4 tenemos que existen 101.209 familias y luego se proyecta la población de acuerdo a la tasa de crecimiento poblacional 0.46%, mediante la siguiente fórmula:

$$Pf = Po (1+r)^t$$

De donde:

Pf = Población Actual.  
 Po = Población inicial (censo 2001) 101.209 familias.  
 r = 0.46% tasa de crecimiento anual (INEC)  
 t = años transcurridos.

Reemplazando tenemos:

$Pf = 101.209 (1+0,46\%)^9$   
 $Pf = 101.209 (1,0046)^9$   
 $Pf = 101.209 (1,0421699929)$   
 Pf = 105.477 familias en la provincia de Loja

Para la aplicación de la encuesta se calcula una muestra significativa de la población utilizando la siguiente fórmula:

$$m = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

En donde:

m = Tamaño de la muestra  
 N = Población de estudio (105.477 familias)  
 e = Margen de error (5%)

Reemplazando tenemos:

$m = 105.477 / 1 + (0.05)^2(105.477)$   
 $m = 105.477 / 1 + 263.69$   
 $m = 105.477 / 264.69 = 398.49 = 399$  encuestas

## Cuadro Nº 1

## DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DE LA PROVINCIA DE LOJA

CANTONES	P. 2001	P. ESTUDIO	ÍNDICE	MUESTRA
Loja	175077	45615	0,432465	173
Calvas	27604	7192	0,068186	27
Catamayo	27000	7035	0,066694	27
Celica	13358	3480	0,032996	13
Chaguarpamba	7898	2058	0,019509	8
Espíndola	15750	4104	0,038905	16
Gonzanamá	14987	3905	0,037020	15
Macará	18350	4781	0,045327	18
Paltas	24703	6436	0,061020	24
Puyango	15505	4040	0,038300	15
Saraguro	28029	7303	0,069236	28
Sozoranga	7994	2083	0,019746	8
Zapotillo	10940	2850	0,027023	11
Pindal	7351	1915	0,018158	7
Quilanga	4582	1194	0,011318	5
Olmedo	5707	1487	0,014097	6
<b>TOTAL</b>	<b>404835</b>	<b>105477</b>	<b>100%</b>	<b>399</b>

FUENTE: INEC – 2001 y proyecciones al 2010  
ELABORACIÓN: Los Autores

De esta manera se establece la muestra con la cual se aplicó la encuesta a 399 beneficiarios de la provincia de Loja, siendo seleccionadas por medio del método de muestra aleatoria simple, que asegura que cada elemento de la población tuvo la probabilidad de ser incluido en la muestra, estimando la representación fiel de la población.

Para determinar el diagnóstico (análisis situacional) del Instituto de la Niñez y la Familia se aplicó encuestas y entrevistas a los directivos y

personal, con el propósito de identificar la visión, misión, metas, estrategias y valores culturales.

Para el análisis de la situación interna, se trabajó con metodologías participativas de investigación-acción, con aplicación de la encuesta a través de un censo a todo el personal, en el propósito de que los involucrados en el Instituto Nacional de la Niñez y la Adolescencia, actúen en la construcción y determinación de los datos sobre fortalezas y debilidades de la comercialización. Indudablemente que su aporte permitió encontrar aspectos ventajosos en comparación con el pasado, aspectos desventajosos, condiciones favorables a la institución generada por el ambiente interno y una reciprocidad de valores y cogniciones para la integración de la filosofía organizacional y para el planteamiento de políticas y estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y combatir las debilidades.

La metodología que se implementó para el análisis externo a la empresa igual que la anterior fue una metodología participativa, dinámica y propositiva para lo cual se aplicaron técnicas de integración, de socialización de experiencias y de participación en la formulación de problemas por parte de todos los beneficiarios del INFA. En esta obtención de informaciones, se utilizaron técnicas de la encuesta y la

entrevista, árbol de problemas, estudio de base participativos, estudios de caso e investigación-acción en los sectores de mayor competencia hacia el INFA de Loja.

Con los resultados se propone el escenario y la planificación estratégica que se programó para el próximo quinquenio 2011-2015. Así como, el plan operativo anual del primer año en miras de cumplir con la visión y misión del Instituto de la Niñez y la Familia de la provincia de Loja.

Para el planteamiento de la momento filosófico se utilizó la técnica de conversatorio o de talleres de construcción, el objetivo de estas acciones era recurrir al pensamiento de quienes de alguna forma coordinan, conducen, organizan, dirigen y monitorean los hechos de la institución, de esta forma se construyó una visión que comprometió a todos los sectores sociales involucrados que al mismo tiempo que se construye esta parte de la filosofía de la institución predisponga a la solución de problemas, a facilitar procesos de consulta existentes a despertar la fe en la institución, movilizar las energías colectivas y extraerse a partir de una visión, misión, políticas y liderazgo.



## **f. RESULTADOS**

## RESULTADOS

### f.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El Ecuador es único en su institucionalidad, de ahí la necesidad de tener en primera instancia una idea general de lo que es el sector público, como se evidencia en el diagrama conceptual, explícito en el cuadro N° 2. Por tanto, el sector público enrola alrededor de 320.000 empleados, para quienes se presupuestan salarios por unos USD 2.200 millones de dólares anuales<sup>6</sup>, lo que financia la burocracia en 16 ministerios, 7 instituciones financieras, 3.258 unidades administrativas y un gran número extra de entidades adscritas y unidades ejecutoras.

El conjunto de todos los organismos del Estado, se divide en dos grupos principales: las instituciones no financieras y las financieras. Esta clasificación incluye una muestra que comprende alrededor del 95% de las todas las instituciones públicas y que es el sustento técnico para la programación fiscal, su seguimiento y la adopción de decisiones por parte de las autoridades económicas.

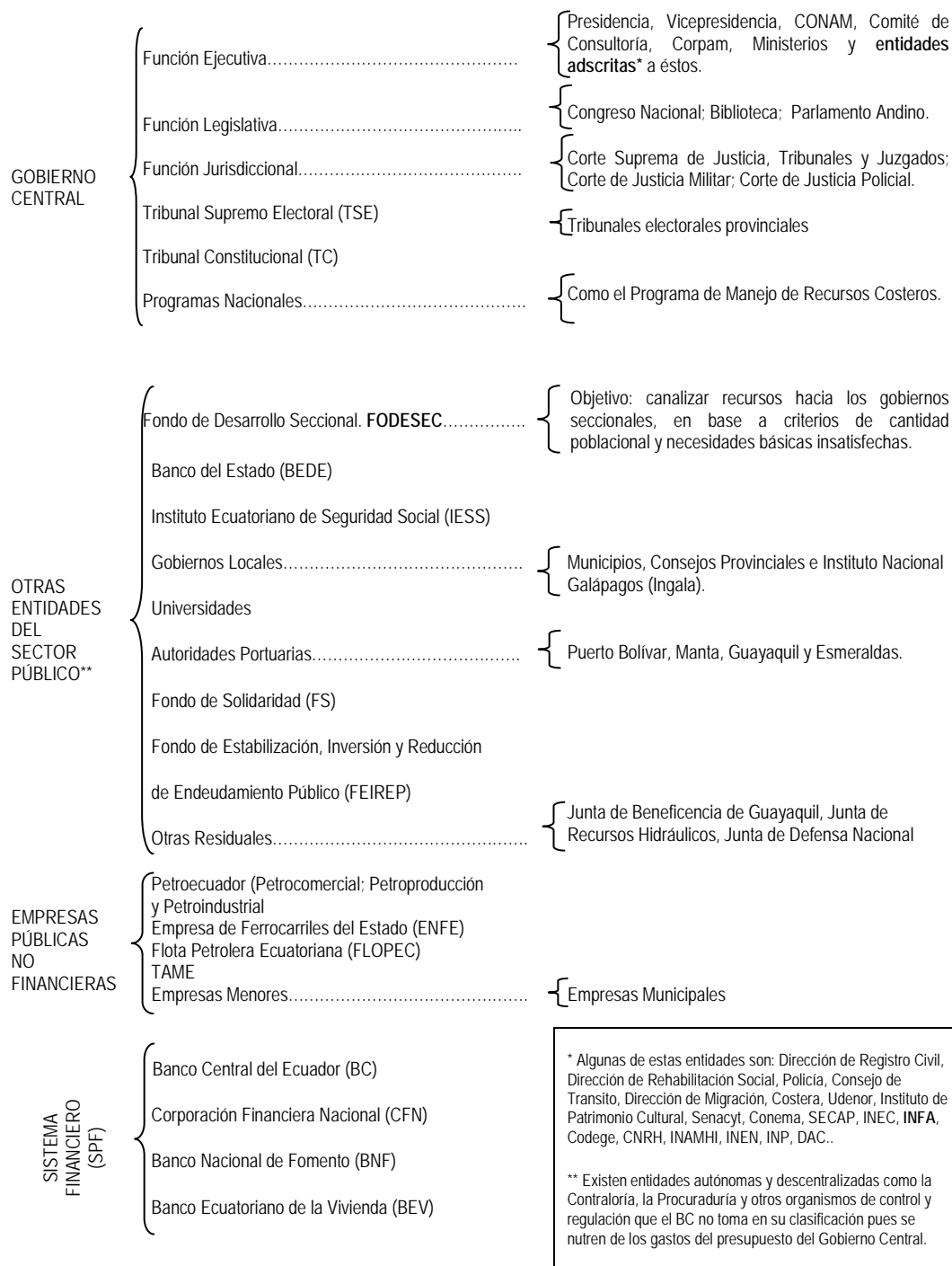
A continuación se presenta la clasificación del sector público realizada por el Banco Central del Ecuador (BCE) según la metodología de finanzas públicas de uso internacional.

---

<sup>6</sup> Revista Criterios No. 75 de la Cámara de Comercio

Cuadro N° 2

## DIAGRAMA CONCEPTUAL DEL SECTOR PÚBLICO DEL ECUADOR



Fuente: Ecuador una Agenda Económica y Social del nuevo milenio. Pág. 379 Banco Mundial  
Elaboración: Los Autores

### **f.1.1. SITUACIÓN ACTUAL**

Por medio de la ejecución de las políticas públicas y de una gestión provincial desconcentrada, de tres componentes, de la prestación de servicios directos y/o delegados a terceros y generando alianzas estratégicas con organismos e instituciones públicas y privadas, a nivel nacional e internacional, que trabajan en la atención de problemáticas similares a las que aborda el INFA.

### **PROGRAMA 1: Ejecución y control de servicios de Protección Integral en el marco de la Agenda de la Niñez y Adolescencia.**

#### **Subprograma de Desarrollo Infantil**

Objetivo: Garantizar la protección integral a niños y niñas de 0 a 5 años de edad para que su crecimiento y maduración se dé en igualdad de oportunidades, con el fin de que logren su pleno desarrollo en armonía con su entorno socio-cultural y ambiental, con participación y corresponsabilidad del Estado, la sociedad y la familia.

Desarrolla modalidades integrales de atención (centros de desarrollo infantil, creciendo con nuestros hijos, wawakamayuwasi y otras) que

responden de manera más pertinente a las necesidades de niños, niñas y familias en cada lugar, con componentes de educación a las familias e involucramiento de la comunidad.

Modalidades:

Centros de Desarrollo Infantil (nutrinfa)

Creciendo con Nuestros Hijos (ex Fodi)

Correo Familiar

### **Subprograma de Protección Especial**

Objetivo.- Coordinar procesos para que el INFA cumpla con su responsabilidad en materia de protección especial a la niñez y adolescencia que, por diferentes circunstancias, se encuentran en situación de vulnerabilidad que impide el ejercicio de sus derechos.

Trabaja con niños, niñas y adolescentes trabajadores; que viven en las calles y en las cárceles; que han sufrido abuso y explotación sexual; que tienen necesidades especiales; que son maltratados/as; que consumen drogas; que han sido privados de su medio familiar; que están en situación de refugio, desplazamiento e hijos de emigrantes, entre otros temas.

Desarrolla programas y proyectos para fortalecer el empoderamiento de las familias, las comunidades, los niños, niñas y adolescentes para prevenir la vulneración de los derechos y para informar sobre los mecanismos de sanción y exigibilidad de los mismos.

Modalidades:

Centros de Protección Integral

Apoyo a la escolarización de NNA

Apoyo Económico para personas con discapacidad

Rehabilitación Basada en la Comunidad

Comedor con Apoyo Escolar

Convenios con proyectos financiados a otras entidades con los servicios de CDI'S, CAR, Centros de Acogimiento Institucional (alimentación, personal comunitario, psicólogo, trabajador social y educadores)

### **Subprograma de Participación**

Objetivo.- Coordinar procesos que fortalezcan la participación y el ejercicio de ciudadanía de niños, niñas y adolescentes, generando movilización social y participación ciudadana en comunidades y familias. Desarrolla programas y proyectos de fortalecimiento de participación social y comunitaria y de participación de niños, niñas y adolescentes a

través de, por ejemplo, educación integral a las familias; de consejos consultivos, movimientos estudiantiles, clubes, asociaciones y otros espacios de expresión pública que les permita expresar sus opiniones. Promueve y fortalece la veeduría social.

Construcción de ciudadanía de NNA, desarrollo comunitario y fortalecimiento del Movimiento y Consejos Consultivos: apoyando la construcción de Códigos de Convivencia, Defensorías Comunitarias, Consejos Consultivos de Niñez y Adolescencia, Gobiernos Estudiantiles y la Participación Ciudadana.

### **Subprograma de Riesgos y Emergencias**

Objetivo.- Diseña e implementa, programas y proyectos para atención a niños, niñas y adolescentes y sus familias en situación de desastres naturales, antrópicos y afectadas por catástrofes individuales; brinda ayudas médicas, humanitaria y atención en situaciones de crisis.

Ayudas Médicas 30.000 dólares ejecutados hasta el 30 de julio

Desparasitación (250.000 dosis distribuidas)

Aplicación de la Ficha de Riesgos para CDI'S

Campaña de Prevención de Gripe AH1N1 (capacitados 250 Facilitadores y promotores Comunitarios)

**Modelo de Gestión Desconcentrado.-** Garantiza la ejecución oportuna y pertinente de las políticas: nacional, regional, provincial, cantonal y parroquial de protección de los NNA. Esta gestión permite que los servicios, programas, proyectos, intervenciones se adapten a las realidades locales.

En ese contexto el INFA cuenta con estructuras provinciales y coordinaciones territoriales de protección integral que funcionan en niveles cantonales o agregaciones de cantones, de acuerdo con las condiciones territoriales, sociales, culturales.

01 Oficina Nacional, encargada de definir las políticas.

24 Direcciones Provinciales, encargadas de efectuar el seguimiento y evaluación.

52 Coordinaciones Territoriales, encargadas de ejecutar todas las acciones en las localidades.

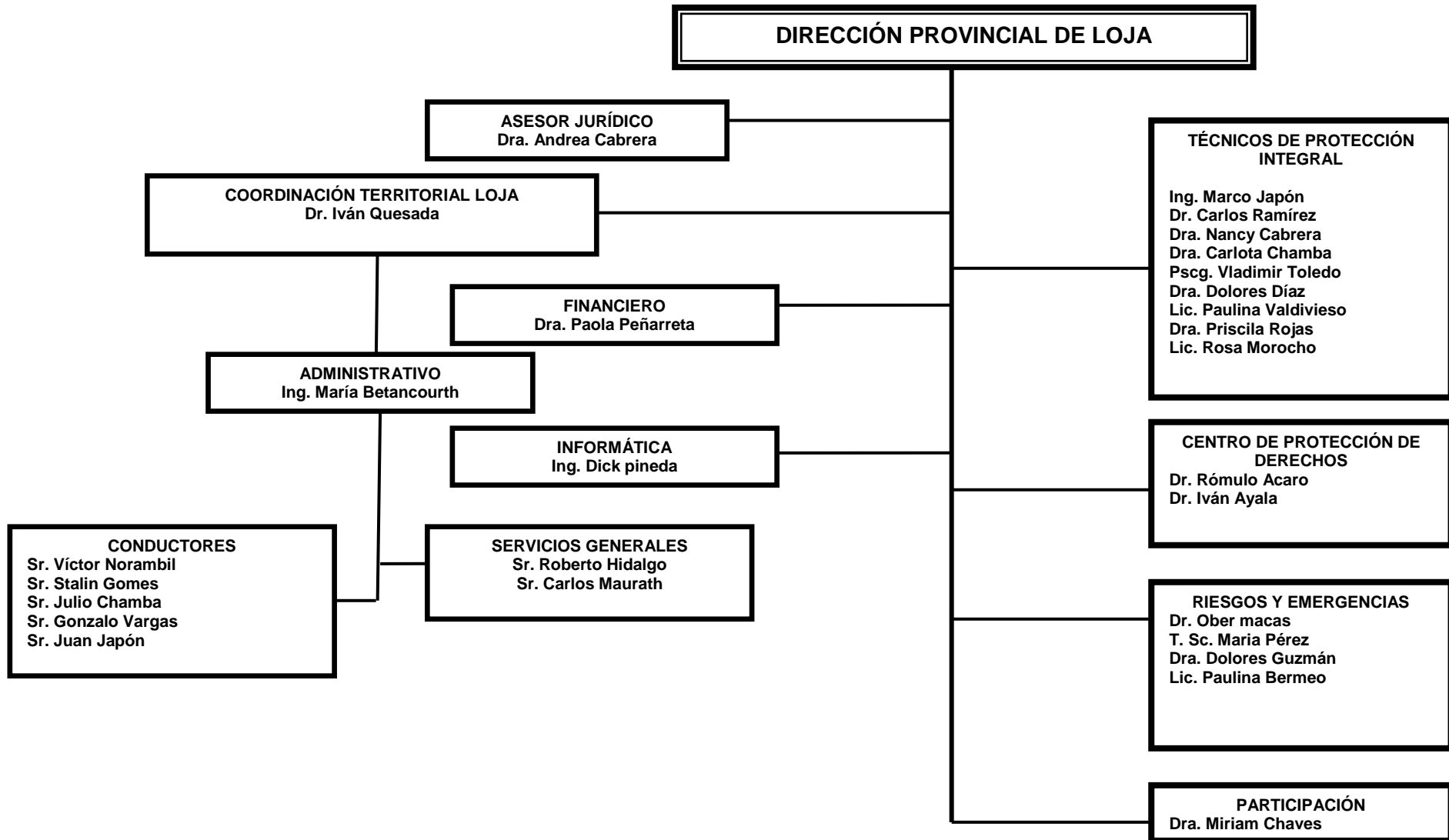
C.T. Loja: (9) Loja, Saraguro, Catamayo, Pindal, Chaguarpamba, Olmedo, Puyango, Celica, Paltas.

C.T. Calvas: Calvas, Quilanga, Gonzanamá, Espíndola, Sozoranga, Macará y Zapotillo).



Gráfico Nº 5

ORGANIGRAMA DEL INFA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LOJA



**PROGRAMA 2: Planificación y gestión territorial para la ejecución de la política pública de NNA.**

Planificación, seguimiento y evaluación

Jurídico

Comunicación Social

**PROGRAMA 3: Fortalecimiento Institucional**

Financiero

Administrativo

Talento Humano

Informática

**f.1.2.1. POBLACIÓN BENEFICIARIA**

En la provincia de Loja, de conformidad con la información proporcionada por el Sistema de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE) versión 4.5, la población total es de 404.835 habitantes de los cuales 174.893 son niños y adolescentes, determinándose que están comprendidos en una edad hasta 5 años 57.085, entre 6 a 11 años 61.293 y de 12 a 17 años 56.519.

El nivel de educación de la población de la provincia de Loja de 12 años y más que tiene primaria completa es del 65.60% y el nivel de educación de

secundaria completa de la población que tiene 18 años y más es del 20.40%.

En cuanto a la salud se tiene que existe una mortalidad infantil del 11.20 por mil, la desnutrición crónica es del 35.20% y en forma general del 14.30% y los embarazos con control de salud es del 78.70%.

La discapacidad es del 1.70% en los niños y adolescentes que se encuentran en edad de 0 a 17 años.

Los niños y adolescentes que trabajan y no estudian en edad de 8 a 17 años es del 10.60%, los niños y adolescentes que trabajan en servicio doméstico en edad de 12 a 17 años es del 2.80% y los niños y adolescentes que trabajan sin remuneración es del 80.60%.

Los niños y adolescentes en edad de 0 a 17 años que viven en hogares hacinados es del 59.40%.

El nivel de pobreza de la población por NBI es del 68.20%, los niños y adolescentes pobres de 0 a 17 años es del 73.30% de los cuales están en pobreza extrema el 49%.

Esta información se encuentra resumida en el siguiente cuadro:

### Cuadro Nº 3

#### NIÑEZ Y ADOLESCENCIA EN LA PROVINCIA DE LOJA

ÁREA	DESCRIPCIÓN	CIFRAS
POBLACIÓN	Población Total	404,835
	Niñez y Adolescencia	174,893
	Niños y niñas de 0 a 5 años	57,081
	Niños y niñas de 6 a 11 años	61,293
	Adolescentes de 12 a 17 años	56,519
EDUCACIÓN	Primaria completa (% de 12 años y más)	65,60%
	Secundaria Completa (18 años y más)	20,40%
SALUD	Mortalidad Infantil (por 1000 niños)	11,2
	Desnutrición Crónica	35,20%
	Desnutrición Global	14,30%
	Embarazos con control de Salud	78,70%
DISCAPACIDAD	Niños /as y adolescentes con discapacidad (de 0 a 17 años)	1,70%
TRABAJO INFANTIL	Niños/as y adolescentes que trabajan y no estudian (8 a 17 años)	10,60%
	Niños/as y adolescentes que trabajan en servicio doméstico (12 a 17 años)	2,80%
	Niños/as y adolescentes que trabajan sin remuneración	80,60%
VIVIENDA	Niñez y Adolescencia que viven en hogares hacinados	59,40%
POBREZA	Pobreza de la población por NBI	68,20%
	Niños/as y adolescentes pobres (0 a 17 años)	73,30%
	Niños/as y adolescentes en pobreza extrema (0 a 17 años)	49%

FUENTE: Sistema de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE Versión 4.5)

#### f.1.2.2. COBERTURA DEL INFA

El Instituto de la Niñez y la Familia se encuentra atendiendo una cobertura de la población comprendida hasta los 17 años, por tanto, tiene a su cargo los programas de:

El programa DESARROLLO INFANTIL que tiene a su cargo los subprogramas: **desarrollo infantil** con 141 unidades de atención y tienen una cobertura de 3601 niños y mantiene 110 convenios con diferentes organizaciones cuyo monto de inversión es de \$ 1'072,507.80; **Creciendo con nuestros hijos** con 289 unidades de atención, cuya cobertura es la de mayor importancia con 18.580 niños y adolescentes, manteniendo 60 convenios con diferentes organizaciones y su inversión es de \$ 1'914,346.39; y, **Correo familiar, mejorando mi familia** con 2 unidades de atención, cuya cobertura es de 62 niños y adolescentes mediante 2 convenios con organizaciones y una inversión de \$ 2,200.00

El programa PROTECCIÓN ESPECIAL con los subprogramas: **Protección de derechos** con una unidad de atención, cuya cobertura es de 640 beneficiarios y su inversión es de \$ 150,000.00; **Erradicación del trabajo infantil** con 21 unidades de atención con una cobertura de 569 niños y adolescentes en convenio con 20 organizaciones tiene una inversión de \$ 46,135.00; **Apoyo a la escolarización** tiene 20 unidades de atención con 1207 beneficiarios mediante 28 convenios con organizaciones y una inversión de \$ 209,958.00; **Comedor de apoyo escolar** tiene 14 unidades de atención, cuenta con 1264 niños y adolescentes en convenio con 22 organizaciones y una inversión de \$ 282,975.60; **Discapacidad** atiende a 391 beneficiarios en 19 unidades de

atención mediante convenios con 29 organizaciones y una inversión de \$ 96,538.00; **Acogimiento familiar e institucional** con 3 unidades de atención tiene una cobertura de 65 niños y adolescentes en convenio con 2 organizaciones y una inversión de \$ 78,744.00; y, **Rehabilitación basada en comunidad** tiene convenio con 10 organizaciones y una inversión de \$ 33,660.00.

El programa ATENCIÓN EMERGENTE cumple sus objetivos a través de los siguientes subprogramas: **Ayudas médicas** a través de 155 unidades de atención beneficiando a 1082 niños y adolescentes mediante 10 convenios con diferentes organizaciones y una inversión de \$ 83,282.00; **Atención en desastres** atendió a 20 beneficiarios con una inversión de \$ 8,000.00; y, **Atención integral en salud a NNA de familias migrantes** con una unidad de atención, beneficia a 340 niños y adolescentes a través de un convenio con una inversión de \$ 42,329.00.

El programa de PARTICIPACIÓN tiene a su cargo el subprograma de **Mencione el nombre del proyecto** con una unidad de atención beneficiando a 300 niños y adolescentes mediante un convenio y su inversión es de \$ 31 902.00.

La inversión total de los programas es de \$ 4'052,577.79, atendiendo a 28.121 beneficiarios.

### Cuadro Nº 4

#### PROGRAMAS, COBERTURA E INVERSIÓN DEL INFA

PROGRAMA	SUBPROGRAMAS	UNIDAD ATENC.	COBERT.	CONVENIO ORGANIZ.	INVERSIÓN
DESARROLLO INFANTIL	Desarrollo infantil	141	3.601	110	1.072.507,80
	Creciendo con nuestros hijos	289	18.580	60	1.914.346,39
	Correo Familiar, mejorando mi Familia	2	62	2	2.200,00
PROTECCIÓN ESPECIAL	Protección de Derechos	1	640	-	150.000,00
	Erradicación del Trabajo Infantil	21	569	20	46.135,00
	Apoyo a la Escolarización	20	1.207	28	209.958,00
	Comedor de Apoyo Escolar	14	1.264	22	282.975,60
	Discapacidad	19	391	29	96.538,00
	Acogimiento Familiar e Institucional	3	65	2	78.744,00
	Rehabilitación basada en comunidad			10	33.660,00
ATENCIÓN EMERGENTE	Ayudas médicas	155	1.082	10	83.282,00
	Atención en desastres	-	20	-	8.000,00
	Atención Integral en Salud a NNA de familias Migrantes	1	340	1	42.329,00
PARTICIPACIÓN	Mencione Nombre del Proyecto	1	300	1	31.902,00

FUENTE: Instituto del Niño y la Familia  
ELABORACIÓN: Los autores

#### f.1.2.3. EQUIPO COORDINADOR

El Instituto del Niño y la Familia a través de la Dirección Provincial de Loja, cumple sus actividades con un personal mínimo en cada uno de los programas y subprogramas por lo que se ha optimizado el accionar de la Institución, tratando de cumplir con las nuevas políticas del Gobierno de la Revolución Ciudadana, que para cumplir con los postulados del Buen vivir tiene el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, cuya coordinación se demuestra en el siguiente cuadro.

## Cuadro Nº 5

### EQUIPO COORDINADOR

PROTECCIÓN ESPECIAL	DESARROLLO INFANTIL	RIESGOS Y EMERGENCIAS	PARTICIPACIÓN	MENDICIDAD
Magdalena Armijos	Fabián Herrera	Ober Macas	Lilian Jaramillo	Magdalena Armijos
Ruth Murillo	Daysi Beltrán	María Alicia Pérez	Paola Peñarreta	Katty Yazbeck
Patricio Cuenca	Juan Campoverde	Jackeline Cordero	Daysi Beltrán	
Rosa Morocho	Paulina Valdivieso	Dolores Díaz		
	Juan Barahona	Blanca Jaramillo		

FUENTE: Instituto del Niño y la Familia

ELABORACIÓN: Los autores

## f.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Para hacer el análisis internos se entrevisto a 45 funcionarios y servidores de la identidad, los mismos que son susceptibles de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) cuyos resultados se le presenta en la siguiente cuadro.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los procesos de la institución.</li> <li>• Personal con título académico de tercer nivel.</li> <li>• Personal con una edad promedio de 25 a 35 años.</li> <li>• Comprometimiento institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con fácil adaptación a los cambios requeridos.</li> <li>• Capacitación permanente a los proyectos y programas que emprende el INFA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo informático desactualizado.</li> <li>• Espacio físico reducido para el desempeño de los nuevos funcionarios que ingresan en los proyectos creados por el INFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación del personal en los diferentes proyectos.</li> <li>• Falta de incentivos económicos y de reconocimiento a la formación y capacitación.</li> </ul>



### f.3. RESULTADO DE LA ENCUESTA

Para iniciar con el análisis de las encuestas es importante manifestar en primer lugar que se realizó 399 encuestas a familias de la provincia de Loja, que son susceptibles de hacer uso de los servicios que presta el INFA, y adicionalmente se debe informar que la muestra fue estratificada significativamente de la población de estudio por cantones, cuyo modelo estadístico fue el muestreo aleatorio estratificado al azar; y, cuyos resultados son los siguientes.

#### 1. ¿Qué medios de comunicación utiliza el INFA para hacerse conocer?

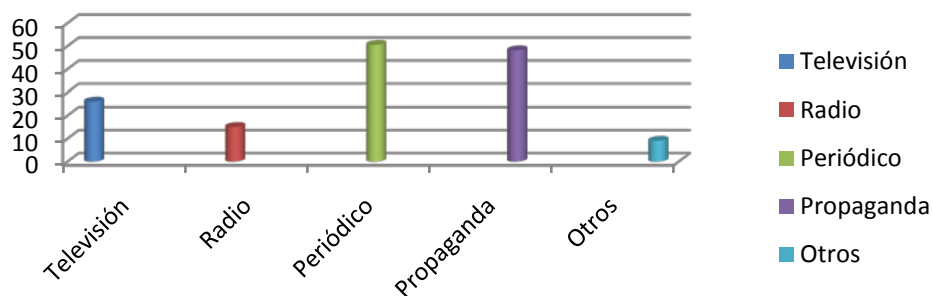
**Cuadro N° 6**

#### **MEDIOS DE COMUNICACION**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Televisión	104	26.09%
Radio	60	15.05%
Periódico	201	50.50%
Personal	192	48.16%
Otros medios	36	9.03%

FUENTE: Encuestas.  
ELABORACIÓN: Los autores

**Gráfico N° 6**  
**MEDIOS DE COMUNICACIÓN**



Por ser una pregunta abierta y con diferentes alternativas los señores encuestados han optado por algunas de ellas, por lo que se interpretará de la siguiente manera: de las 399 personas encuestadas, 26.09% señalan que se han enterado de la existencia del Instituto de la Niñez y la Familia por televisión, el 15.05% por radio, el 50.50% por la prensa escrita, el 48.16% por propaganda de familiares y amigos; y, por otros medios el 9.03%.

Se puede concluir que predomina la comunicación por el periódico y la propaganda y en una escala menor los medios de comunicación que la Institución utiliza para su promoción, y posiblemente dichos mensajes no están bien dirigidos al segmento al cual quieren llegar.

## 2. ¿Qué criterio tiene de los servicios que ofrece el INFA?

**Cuadro Nº 7**

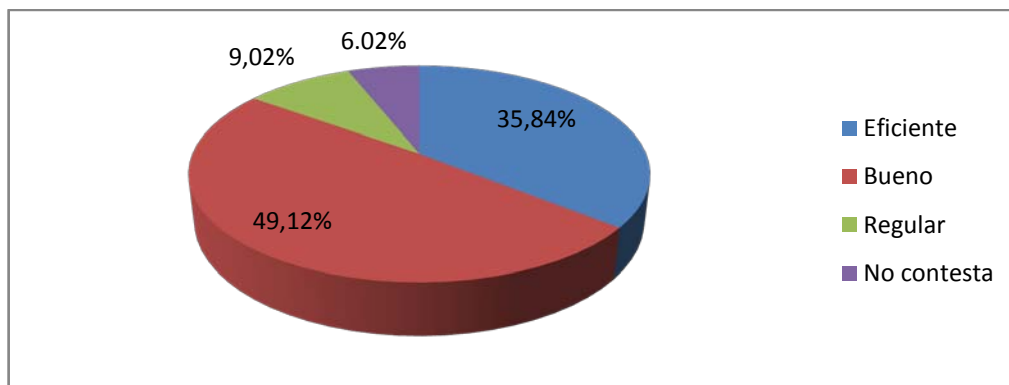
### CRITERIO DEL SERVICIO QUE OFRECE EL INFA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficientes	143	35.84%
Bueno	196	49.12%
Regular	36	9.02%
No contestan	24	6.02%
<b>Total</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: Los autores

**Gráfico Nº 7**

### CRITERIO SOBRE LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL INFA



De todas las personas encuestadas, la mayoría opina que el servicio es bueno con el 49.12%; luego le sigue eficiente con el 35.84%, regular con el 9.02% y no contestan con el 6.02%; con estos criterios se puede decir que el 84.96% se encuentra satisfecho con los servicios que les prestan,

claro está que la variable bueno no conlleva una satisfacción completa, posiblemente por no estar seguros de todos los servicios y beneficios que ofrece al beneficiario; el 15,04% restante dice ser regular y no contesta, lo que lleva a pensar según nuestros sondeos personales que no conocen casi nada de los servicios que presta dicha institución, porque no han hecho uso o han realizado algún intento y en otros casos las grandes colas que se forman y el consabido compadrazgo o amistad al realizar las atenciones por parte de ciertos empleados y guardias de seguridad.

**3. ¿Conoce de los servicios y productos que ofrece a los niños y adolescentes y la familia en general el INFA?**

**Cuadro Nº 8**

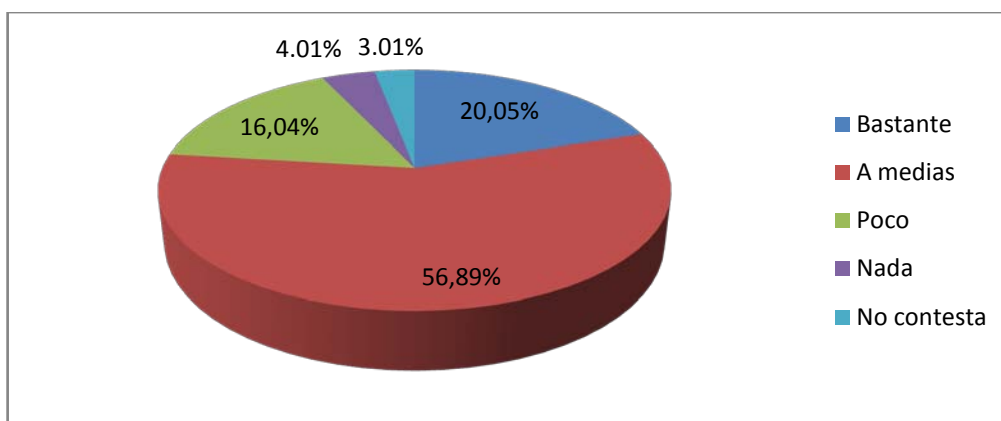
**CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL INFA**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bastante	80	20.05%
A medias	227	56.89%
Poco	64	16.04%
Nada	16	4.01%
No contestan	12	3.01%
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas.  
ELABORACIÓN: Los autores

Gráfico N° 8

## CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL INFA



Del total de encuestados al cuestionarles sobre el conocimiento de los servicios que ofrece el INFA, se pudo determinar que el 56.89% de personas opinan que conocen a medias de los servicios que presta el INFA, que conocen bastante dicen el 20.05%; que conocen un poco el 16.04%; el 4.01% dicen no conocer nada y el 3.01% no contestan.

Se puede concluir que quienes hacen uso de los servicios del Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) conocen poco o a medias los servicios, siendo el 20.05% determinándose que una de las razones es la falta de información y servicio al cliente.

#### 4. ¿Qué servicios le ofrece el INFA?

Cuadro Nº 9

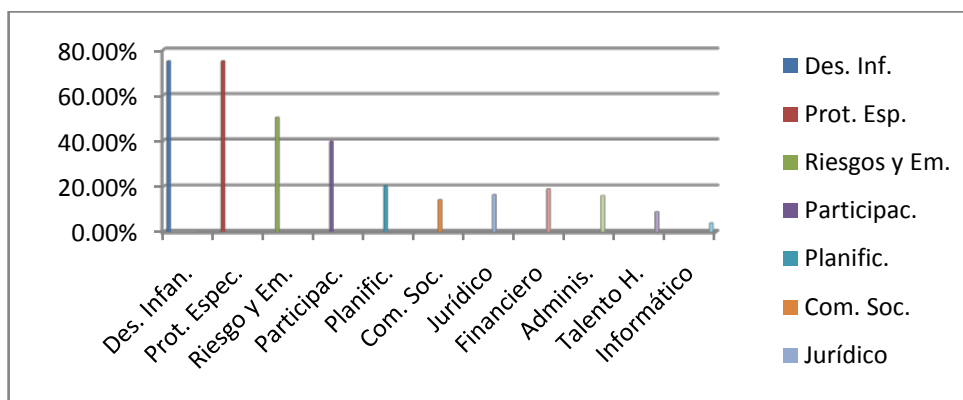
##### SERVICIOS QUE PRESTA EL INFA

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>PROTECCIÓN INTEGRAL</b>		
Desarrollo infantil	299	74.94%
Protección especial	299	74.94%
Riesgos y emergencias	200	50.13%
Participación	158	39.60%
<b>PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL</b>		
Planificación	81	20.30%
Comunicación social	56	14.04%
Jurídico	65	16.29%
<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>		
Financiero	75	18.80%
Administrativo	63	15.79%
Talento humano	35	8.77%
Informático	15	3.76%

FUENTE: Encuestas.  
ELABORACIÓN: Los autores.

Gráfico Nº 9

##### SERVICIOS QUE PRESTA EL INFA



Al realizar el análisis se puede entender que el INFA de los servicios que presta manifiestan los encuestados que conocen el 74.94% de desarrollo infantil y protección especial, riesgos y emergencias el 50.13%, participación el 39.60%, planificación el 20.30%, comunicación social el 14.04%, jurídico el 16.29%, financiero el 18.80%, administrativo el 15.79%, talento humano el 8.77% y el informático el 3.76%; lo que justifica que los servicios internos no son conocidos por los beneficiarios o población en general, porque el manual de prestaciones de servicios financieros y sociales que posee o mantiene el INFA en su estructura legal y física indica algunos servicios que los beneficiarios de esta institución no han hecho uso por falta de información precisa por parte del departamento de comunicación social.

Se puede decir que faltan estrategias y políticas por aplicar para que el usuario tenga conocimiento real de los servicios que presta la institución y de esta manera alcance una mayor imagen dentro del contexto local y provincial, propósito de la visión y misión de la institución.

Para concluir sobre las demás variables en estudio y análisis, se ve que las personas no hacen mucho uso de los servicios internos o conocen a medias los servicios que presta la entidad, dando a entender el poco interés que tienen por los servicios que presta y en un mínimo grado conocen de algunos servicios pero no con profundidad y que no hacen uso por los trámites que tienen que hacer y en otros casos existe

personas que tienen conocimientos bajos y son cohibidos para preguntar, lo que no les permite enterarse de los servicios y peor pedirlos.

## 5. ¿Confía de la solvencia del INFA?

**Cuadro N° 10**

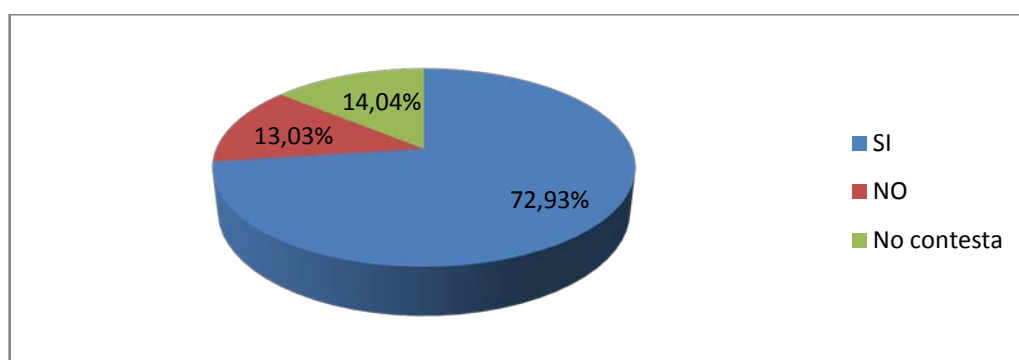
### **CONFIA EN LA SOLVENCIA DEL INFA**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	291	72.93%
NO	52	13.03%
No contestan	56	14.04%
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas.  
ELABORACIÓN: Los autores.

**Gráfico N° 10**

### **CONFIA EN LA SOLVENCIA DEL INFA**



En lo que tiene que ver con esta pregunta, el 72.93% de encuestados afirman que si tienen confianza y credibilidad con los servicios del INFA,



porque sus directivos son gente confiable y están extendiendo sus servicios a otros lugares de la provincia, es una institución que está creada para satisfacer las necesidades del sector más desposeído, mientras que el 13.03% de encuestados no tienen la confiabilidad necesaria para poder dar un criterio más exacto ya que lo que pasa con el sector público a nivel nacional ha creado en las personas cierta desconfianza de los servicios que ofrece la entidad y por último tenemos que el 14.04% no contesta puede ser como se dedujo de las encuestas por falta de conocimiento o no quererse comprometer con la organización.

Como conclusión, en su mayoría están de acuerdo con la confiabilidad que brinda el INFA, pero falta mayor información y técnicas de persuasión para que los beneficiarios se sientan seguros frente al compromiso adquirido con la institución.

## 6. Satisface sus aspiraciones y necesidades el INFA

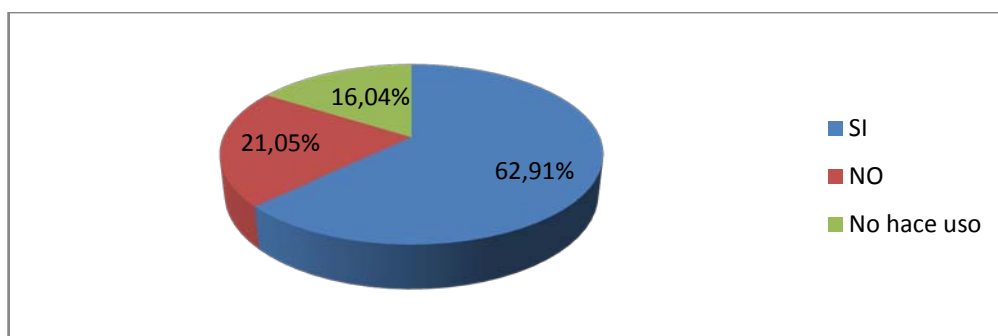
**Cuadro N° 11**  
**SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	251	62.91%
NO	84	21.05%
No hace uso	64	16.04%
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas.  
ELABORACIÓN: Los autore

Gráfico N° 11

## SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS



De toda la población encuestada, el 62.91% afirman que si obtienen los servicios y aspiraciones que ellos han deseado, por cuanto han hecho uso del servicio de desarrollo infantil y otros servicios que brinda la institución, se ve por parte de los directivos una gran responsabilidad frente a la competencia ya que la institución ha crecido significativamente, el 21.05% no está satisfecho por los servicios que prestan ya que no conocen de los requisitos y reglamentos que exigen para tener acceso, y faltando información por los medios más adecuados; el 16.05% contesta que no hacen uso de los servicios porque no creen en ellos, no conocen de su eficiencia y no necesitan. En esta pregunta nos podemos dar cuenta que la institución si brinda los servicios a los beneficiarios, pero el 37.09% no lo hace, por desconocimiento, falta de reglamentación, no necesitan, etc., deduciendo que debe existir una mayor información para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población, este trabajo es

eminentemente social y debe tomarse en cuenta para la realización del plan de desarrollo que abarque estos elementos importantes dentro de la imagen del INFA.

## 7. ¿Está de acuerdo que se incremente más servicios en el INFA?

**Cuadro Nº 12**

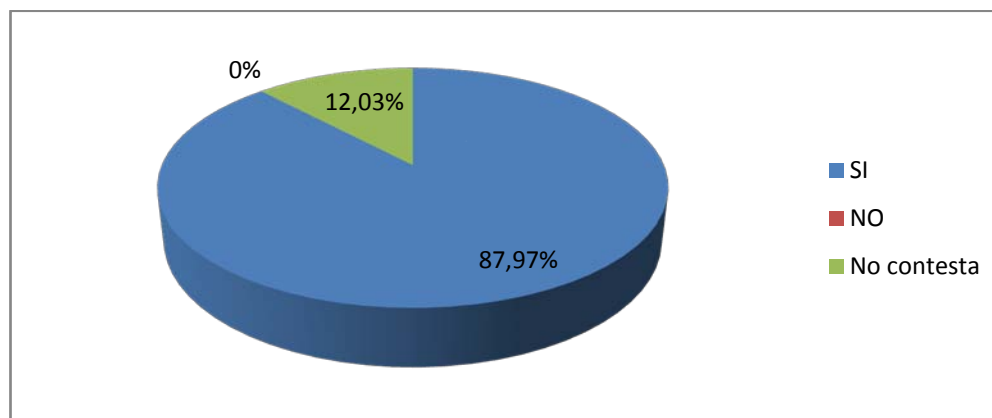
### DEBERIA INCREMENTARSE LOS SERVICIOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	351	87.97%
NO	0	0%
No contestan	48	12.03%
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas.  
ELABORACIÓN: Los autores

**Gráfico Nº 12**

### DEBERIA INCREMENTARSE LOS SERVICIOS



El 87.97% de los encuestados expresa que deben incrementarse los servicios y un 12.03% no contestan, concluyendo que las personas no conocen los servicios que presta el INFA actualmente, por cuanto reiteran en los mismos; y quienes no contestan parece que están satisfechos con

los servicios que reciben o no se comprometen a dar criterios de orden financiero.

## 8. ¿Conoce la visión y misión del INFA?

**Cuadro N° 13**

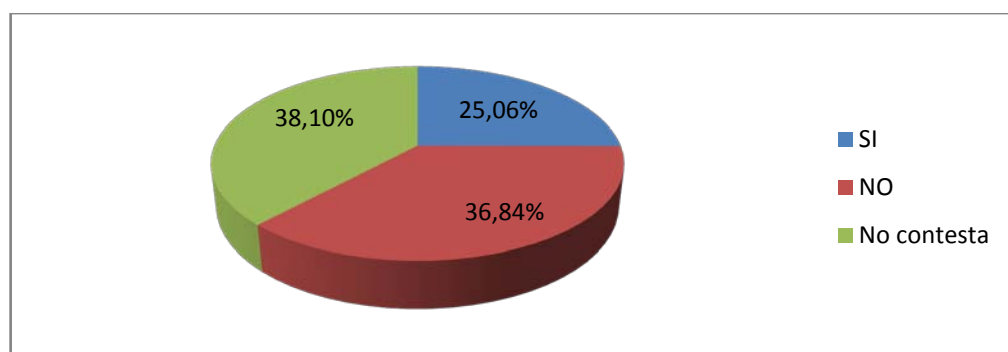
### CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL INFA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	100	25.06%
NO	147	36.84%
No contestan	152	38.10%
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas.  
ELABORACIÓN: Los autores

**Gráfico N° 13**

### CONOCE SOBRE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL INFA



El 25.06% de los encuestados dice conocer la misión y visión del INFA mientras que el 36.84% no conoce y un 38.10% no contesta, estos datos permiten concluir que el 74.94% no tiene idea de la supervivencia del

INFA, dando a entender que no existe una promoción publicitaria que abarque a este segmento de beneficiarios.

### 9. ¿Conoce los valores y principios que tiene el INFA?

**Cuadro Nº 14**

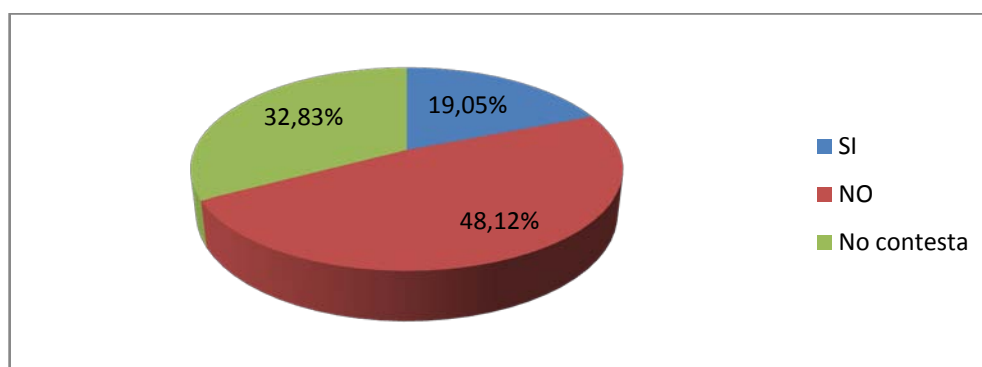
**CONOCE LOS VALORES Y PRINCIPIOS DEL INFA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	76	19.05%
NO	192	48.12%
No contestan	131	32.83%
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas.  
ELABORACIÓN: Los autores

**Gráfico Nº 14**

**VALORES Y PRINCIPIOS DEL INFA**



Cuando a los encuestados se les hace la pregunta sobre el conocimiento de los valores y principios del INFA, contestan que si conocen el 19.05% debido a que están en contacto con la institución directamente, que no

conocen el 48.12% de los encuestados debido a que no se difunde información sobre el INFA y el 32.83% no contestan.

Se puede concluir que en su mayoría desconocen los valores y principios del INFA, esto es el 80.95% que se encuentran en desconocimiento o no quieren contestar porque no conocen al respecto de valores y principios en que se fundamenta el Instituto de la Niñez y la Familia.

#### 10. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios del INFA?

**Cuadro Nº 15**

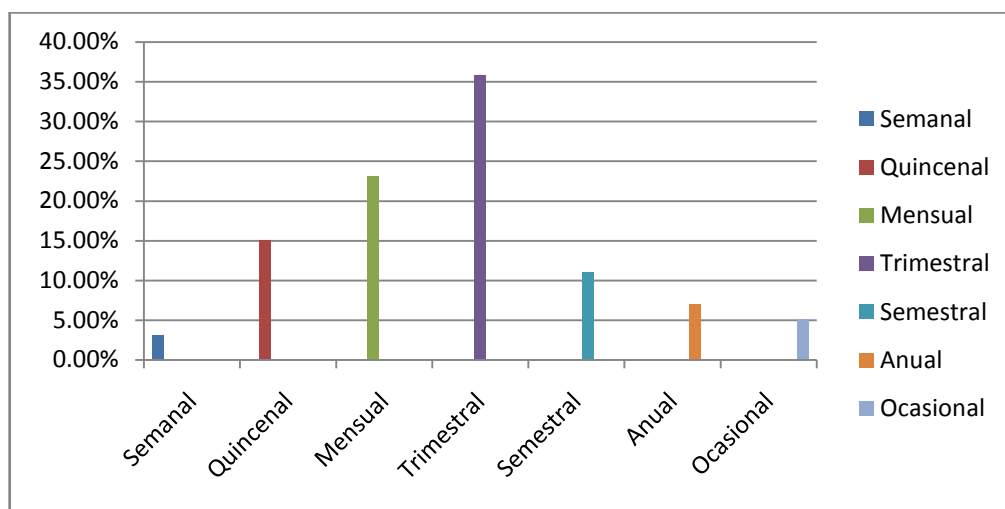
**FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DE SERVICIOS DEL INFA**

<b>PERIODOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Semanal	12	3.01%
Quincenal	60	15.04%
Mensual	92	23.06%
Trimestral	143	35.84%
Semestral	44	11.03%
Anual	28	7.02%
Ocasional	20	5.00%
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas.  
ELABORACIÓN: Los autores

Gráfico N° 15

## FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DE SERVICIOS DEL INFA



De los encuestados, el 35.84% afirman que utilizan los servicios del INFA en forma trimestral; seguidamente tenemos que el 23.06% lo hacen mensual; el 15.04% lo hacen quincenalmente; el 11.03% utilizan los servicios semestralmente; el 7.02% lo hacen anualmente y el 5% lo hacen en forma ocasional.

Como conclusión se puede manifestar que falta mayor dinamismo de persuasión en el manejo de los servicios sociales por parte de quienes están encargados de atraer el mayor número de beneficiarios para poder capitalizar el servicio y dar mayor imagen al INFA. Por esto es importante que en el plan de desarrollo se ponga énfasis en presentar de mejor manera los servicios que brinda el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA).

## 11. ¿Tiene conocimiento de los Directivos del INFA?

**Cuadro N° 16**

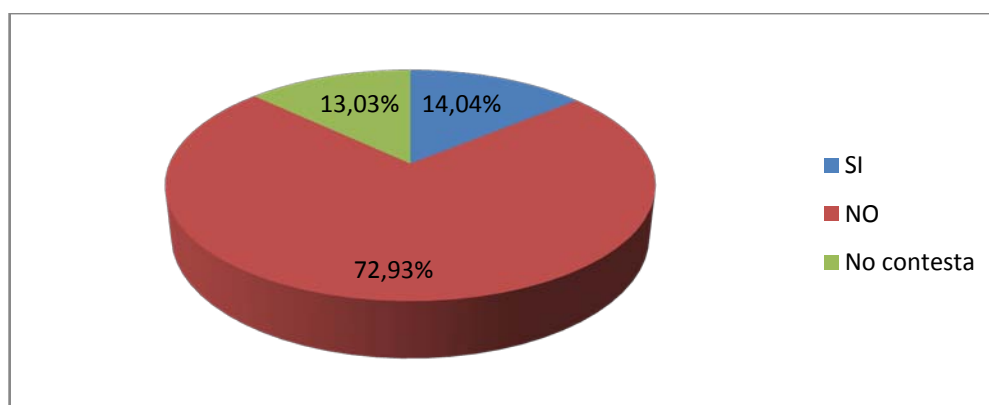
### CONOCIMIENTO DE LOS DIRECTIVOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56	14.04%
NO	291	72.93%
No contestan	52	13.03%
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas.  
ELABORACIÓN: Los autores

**Gráfico N° 16**

### CONOCIMIENTO DE LOS DIRECTIVOS



En el cuadro N° 16 se puede apreciar que el 14.04% de los encuestados si conocen a los directivos del INFA; pero el 72.93% no los conocen y el 13.03% no contestan. En conclusión se puede decir que hace falta



promocionar a los directivos, creando en ellos un liderazgo que permita dar confianza a los beneficiarios ya que de ellos depende el éxito.

## 12. ¿Qué le parece la imagen del INFA?

**Cuadro N° 17**

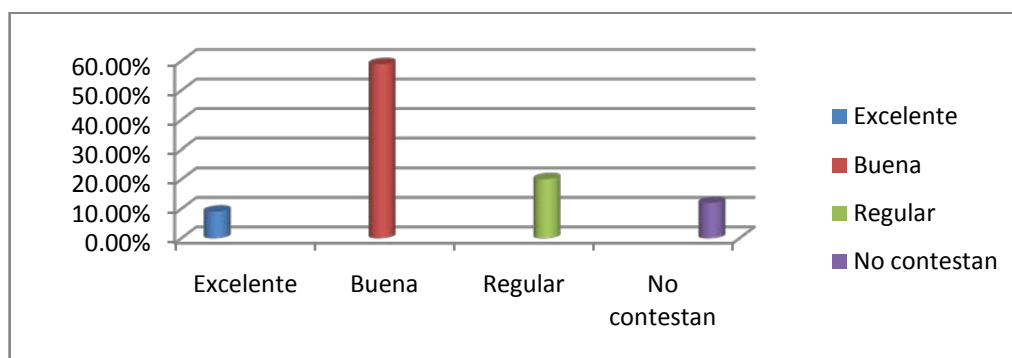
### **IMAGEN DEL INFA**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	36	9.02%
Buena	235	58.90%
Regular	80	20.05%
No contestan	48	12.03%
<b>Total</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: Los autores

**Gráfico N° 17**

### **IMAGEN DEL INFA**



En esta pregunta se hizo una comparación de la imagen que tiene la institución INFA obteniéndose el 58.90% de los encuestados un criterio de buena imagen; regular el 20.05%; el 12.03% no contestan y únicamente el

9.02% dice tener una imagen excelente en comparación con las otras instituciones de la provincia de Loja.

### 13. ¿Por qué razón es beneficiario del INFA?

**Cuadro N° 18**

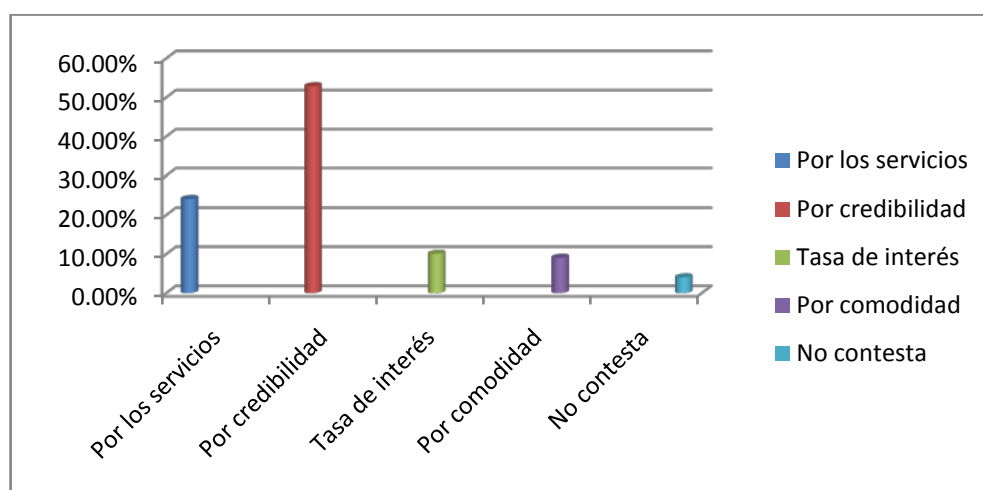
**RAZÓN POR QUE ES BENEFICIARIO DEL INFA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por los servicios	96	24.06%
Por credibilidad	211	52.88%
Mejor atención	40	10.03%
Por comodidad	36	9.02%
No contestan	16	4.01%
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: Los autores

**Gráfico N° 18**

**RAZÓN POR QUÉ ES BENEFICIARIO DEL INFA**



En esta pregunta los clientes contestan que son beneficiarios del INFA en un 52.88% por la credibilidad que les ha brindado; el 24.06% por los servicios que presta; el 10.03% por tener mejor atención que las otras entidades de servicio social; el 9.02% por comodidad en las instalaciones y el 4.01% no contestan.

Se concluye que las razones por las que prefieren al INFA en su mayoría es por la credibilidad seguido de los servicios que presta, dándonos una idea clara de las fortalezas que tiene el INFA en la Dirección Provincial de Loja.

## **g. DISCUSIÓN**

## **DISCUSIÓN**

### **g.1. PLAN PLURIANUAL INSTITUCIONAL**

La formulación e ingreso del Plan Plurianual Institucional; en este documento se citan los conceptos básicos de los elementos que contiene la matriz y los procedimientos, a fin de facilitar su elaboración, la SENPLADES ha definido una plataforma informática para registrar la información de los Planes Plurianuales Institucionales, a través de la página WEB de la institución. En dicha plataforma, las Entidades deberán elaborar e ingresar su Plan Plurianual Institucional, conforme a los requerimientos de la matriz del Plan. La matriz del Plan Plurianual Institucional consta de tres partes:

La primera parte considera información relacionada con el código institucional, el nombre de la institución, el “Tipo de Norma” —Ley, Decreto, Acuerdo, Resolución, entre otros— y el “Número” respectivo de su expedición, y el “Número” del Registro Oficial y “Fecha” de su publicación. Además consta información de Misión y Visión Institucionales. La segunda parte requiere información relacionada con los objetivos, metas e indicadores del Plan Nacional de Desarrollo 2011 - 2015. La tercera parte se refiere a las “Estrategias de Acción Institucional” y demanda requerimientos de información de: prioridad, objetivo

estratégico institucional, indicador de gestión del objetivo, línea base del indicador, meta de gestión del objetivo, programación anual en porcentaje de la meta, presupuesto del objetivo estratégico institucional, cobertura geográfica, número estimado de beneficiarios y unidad de medida.

El Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) es una entidad adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES): la función institucional principal según el mandato legal es la protección integral, especial y desarrollo social.

#### **g.1.1. MISIÓN**

- a) Promover y fomentar activamente la inclusión económica y social de la población, de tal forma que se asegure el logro de una adecuada calidad de vida para todos los ciudadanos y ciudadanas, mediante la eliminación de aquellas condiciones, mecanismos o procesos que restrinjan la libertad de participar en la vida económica, social y política de la comunidad y que permiten, facilitan o promueven que ciertos individuos o grupos de la sociedad sean despojados de la titularidad de sus derechos económicos, sociales y apartados, rechazados o excluidos de las posibilidades de acceder y disfrutar de

los beneficios y oportunidades que brinda el sistema de instituciones económicas y sociales.

- b) Promover la atención integral de la población a lo largo de su ciclo de vida, (niñez, adolescencia, juventud, adultos, adultos mayores), priorizando sus acciones en aquellos individuos o grupos que viven en situación de exclusión, discriminación, extrema pobreza o vulnerabilidad.

### **g.1.2. VISION**

En el próximo quinquenio el INFA, será el ejecutor en el marco del Plan Nacional para el Buen Vivir y la Agenda Social de la Niñez y Adolescencia, de servicios adecuados a la realidad que enfrentan los NNA en los territorios, sea en forma directa o en asocio con organismos públicos y privados, con metodologías, modalidades y herramientas comunes, articulando acciones y procesos de prevención, restitución y exigibilidad.

Garantizar el cumplimiento de las políticas nacionales, provinciales y locales de protección integral de derechos de los NNA y sus familias, la pertinencia de las intervenciones, la articulación de los servicios y el

seguimiento y control de las unidades de atención; y, habilitar la gestión de los procesos institucionales.

### **g.1.3. POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento actual del servicio está basado en la atención al público, dado que son muchos los servicios en la provincia de Loja; el posicionamiento del servicio está basado en precio del servicio – calidad del mismo, lo que le ha permitido ubicarse entre los primeros puestos de quienes están dedicadas a estas actividades de servicio social.

### **g.1.4. VALORES**

La identificación y definición de los valores de la organización es importante, pues son estos los que soportan la ejecución e interiorización de la misión por parte de los miembros de la institución. A continuación se presentan los valores individuales:

**HONESTIDAD:** En el desarrollo de la prestación de servicios, garantizando los derechos y beneficios de la ciudadanía.



**TRANSPARENCIA:** En la gestión y acciones para reafirmar la confianza de los beneficiarios esto es los servicios a los más desprotegidos de la sociedad, la inclusión de los niños y adolescentes en las actividades normales de desarrollo integral del ser humano.

**LEALTAD:** A las necesidades de los beneficiarios, empleados, funcionarios y directivos.

**EQUIDAD:** En el trato justo a los beneficiarios, empleados, funcionarios y directivos.

**SOLIDARIDAD:** Que permita fortalecer el movimiento de revolución ciudadana, contribuyendo al desarrollo socioeconómico en nuestra área de influencia.

**RESPONSABILIDAD:** En el manejo de los recursos del pueblo ecuatoriano, identificándonos y aportando a la consecución de los objetivos institucionales.

Los valores corporativos son para entender, creer, practicar y promover dentro y fuera de la institución valores éticos y morales. Los valores corporativos constituyen un conjunto de principios y creencias claves acerca de la organización, con frecuencia no expresados, que comparten

todos los colaboradores, ayudando a trabajar y a asociarse. Estos inspiran la vida organizacional y ayudan al vivir diario de la organización haciendo que se perciba la cultura corporativa de la institución como parte integrante del Ministerio de Inclusión Económica y Social:

**ENFOQUE Y COMPROMISO CON EL SERVICIO AL CLIENTE.-**

Mantener una constante predisposición a satisfacer las necesidades del cliente interno y fundamentalmente el cliente externo.

**EXCELENCIA EN EL TRABAJO.-** Buscamos la perfección en la ejecución de las tareas, antes y mejor que los demás. Manteniendo la teoría de lo obvio: imitar, igualar y superar.

**HONESTIDAD, TRANSPARENCIA, FIRMEZA Y LEALTAD.-** Ser un equipo humano con profundos valores morales y éticos personales, que caracterizan todos los actos del personal y directivos responsables.

**CRECIMIENTO A TRAVÉS DEL CAMBIO.-** Practicando el mejoramiento continuo, a través del cuestionamiento de los procesos de servicios; con el fin de adaptarlos a los frecuentes cambios del entorno y fundamentalmente de la ciencia y la tecnología. El cambio es bueno con pensamiento revolucionario.

CREACIÓN DE VALOR AL BENEFICIARIO.- Actuar y tomar decisiones con el fin de incrementar el valor agregado a los diferentes servicios que ofrece la institución.

TRABAJO EN EQUIPO Y RESPETO MUTUO.- Formar y ser parte de un equipo ágil de colaboradores, altamente integrado que respeta los derechos de aquellos con quienes interactúa.

#### **g.1.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

El INFA corporativamente se centra a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno de la Revolución Ciudadana, los mismos que se expresan de la siguiente manera:

- Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social.
- Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- Aumentar la esperanza y calidad de vida de la población.
- Promover un medio ambiente sano y sustentable, y garantizar el acceso seguro al agua, aire y suelo.
- Garantizar la soberanía nacional y auspiciar la integración latinoamericana.
- Garantizar el trabajo estable, justo y digno.

- Construir y fortalecer el espacio público y de encuentro común.
- Afirmar la identidad nacional, fortalecer las identidades diversas y la interculturalidad.
- Fomentar el acceso a la justicia.
- Garantizar el acceso a la participación pública y política.
- Establecer un sistema económico solidario y sostenible.
- Reformar el Estado para el bienestar colectivo.

Los objetivos estratégicos definidos por la Dirección Provincial de Loja, como guía para las acciones presentes y futuras de la institución son los siguientes:

- Rediseñar la estructura organizacional de la institución para orientarla a una administración por procesos, en función de los beneficiarios y de los servicios.
- Modernizar y preparar la tecnología hacia redes de nueva generación para la presentación de nuevos servicios de valor agregado y servicios integrados

- Modernizar y ampliar la capacidad de servicios financieros para satisfacer la creciente demanda en un ambiente de globalización y competitividad.
- Modernizar y ampliar la red informática (Hardware y Software), para soportar el desarrollo tecnológico, modernización de la organización y crecimiento, para satisfacción de los clientes tanto internos como externos.
- Fortalecer la capacidad financiera del INFA a través de convenios con entidades financieras, optimizar los recursos y asegurar los ingresos por prestación de servicios.

## **g.2. PLAN OPERATIVO ANUAL - POA 2011**

El objetivo del presente plan operativo anual es permitir que cada Coordinación General y la Dirección Provincial pueda elaborar de manera efectiva el POA 2011, con el propósito de orientar la ejecución del INFA en el marco de la nueva Constitución Política de la República y del Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV), convirtiendo los objetivos institucionales en pasos claros, con sus objetivos y metas evaluables en el corto plazo.

El POA constituye la carta de navegación de la institución, por lo que debe tener claros los objetivos y las políticas de Desarrollo Infantil que se pretenden lograr en cada período. Para ello, el POA es el instrumento que vincula la planificación con el presupuesto y es la base para elaborar la proforma presupuestaria. Esto supone ajustar la planificación en función de las capacidades y la disponibilidad real de recursos institucionales. Por tanto, el POA 2011 permitirá concretar y reajustar los proyectos prioritarios a los objetivos estratégicos institucionales y a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, señalando los indicadores, las metas y actividades que se impulsarán en el período anual, para cumplir con los objetivos propuestos.

**Cronograma de presentación del POA y PAC.-** Para cumplir con los plazos definidos por el MIES se debe remitir a la oficina matriz del INFA, Dirección de Programación y Evaluación, en forma inaplazable los documentos del POA y PAC, observando el siguiente calendario:

**Cuadro N° 19**  
**CRONOGRAMA DEL POA Y PAC**

<b>POA y PAC</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	<b>FECHAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
POA inicial	Matriz No. 1 (proyectos de inversión) Matriz No. 2 (gastos corrientes)	<b>4 de enero / 2011</b>	Observando los lineamientos para el POA
<b>POA ajustado</b>	Matriz No. 1 (proyectos de inversión) Matriz No. 2 (gastos corrientes) Matriz No. 3 (POA integral)	<b>11 de enero / 2011</b>	A partir de la publicación oficial del Presupuesto General del Estado. Observando los lineamientos para el POA
<b>PAC ajustado</b>	Matriz enviada por la Dirección General de INFA	<b>12 de enero / 2011</b>	El INFA remitirá al MIES el POA definitivo
<b>Aprobación del POA 2011</b>	El INFA matriz remitirá al MIES el POA definitivo el 12-01-11	<b>14 de enero / 2011</b>	Aprobación del POA 2011 por parte de la Ministra
<b>PAC publicado</b>	Hasta el 15-01-11, INFA publicará el PAC en el portal de Compras Públicas	<b>15 de enero / 2011</b>	Art. 22 del Reglamento de la Ley Orgánica de Contratación Pública.

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: Los autores

En el siguiente cuadro se incluyen los Techos Presupuestarios por proyecto y por provincia, los mismos que fueron elaborados a partir de la ejecución presupuestaria observada en cada provincia durante el ejercicio 2010. Además, se consideran los lineamientos de incremento de cobertura en el 2011:

- i) Universalización de servicios en las provincias con estrategia INTI (Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo y Cañar);
- ii) Incremento de cobertura en las provincias de la Amazonía (Sucumbíos, Orellana, Napo, Pastaza, Morona y Zamora);

- iii) Priorizar las 21 parroquias definidas por el Gobierno;
  
- iv) Priorizar la atención a NN vinculados al proyecto de Mercados.



**Cuadro Nº 20**  
**INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA TECHOS PRESUPUESTARIOS 2011**

PROVINCIAS	DESARROLLO INFANTIL	PROTECCIÓN ESPECIAL	RIESGOS Y EMERGENCIAS	PARTICIPACIÓN	COMUNICACIÓN SOCIAL	TOTAL GENERAL
MATRIZ	1,013,083.91	8,445,541.67	1,833,951.73	900,000.00	1,063,750.00	<b>13,256,327.31</b>
AZUAY	4,457,949.01	2,041,965.90	115,190.66	192,410.52	27,700.00	<b>6,835,216.09</b>
BOLIVAR	1,347,441.67	552,525.12	61,275.17	112,447.71	10,000.00	<b>2,083,689.67</b>
CAÑAR	2,201,250.87	278,403.00	57,104.98	74,132.19	12,000.00	<b>2,622,891.04</b>
CARCHI	2,346,368.98	49,366.00	43,658.92	44,146.14	10,000.00	<b>2,493,540.04</b>
CHIMBORAZO	13,608,512.59	1,024,062.66	89,819.48	108,282.98	14,000.00	<b>14,844,677.71</b>
COTOPAXI	9,787,748.25	732,718.00	84,752.76	212,401.23	14,000.00	<b>10,831,620.23</b>
EL ORO	7,832,687.86	1,883,310.20	98,839.58	137,436.09	15,000.00	<b>9,967,273.73</b>
ESMERALDAS	17,118,465.60	1,084,592.60	87,790.64	142,433.76	14,000.00	<b>18,447,282.60</b>
GALAPAGOS	211,299.73	28,274.00	23,194.93	8,329.46	5,000.00	<b>276,098.12</b>
GUAYAS	18,630,178.67	4,925,332.25	458,026.19	531,419.54	95,000.00	<b>24,639,956.66</b>
IMBABURA	5,426,871.49	1,249,622.66	71,145.00	105,784.14	14,000.00	<b>6,867,423.28</b>
<b>LOJA</b>	<b>6,898,259.65</b>	<b>938,952.60</b>	<b>91,668.19</b>	<b>192,410.52</b>	<b>14,000.00</b>	<b>8,135,290.96</b>
LOS RÍOS	7,427,478.36	612,078.04	156,007.73	97,454.68	26,000.00	<b>8,319,018.81</b>
MANABÍ	15,441,969.16	1,722,894.59	195,629.89	271,540.39	41,000.00	<b>17,673,034.03</b>
MORONA	3,562,554.16	406,731.60	55,668.19	128,273.68	10,000.00	<b>4,163,227.63</b>
NAPO	4,911,784.25	198,366.00	49,547.00	33,317.84	10,000.00	<b>5,203,015.09</b>
ORELLANA	2,011,257.97	100,166.00	49,316.28	33,317.84	10,000.00	<b>2,204,058.10</b>
PASTAZA	2,001,589.13	202,423.00	45,628.21	56,640.33	10,000.00	<b>2,316,280.66</b>
PICHINCHA	15,706,467.94	4,271,624.20	379,327.50	267,375.66	80,000.00	<b>20,704,795.30</b>
SANTA ELENA	5,209,207.50	841,351.65	37,515.30	97,454.68	10,000.00	<b>6,195,529.13</b>
STO. DOMINGO DE LOS TSACHILAS	2,892,581.94	824,733.36	44,110.69	44,979.08	10,000.00	<b>3,816,405.08</b>
SUCUMBIOS	1,531,558.16	642,518.02	55,728.76	39,981.41	10,000.00	<b>2,279,786.35</b>
TUNGURAHUA	5,735,105.09	1,004,761.50	81,898.37	105,784.14	15,000.00	<b>6,942,549.10</b>
ZAMORA	3,688,328.04	124,704.80	46,658.37	61,638.00	10,000.00	<b>3,931,329.22</b>
<b>TOTAL</b>	<b>161,000,000.00</b>	<b>34,187,019.42</b>	<b>4,313,454.53</b>	<b>3,999,392.00</b>	<b>1,550,450.00</b>	<b>205,050,315.95</b>

FUENTE: Coordinaciones generales  
ELABORADO: 21 de diciembre del 2010

Dado que la matriz No. 1 debe ser llenada a nivel parroquial, con el propósito de que el MIES cuente con información de COBERTURA e INVERSIONES por parroquia, se registra la información global de los proyectos de inversión (Desarrollo Infantil, Participación, Riesgos y Emergencias, Protección Especial y Adopciones) desglosando para cada componente un solo grupo de actividades.

Para estos grupos de actividades se deberá desglosar la información requerida en todas las columnas (incluida: cobertura e inversiones) a nivel parroquial.

La matriz No. 2, debe registrar los GASTOS DE INVERSIÓN, incluida la Nómina del personal de cada Dirección Provincial. Para el caso de los Gastos Corrientes no se estableció un techo presupuestario, por lo que se debe realizar una proyección, con base en los gastos efectuados durante el año 2010 e incrementar el 10%.

La matriz No. 3, deberá incluir la información desglosada en todos los componentes y actividades, a nivel provincial. Para facilitar el llenado de esta matriz, se ha procedido a predefinir los componentes y actividades tal como aparecen en estos Lineamientos. En cada provincia deberán seleccionar las que corresponden a su realidad. Adicionalmente, se deben

elaborar el POA de cada uno de los siete proyectos / programas estratégicos del INFA. Los lineamientos se trabajaron en equipos por cada área o programa, incluyendo a los técnicos de las Coordinaciones Territoriales.

Se define el o los programas o proyectos que se describen en la matriz, de acuerdo a la estructura programática ingresada en el Sistema Nacional de Inversión Pública de SENPLADES y en el e-SIGEF del Ministerio de Finanzas.

En el POA institucional general de INFA – MIES 2011 se definieron 6 proyectos de inversión más los servicios institucionales, tal como se muestra:

1. Desarrollo Infantil
2. Participación y Construcción de Ciudadanía de NNA
3. Riesgos y Emergencias
4. Fortalecimiento de las Capacidades Estratégicas del INFA
5. Servicios de Protección Especial
6. Creación de una Política y Programa Nacional de Adopciones
7. Habilitación de Servicios Institucionales
- 7.1. Comunicación

7.2. Financiero

7.3. Administrativo

7.4. Tecnologías de la Información

7.5. Recursos Humanos

El proyecto contiene las siguientes partes:

**Nombre del Proyecto.-** El nombre de los siete programas / proyectos nacionales (enlistados en el cuadro anterior) debe ser registrado en la primera columna y en la parte superior, en líneas divisorias establecidas al inicio de cada uno, en el orden y con la codificación establecida en el apartado anterior.

**Objetivo General del Proyecto.-** En la segunda columna de la matriz se debe incluir el objetivo general del proyecto, que debe guardar concordancia con los objetivos previstos para el período 2010 – 2013. Estarán orientados a resolver los problemas del grupo meta (los niños, niñas, adolescentes, sus familias y comunidades) priorizados e identificados por la entidad. Los objetivos generales se entienden como los propósitos hacia dónde quiere llegar cada proyecto con sus respectivos componentes o acciones clave y actividades para contribuir a

la misión institucional y al cumplimiento del Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV).

Estos objetivos permitirán que las autoridades, funcionarios y trabajadores de la institución sepan identificar qué es lo prioritario y porque constituyen los retos o desafíos propuestos. Deben orientar los diferentes procesos de planificación (nacional, provincial y territorial) desarrollados por la institución.

El POA global y los lineamientos de este documento orientarán la elaboración del POA en las respectivas provincias, con los ajustes realizados en este proceso.

**Componente o Acción clave.**- En la tercera columna se procederá a desglosar los diferentes proyectos en sus COMPONENTES o grupos de acción clave, que serán ejecutados en el transcurso del año y que necesariamente deben ser desarrollados para el cumplimiento del Objetivo General del proyecto. Cada componente deberá definir por lo menos un indicador de resultado, que será evaluado anualmente (ver capítulos posteriores).

En el POA 2011 institucional global del INFA, que se adjunta como Anexo, se desglosa los seis proyectos nacionales en sus componentes o grupos de acción más importantes.

La columna de Componentes constituye la estructura fundamental de cada proyecto /programa del INFA, por tanto deben guardar coherencia y complementariedad con el objetivo propuesto. Cada componente incluirá los servicios, prestaciones y modalidades de atención que se ejecutarán en forma directa o mediante convenios o contratos con terceros.

**Actividades:** Cada uno de los componentes debe ser desglosado en sus ACTIVIDADES, en la cuarta columna; les corresponde a las Direcciones Provinciales desglosar los componentes en las actividades más importantes que permitan hacer el seguimiento periódico durante el año, para lo cual deberán definir los indicadores de gestión frente a cada actividad priorizada y los costos respectivos. Para este propósito deberán observar los lineamientos específicos de cada proyecto, que se describen en los siguientes numerales de este documento

**Indicadores de Componentes y Actividades.-** En la quinta y sexta columnas se incluirán los Indicadores de los componentes y actividades, respectivamente. Con el objeto de orientar las acciones del POA hacia

similares objetivos, se solicita incluir los indicadores de Resultado y de Gestión de cada proyecto.

Los INDICADORES Sirven para valorar y analizar tanto los avances (Seguimiento) como los logros de los programas y proyectos (Evaluación).

**Indicadores de Gestión.-** Se los conoce también como indicadores internos, de avances, de progresos, de procesos, de control o de monitoreo. Tienen como misión valorar el rendimiento de los insumos, recursos y esfuerzos dedicados a ejecutar las actividades para obtener los objetivos, con unos tiempos y costos definidos. Pertenecen al Sistema de SEGUIMIENTO. En el POA se definirán Indicadores de Gestión a nivel de Actividades.

**Indicadores de Logros o Resultados.-** Son conocidos también como indicadores de éxito. Permiten valorar los cambios en las variables sociales y económicas propiciadas por el programa o proyecto. Permiten analizar la eficacia de los proyectos para resolver los problemas existentes antes de la ejecución. Se refieren a hechos concretos verificables, medibles y evaluables en cada período y para cada objetivo. Sirven al Sistema de EVALUACIÓN. En el POA se definirán Indicadores de Resultado a nivel de Componentes.

Los INDICADORES son magnitudes asociadas a las características del proyecto o acción, que permiten verificar el cumplimiento del objetivo. Deben especificar la unidad de análisis (personas, hogares) y la forma de medición, que puede ser un número, razón, proporción o porcentaje.

## POLÍTICAS

El INFA por mandato de creación debe desempeñar la función de garante del cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes (NNA), sus familias y comunidades, procurando la debida respuesta del Estado en materia de protección, reparación, prevención y promoción de los derechos humanos de la niñez y adolescencia del país.

El INFA es la institución que en nombre del Estado ejecuta planes y proyectos y aplica normas y medidas de gobierno en materia de asistencia y protección integral a los niños y sus familias. En ese marco, define como su misión garantizar los derechos de los NNA para el ejercicio pleno de su ciudadanía en libertad e igualdad de oportunidades.

En este marco, la elaboración del POA 2011 debe considerar los siguientes principios y políticas<sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup> / Instituto de la Niñez y la Familia, INFA. 2009. *Modelo de Atención y Modelo de Gestión*. Mimeog. Pp. 2-3



**Protección Integral:** La doctrina de la Protección Integral está enmarcada en el modelo del Estado Social de Derecho, que concibe a niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos y puntualiza que el Estado, la sociedad y la familia son los principales actores obligados al cumplimiento de los mismos.

La Convención de los Derechos del Niño "...define los derechos humanos básicos que deben disfrutar todos los niños y niñas: el derecho a la supervivencia; al desarrollo pleno; a la protección contra influencias peligrosas, malos tratos y explotación; y, a la plena participación en la vida familiar, cultural y social. Los principios fundamentales de la Convención son la no discriminación; la dedicación al interés superior del niño; el derecho a la vida, la supervivencia y desarrollo; y el respeto por los puntos de vista del niño"

Por su parte, el Código de la Niñez y Adolescencia dispone que para lograr la protección integral y especial el Estado, la sociedad y la familia deben garantizar a la niñez y adolescencia su desarrollo integral y el disfrute pleno de sus derechos, deberes y responsabilidades para hacerlos efectivos, garantizarlos y protegerlos.

**Niños, Niñas y Adolescentes sujetos de derechos:** En la formulación del POA 2011 se reconocerá que cada persona por su condición es un sujeto y actor social. Ser sujeto y actor es la dimensión fundamental que define la naturaleza del niño/a para ejercer plenamente la 'actoría', tanto en lo que se refiere a la construcción de sentidos individuales como en la construcción de sentidos colectivos. Esto requiere dos condiciones: la primera que cada persona se 'reconozca' a sí mismo y la segunda, que reconozca esa condición a las otras personas con las que se relaciona.

Reconocer significa darse cuenta y valorar las propias formas de ver, de sentir, de entender el mundo y la propia vida desde los niños y niñas. Significa que los NNA estén orgullosos de lo que son sus cualidades y debilidades. Significa ver a las cualidades como algo que es necesario fortalecer y a las debilidades como una oportunidad para mejorar.

**Corresponsabilidad social:** Tomar en cuenta que la familia, la sociedad y el Estado deben compartir la responsabilidad del desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes, cada uno desde su propio rol diferenciado. Al Estado le corresponde garantizar la estructuración, organización y provisión de recursos para la prestación de servicios de atención con enfoque de protección integral, desde una perspectiva territorial. Le corresponde además el fortalecimiento de la familia como

unidad básica responsable de la protección, educación y desarrollo de los niños/as. Esto implica pensar en los niños, no como individuos pasivos, beneficiarios de servicios fragmentados, sino como sujetos de derechos, como seres integrales.

Para garantizar los derechos es necesario trabajar en prevención, restitución y exigibilidad de derechos como procesos interrelacionados que garantizan la creación de condiciones para evitar que los derechos de los NNA sean vulnerados, restituirlos cuando han sido violados y exigir su vigencia plena.

A continuación se presentan las directrices específicas que orienta la elaboración del POA 2011 de los programas / proyectos del INFA-MIES: desarrollo infantil, protección especial, riesgos y emergencias, participación y construcción de ciudadanía de los NNA, adopciones y servicios institucionales.

Para cada proyecto / programa se incluye el objetivo general, los lineamientos operativos, los indicadores y las recomendaciones para el llenado de la matriz.

### **g.2.1. PROYECTO: DESARROLLO INFANTIL**

**Objetivo:** Garantizar la protección integral de NN, asegurando que la provisión de servicios indispensables para el crecimiento y maduración de los niños y niñas menores de 5 años de edad, se dé en igualdad de oportunidades y condiciones, logrando su pleno desarrollo, en armonía con su entorno sociocultural y ambiental, con la participación y corresponsabilidad del Estado, la familia y la comunidad.

**Lineamientos operativos para la ejecución del Proyecto:** El propósito de este proyecto es lograr un proceso evolutivo integral de permanente cambio y maduración de la estructura biológica y psicológica de los niños y niñas menores de cinco años. De esta manera las acciones de Desarrollo Infantil contribuirán a lograr los grandes objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir, que plantea un nuevo modelo de desarrollo, con una estrategia de largo plazo, que permita generar condiciones y oportunidades para que los niños y niñas se desarrollen en forma integral.

La definición de actividades del POA 2011 debe ser incluyente, considerando los enfoques de equidad de género e interculturalidad de cada región, posibilitando la participación de la familia y la comunidad en el desarrollo integral de la niñez y adolescencia. Esto requiere que desde

la perspectiva **territorial** se promueva la participación directa de la familia y la comunidad, complementada con una articulación intersectorial, que facilite la provisión de servicios para atender las distintas necesidades de los niños y niñas, de manera eficaz y efectiva.

Para la definición de actividades en el POA 2011 se toma en cuenta los siguientes lineamientos:

- El proyecto de Desarrollo Infantil se ejecutará mediante los siguientes **tres componentes**: i) Modalidades de Atención; ii) Equipamiento y re-equipamiento básico de las unidades de atención; y, iii) Asistencia Técnica.
- La provisión de servicios de atención en Desarrollo Infantil se realizará mediante tres **Modalidades de Atención** genéricas: i) los Centros de Desarrollo Infantil (CDI); ii) Creciendo con Nuestros Hijos (CNH); y, iii) Centros de Atención Directa.
- Se mantienen los contratos y convenios como modalidades de asignación de recursos. Durante el año 2011 se evaluarán las diferentes modalidades de atención y de asignación de recursos, con el objeto de mejorar la calidad en la prestación de servicios y el logro del objetivo general del proyecto.

- Para la definición de los Costos de los Servicios se tomarán en cuenta las siguientes definiciones:
    - Se universaliza el costo de alimentación por niño/a a USD 1.00 (un dólar) por día.
    - El costo de juguetes y caramelos se deben incluir en los convenios
    - El costo del día del niño se debe incluir en los convenios.
    - La compra de material didáctico se realizará en forma directa en las provincias, bajo las especificaciones técnicas entregadas desde la matriz.
  
  - Los recursos para Capacitación, se distribuirán de la siguiente manera: 72% para los servicios contratados mediante convenios, 18% para los contratos y el 10% restante se destinará a reforzar la capacitación del área PANI y Amazonía.
  
  - Los criterios para el incremento de cobertura en la provincia se considera las siguientes directrices:
    - Se incorpora prioritariamente las 21 parroquias con altos índices de pobreza, priorizadas por el Gobierno para la atención con la estrategia de atención territorial;
- Se priorizará la atención a NN vinculados al proyecto de Mercados.

- Se identifican las unidades de atención requeridas prioritariamente en acciones de **rehabilitación o construcción y equipamiento** en coordinación con el MIES en forma desconcentrada.
- En el componente de **Asistencia Técnica** se definen en las actividades relacionadas con el seguimiento y acompañamiento de organizaciones ejecutoras que prestan los servicios de Desarrollo Infantil.

Cuadro Nº 21

## INDICADORES PARA DESARROLLO INFANTIL

COMPONENTES Y ACTIVIDADES	INDICADORES DE RESULTADOS (a nivel de componente)	INDICADORES DE GESTIÓN (a nivel de actividad)
1.1. Modalidades de Atención en Desarrollo Infantil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de cobertura de NNA incrementada.</li> <li>• No. de Unidades de Atención funcionando</li> </ul>	✓ % del presupuesto ejecutado
1.1.1. Revisión de modalidades de atención infantil		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de metodologías y modalidades reformuladas y en funcionamiento</li> <li>• No. de Currículos actualizados.</li> <li>• Documentos de estándares de calidad actualizados y publicados</li> </ul>
1.1.2. Atención a NN por modalidades: Centros de Desarrollo Infantil, CDI		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de NN atendidos en CDI</li> <li>• No. de Unidades de Atención</li> </ul>
1.1.3. Atención a NN por modalidades: Creciendo con Nuestros Hijos, CNH		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de NN atendidos en CNH</li> <li>• No. de Unidades de Atención</li> </ul>
1.1.4. Atención a NN por modalidades: Centros de Atención Directa		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de NN atendidos en CAD</li> <li>• No. de Centros de Atención Directa</li> </ul>
1.1.5. Provisión de servicios de Salud de calidad a los NN atendidos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de NN con esquema completo de vacunación</li> <li>• No. de NN con controles médicos de acuerdo a requerimientos MSP</li> </ul>
1.1.6. Disminución de índices de mal nutrición de NN atendidos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de NN que mejoran índices de talla y peso</li> <li>• No. de NN que reciben ... calorías a través de complementos nutricionales (NUTRINFA, CHIS PAZ, otros)</li> <li>• No. de NN atendidos por la estrategia INTI</li> </ul>

1.1.7. Mejoramiento de índices de Educación Inicial de NN atendidos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de NN evaluados en Educación Inicial</li> <li>• Resultados generados</li> </ul>
1.1.8. Participación de personal comunitario		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de madres / padres comunitarios</li> <li>• No. de facilitadores representantes comunitarios</li> <li>• No. de educadores comunitarios</li> </ul>
1.1.9. Legalización del funcionamiento de Servicios Privados de atención de NN menores de cinco años		<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de organizaciones registradas</li> <li>• N° de centros legalizados</li> <li>• N° de NN beneficiados por centro</li> </ul>
1.2. Equipamiento, re-equipamiento básico, rehabilitación y construcción de unidades de atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de NN atendidos en las U. de A. intervenidas</li> <li>• % de la cobertura atendida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % del presupuesto ejecutado</li> <li>✓</li> </ul>
1.2.1. Equipamiento de Unidades de Atención		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de Unidades de Atención equipadas</li> </ul>
1.2.2. Re-equipamiento de Unidades de Atención		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de Unidades de Atención re-equipadas</li> </ul>
1.2.3. Rehabilitación de Unidades de Atención		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de Unidades de Atención rehabilitadas</li> </ul>
1.2.4. Construcción de nuevas Unidades de Atención		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de Unidades de Atención construidas</li> </ul>
<b>1.3. Asistencia Técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° informes de seguimiento técnico y financiero por provincia</li> <li>• No. de provincias con información actualizada</li> <li>• No. de personal de la Dirección Provincial capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % del presupuesto ejecutado</li> </ul>
1.3.1. Fortalecimiento del Sistema de Seguimiento y Acompañamiento técnico en provincias, en coordinación con la DNPE de la CGP		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de Sistema de Seguimiento y Acompañamiento de los servicios de D.I.</li> <li>• No. de provincias que aplican el sistema</li> </ul>
1.3.2. Actualización de la información de Desarrollo Infantil de las provincias		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de lineamientos y normas para actualizar la información de las provincias</li> <li>• Número de diagnósticos realizados por provincia</li> </ul>
1.3.3. Capacitación en desarrollo infantil a diferentes actores involucrados en servicios de atención infantil.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de personal capacitado en temas de D. I.</li> </ul>
1.3.4. Propuesta de Sistema de Evaluación de los servicios de D.I.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta para la evaluación de los servicios de D.I.</li> </ul>

FUENTE: Coordinaciones generales  
ELABORADO: Los autores



## **g.2.2. PROYECTO PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA DE NNA**

**Objetivos:** Generar procesos de prevención, restitución y exigibilidad de derechos, para garantizar la protección integral y generar actoría social desde la cotidianidad de los niños, niñas y adolescentes, impulsando el empoderamiento, las relaciones equitativas de poder que afecte positivamente y de manera progresiva el buen vivir, articulado en espacios territoriales concretos y con planes de desarrollo de las comunidades en donde están asentados los servicios del MIES-INFA.

**Estrategias operativas para la ejecución del Proyecto:** El proyecto de “Participación y construcción de ciudadanía de NNA” se ejecuta a través de los siguientes cinco componentes:

1. Construcción social y comunitaria del poder ciudadano para el buen vivir.
2. Promoción del derecho a la participación de niños, niñas y adolescentes.
3. Posicionamiento y fortalecimiento del Consejo Consultivo Nacional de Niños, Niñas y Adolescentes.
4. Comunicación, difusión de derechos y ejercicio de ciudadanía.

5. Investigación, debate y desarrollo de capacidades para la garantía del derecho a la participación y el ejercicio de ciudadanía.

Los componentes se implementarán de la siguiente manera:

- Los componentes 1: Formación ciudadana para la protección integral de niños, niñas y adolescentes y, 2: *Promoción del derecho a la participación de niños, niñas y adolescentes*, se ejecutarán de manera desconcentrada en cada provincia, a través del financiamiento de proyectos, bajo las siguientes consideraciones generales:
  - En la provincia se ejecutará los proyectos de acuerdo al número de cantones; cada proyecto atenderá entre 5 y 7 cantones, donde se localicen los servicios del INFA. Los criterios de distribución de las zonas de intervención de los proyectos se definen en cada Dirección Provincial del INFA, atendiendo a la dinámica territorial y a la configuración de “localidad” (ejes viales, mancomunidades, existencia de redes de organizaciones comunitarias, de jóvenes, etc.). Así mismo, los procesos de calificación de proyectos, entrega de recursos, seguimiento técnico, liquidación y finiquito se realizará en la Dirección Provincial atendiendo los procesos de desconcentración.

- Para el financiamiento de los proyectos de Participación se utilizará la metodología de Ferias Inclusivas, contemplada en la ley de contratación pública, en la que participarán organizaciones no gubernamentales y comunitarias, legalmente constituidas, preferentemente de la provincia o región. Para este proceso la matriz definirá los lineamientos generales.
- El presupuesto asignado para la provincia de Loja, para la ejecución de estos dos componentes del proyecto, así como la cobertura de NNA, el número de comunidades, personas adultas y personas que atienden en los servicios del INFA, se detalla en el cuadro adjunto.
- Para la implementación del componente 3: *Posicionamiento y fortalecimiento del Consejo Consultivo NNA*, se realizará un proceso de Feria Inclusiva, ejecutado desde la Matriz, en el que participen organizaciones no gubernamentales de la sociedad civil con cobertura y capacidad operativa a nivel nacional. El proceso de identificación, ejecución y evaluación de este componente estará a cargo de la Dirección Nacional de Participación.

- El componente 4: *Comunicación, difusión de derechos y ejercicio de ciudadanía*, se realizará a través de cinco proyectos nacionales, que obedecen a una línea estratégica de la Dirección General del MIES-INFA.
- El componente 5: *Investigación, debate y desarrollo de capacidades para la garantía del derecho a la participación y el ejercicio de ciudadanía*, se ejecutará desde la matriz, a través de eventos nacionales e internacionales, investigaciones y expresiones socio-culturales, a nivel nacional.

Cuadro Nº 22

## INDICADORES DE PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN CIUDADANA

COMPONENTES Y ACTIVIDADES	INDICADORES DE RESULTADOS (a nivel de componente)	INDICADORES DE GESTIÓN (a nivel de actividad)
1.4. Formación ciudadana para la protección integral de niños, niñas y adolescentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de comunidades donde operan servicios del INFA comprometidas y participantes en la protección integral de NNA.</li> </ul>	✓ % del presupuesto ejecutado
1.4.1. Capacitación de organizaciones de padres/madres de familia en temas de participación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No de padres/madres de familia, capacitados en participación social, comunitaria y ciudadana.</li> <li>• No. de organizaciones de padres y madres de familia de los servicios del INFA capacitados en veeduría y control social.</li> </ul>
1.4.2. Fortalecimiento de organizaciones comunitarias en temas de participación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de personal comunitario capacitados en temas de participación en la prestación de servicios del Estado.</li> <li>• No. de organizaciones comunitarias donde operan servicios de INFA capacitadas en promoción, defensa, vigilancia y exigibilidad de derechos de NNA.</li> <li>• No. de personal comunitario de los servicios del INFA capacitados en procesos de rendición de cuentas.</li> </ul>

1.4.3. Participación de comunidades en la protección integral de NNA.		<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de comunidades donde operan los servicios del INFA, con planes participativos comunitarios para el buen vivir.</li> <li>No. de eventos comunitarios por el buen vivir.</li> <li>No. de servicios del INFA que rinden cuentas a la comunidad al menos una vez por año.</li> </ul>
<b>1.5. Promoción del derecho a la participación de niños, niñas y adolescentes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de organizaciones y movimiento de NNA que participan en espacios de toma de decisiones a nivel local.</li> </ul>	✓ % del presupuesto ejecutado
1.5.1. Promoción de la participación de NNA.		<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de NNA participando en procesos de promoción de derechos desde su cotidianidad y territorio.</li> </ul>
1.5.2. Fomento de la participación de NNA a nivel local.		<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de movimientos cantonales de NNA organizados y fortalecidos.</li> </ul>
1.5.3. Fortalecimiento de espacios de participación de NNA.		<ul style="list-style-type: none"> <li>No. consejos consultivos cantonales de NNA organizados y fortalecidos.</li> </ul>
1.6. Posicionamiento y fortalecimiento del Consejo Consultivo Nacional de Niños, Niñas y Adolescentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de consejos consultivos cantonales de niñez y adolescencia articulados al Consejo Consultivo Nacional.</li> </ul>	✓ % del presupuesto ejecutado
1.6.1. Articulación de los consejos cantonales con el CNNA		<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de eventos de fortalecimiento y posicionamiento del Consejo Consultivo Nacional de niños, niñas y adolescentes.</li> </ul>
1.7. Comunicación y difusión de derechos y ejercicio de ciudadanía de los NNA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de NNA y comunidades que conocen y ejercitan sus derechos de ciudadanía.</li> </ul>	✓ % del presupuesto ejecutado
1.7.1. Producción y difusión de de derechos de NNA, para la construcción de ciudadanía.		<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de proyectos comunicacionales para la difusión de derechos y ejercicio de ciudadanía de NNA, en ejecución.</li> </ul>
1.8. Investigación, debate y desarrollo de capacidades orientadas a garantizar el derecho a la participación y ejercicio de ciudadanía de NNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de técnicos con capacidades para promover la participación ciudadana de NNA</li> </ul>	✓ % del presupuesto ejecutado
1.8.1. Desarrollo de capacidades para promover el derecho de participación de NNA.		<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de investigaciones realizadas.</li> </ul>

FUENTE: Coordinaciones generales

ELABORADO: Los autores

### **g.2.3. PROYECTO: RIESGOS Y EMERGENCIAS**

**Objetivo:** Fomentar procesos de gestión de riesgos en comunidades y familias, a través de su incorporación a los servicios y espacios institucionales vinculados al INFA.

**Estrategias operativas para la ejecución del Proyecto:** El presente proyecto se ejecutará a través de los siguientes cuatro componentes, cuyo contenido se presenta a continuación:

- Atención a NNA y sus familias en situación de riesgos de origen natural y antrópico: Se refiere a todas las acciones que se lleven adelante con el objetivo de reducir la vulnerabilidad de la población y elevar su capacidad para el manejo de los riesgos en cada una de sus fases.
- Fortalecimiento de capacidades comunitarias y ciudadanas en gestión de riesgos: Es importante reconocer que el primer espacio donde se manejan los riesgos es la familia y la comunidad, en este contexto elevar su capacidad y acceso a información resulta una prioridad.
- Atención a NNA y sus familias afectadas por catástrofes individuales: Este proceso se basa en prestar servicios emergentes a familias que se encuentran expuestas a un riesgo eminente, debiendo recibir servicios o bienes de forma inmediata.

- Fortalecimiento de servicios de salud en discapacidades: Se considera una prioridad la atención en servicios de salud para población con discapacidad, desde un enfoque de integralidad en el tratamiento médico.

**Estrategias:** En esta sección se incluyen únicamente la información que se relaciona con el proceso de desconcentración a nivel provincial.

### Cuadro N° 23

#### ESTRATEGIAS PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN CIUDADANA

COMPONENTES	ACTIVIDADES
1) Atención a NNA y sus familias en situación de riesgos de origen natural y antrópico	Atención oportuna y de calidad para la protección de los derechos de NNA y sus familias en respuesta ante eventos adversos de origen natural o antrópico
	Fortalecimiento de servicios de recuperación psicosocial y emocional de NNA y sus familias afectadas por eventos adversos (Retorno a la Alegría)
2) Fortalecimiento de capacidades comunitarias y ciudadanas en gestión de riesgos	Financiamiento y acompañamiento técnico a organizaciones sociales para la ejecución de proyectos en el marco de la gestión de riesgos
3) Atención a NNA y sus familias afectadas por catástrofes individuales	Fortalecimiento del modelo de gestión del servicio de ayudas médicas
4) Fortalecimiento de servicios de salud en discapacidades	Fortalecimiento del modelo de gestión del servicio de salud a población con discapacidad

FUENTE: Coordinaciones generales  
ELABORADO: Los autores

**Indicadores:** En esta sección se incluyen únicamente la información que se relaciona con el proceso de desconcentración a nivel provincial.

Cuadro N° 24

## INDICADORES DE PARTICIPACIÓN Y CONSTRUCCIÓN CIUDADANA

COMPONENTES Y ACTIVIDADES	INDICADORES DE RESULTADOS (a nivel de componente)	INDICADORES DE GESTIÓN (a nivel de actividad)
<b>3.1. Atención a NNA y sus familias en situación de riesgos de origen natural y antrópico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de NNA y sus familias en situación de riesgos de origen natural y antrópico, atendidos</li> </ul>	✓ % del presupuesto ejecutado
3.1.1. Atención oportuna y de calidad para la protección de los derechos de NNA y sus familias en respuesta y recuperación ante eventos adversos de origen natural o antrópico		<ul style="list-style-type: none"> <li>% de insumos identificados como prioritarios como respuesta a eventos adversos a nivel provincial, adquiridos</li> <li>No. de protocolos, normativas y estándares, validados y aplicados en respuesta oportuna a emergencias individuales y comunitarias</li> <li>No. de esquemas de respuesta articulados a sistemas locales frente a emergencia, en ejecución</li> <li>% del acceso efectivo de los servicios INFA en caso de desastres y emergencias</li> </ul>
3.1.2. Fortalecimiento de servicios de recuperación psicosocial y emocional de NNA y sus familias afectadas por eventos adversos (Retorno a la Alegría)		<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de jornadas de capacitación a formadores, para actualizar protocolos y metodologías por emergencia declarada</li> <li>No. de esquema de respuesta articulada con los sistemas locales frente a la constatación de emergencias en ejecución</li> </ul>
<b>3.2. Fortalecimiento de capacidades comunitarias y ciudadanas en gestión de riesgos</b>	2. No. de comunidades capacitadas para la protección de NNA, en caso de riesgos y emergencias	✓ % del presupuesto asignado para proyectos, a nivel provincial, ejecutado
3.2.1. Financiamiento y acompañamiento técnico a organizaciones sociales para la ejecución de proyectos en el marco de la gestión de riesgos		<ul style="list-style-type: none"> <li>Términos de referencia y modelo de convenio de asignación de recursos desarrollados al 100%</li> <li>No. de convenios para la ejecución de proyectos firmados</li> <li>No. de sistematizaciones de experiencias, lecciones aprendidas y mejores prácticas en GR de NNA</li> </ul>
<b>3.3. Atención a NNA y sus familias afectadas por catástrofes individuales</b>	✓ No. de personas atendidas a nivel nacional	✓ % del presupuesto ejecutado
3.3.1. Fortalecimiento del modelo de gestión del servicio de Ayudas Médicas		<ul style="list-style-type: none"> <li>% de casos de NNA y familias afectadas por catástrofes individuales, con provisión de medicinas, insumos y exámenes.</li> <li>% de casos de NNA y familias afectadas por catástrofes individuales con apoyo para acceso a servicios médicos en el exterior</li> <li>Un sistema informático para la gestión de las Ayudas Médicas diseñado e implementado</li> </ul>



<b>3.4. Fortalecimiento de servicios de salud en discapacidades</b>	✓ No. de NNA y familias con discapacidad atendidas con servicios de salud	✓ % del presupuesto ejecutado
3.4.1. Fortalecimiento del modelo de gestión del servicio de salud a población con discapacidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de provisión de servicios de salud para NNA con discapacidad y sus familias, ejecutándose al 100%</li> </ul>

FUENTE: Coordinaciones generales  
ELABORADO: Los autores

Es necesario considerar que los niveles de ejecución presupuestaria para el año 2011 deben ser más eficientes, a partir de una comprensión clara de los componentes y acciones propuestas dentro del Plan Operativo Anual, permitiendo definir un esquema de gestión que cuente con información actualizada y coherente en cada uno de los territorios y que a la vez permita tener actualizados los avances de la gestión así como hacer una medición de los resultados alcanzados.

Acorde al proceso de desconcentración que lleva adelante el INFA, en el cuadro de los techos presupuestarios incluido en el inicio de estos Lineamientos se presenta la distribución del presupuesto de Riesgos y Emergencia asignado a cada provincia. La distribución de los recursos entre los componentes de Riesgos y Emergencias se presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 25**  
**PARTICIPACIÓN PRESUPUESTARIA DEL INFA**

PROVINCIAS	GESTIÓN DE RIESGOS	PROYECTOS	AYUDAS MEDICAS	TOTAL TECHO PRESUPUESTARIO
AZUAY	31.206,09	29.084,05	54.900,51	115.190,66
BOLIVAR	20.679,13	13.079,60	27.516,44	61.275,17
CAÑAR	18.453,49	14.478,90	24.172,59	57.104,98
CARCHI	14.493,07	12.468,30	16.697,55	43.658,92
CHIMBORAZO	30.444,43	24.506,50	34.868,56	89.819,48
COTOPAXI	27.237,68	22.494,03	35.021,05	84.752,76
EL ORO	28.599,66	29.050,31	41.189,62	98.839,58
ESMERALDAS	28.530,76	23.821,60	35.438,28	87.790,64
GALAPAGOS	8.304,23	7.471,78	7.418,93	23.194,93
GUAYAS	129.767,15	134.536,97	193.722,07	458.026,19
IMBABURA	22.740,46	19.578,24	28.826,30	71.145,00
<b>LOJA</b>	<b>27.692,71</b>	<b>24.551,25</b>	<b>39.424,23</b>	<b>91.668,19</b>
LOS RIOS	37.414,51	33.679,10	84.914,12	156.007,73
MANABÍ	56.568,15	53.614,98	85.446,75	195.629,89
MORONA	18.043,85	11.072,12	26.552,22	55.668,19
NAPO	16.729,39	9.722,61	23.095,01	49.547,00
OCELLANA	16.995,88	9.996,21	22.324,20	49.316,28
PASTAZA	16.100,29	9.076,74	20.451,17	45.628,21
PICHINCHA	96.760,23	100.300,82	182.266,46	379.327,50
SANTA ELENA	13.218,10	8.638,51	15.658,69	37.515,30
Sto. DOMINGO DE LOS TSACHILAS	13.381,58	9.936,05	20.793,07	44.110,69
SUCUMBIOS	18.536,07	11.577,47	25.615,21	55.728,76
TUNGURAHUA	25.046,40	23.186,70	33.665,26	81.898,37
ZAMORA	16.637,41	9.628,18	20.392,78	46.658,37
<b>TOTAL</b>	<b>733.580,71</b>	<b>645.551,02</b>	<b>1.100.371,07</b>	<b>2.479.502,80</b>

FUENTE: Dirección Nacional de Riesgos y Emergencias  
ELABORACIÓN: Los autores

El cálculo de los techos presupuestarios se basó en variables de población, pobreza y niveles de exposición al riesgo. Si bien en el año 2010 no se alcanzó los niveles de ejecución presupuestaria esperados, es importante estimar metas concretas y alcanzables respecto de la gestión que se espera alcanzar en el año 2011. Además se debe observar con atención las siguientes consideraciones:

- Si bien la intervención en el manejo de las emergencias resulta compleja de estimar, para el componente *‘Atención a NNA y sus familias en situación de riesgos de origen natural y antrópico’*, es necesario impulsar procesos complementarios con otras instituciones vinculadas a las emergencias, para alcanzar el uso más efectivo de los recursos asignados.
- Recordar que los fondos asignados a este componente son de carácter contingente, es decir, su uso debe estar restringido a protocolos y normativas que eviten la discrecionalidad del gasto. Si estos presupuestos no son utilizados en el transcurso del año simplemente retornaran a las cuentas fiscales, este esquema riguroso en el manejo del presupuesto permitirá asegurar el próximo año la disponibilidad presupuestaria y así iniciar con una política pública preventiva al respecto del manejo de las emergencias.
- Para el componente *‘Fortalecimiento de capacidades comunitarias y ciudadanas en el marco de la gestión de riesgos’*, en el transcurso de las próximas semanas se iniciará la definición de las condiciones técnicas, legales y financieras para la asignación de estos fondos a través de convenios de participación con la sociedad civil. Como producto final de este proceso se espera contar con el diseño de un

modelo de gestión socializado y aprobado por los diferentes niveles territoriales del INFA.

- Respecto del componente '*Fortalecimiento de servicios de salud en discapacidades*', el techo presupuestario a ser manejado es necesario que para su manejo se considere el fortalecimiento del modelo de gestión (sistema de información, seguimiento y evaluación), si bien una de las variables aplicadas para realizar este cálculo fue la capacidad de ejecución presupuestaria histórica en cada una de las provincias, hemos considerado pertinente introducir variables de población y pobreza.

### **g.2.3. FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATÉGICAS DEL INFA**

#### **g.2.3.1. PROTECCIÓN ESPECIAL**

Objetivos: Las políticas de Protección Especial se enmarcan y se articulan dentro de las políticas de protección integral. No son políticas aparte, son una dimensión de la protección integral. Están encaminadas a restituir los derechos que se encuentran en situación de violación. El fin de la Protección Integral, de acuerdo al artículo 1 del Código de la Niñez y Adolescencia, es *"lograr el desarrollo integral y el disfrute pleno de los*

*derechos*, por parte de todos los niños, niñas y adolescentes que viven en Ecuador, “*en un marco de libertad, dignidad y equidad*”. La protección integral abarca a todos los derechos y a todos los niños, niñas y adolescentes y la obligación de garantizar esa protección corresponde al Estado, la sociedad y la familia.

En este marco, los servicios de Protección Especial tienen dos objetivos:

- Garantizar acciones para prevenir en caso de existir amenaza y restituir los derechos de la niñez y adolescencia cuando estos han sido violentados.
- Asegurar mecanismos para activar, con los organismos estatales programas de protección social a fin de responder a situaciones económicas que estarían incidiendo en la violación o amenaza de sus derechos. Así también, utilizar los mecanismos del sistema judicial y de justiciabilidad para la sanción a quien o quienes han violentado sus derechos.

En este marco se ejecutan servicios de atención especializada que responden a problemáticas específicas en que los NNA y sus familias enfrentan y ven vulnerados sus derechos, hasta consolidar un programa

nacional de protección especial con metodologías, estándares y protocolos para enfrentar situaciones de amenaza o violación como:

- NNA en situación de maltrato, abuso y explotación sexual
- NNA en situación de explotación laboral y económica
- NNA que trabajan
- NNA que realizan trabajos peligrosos
- NNA víctimas de trata y tráfico
- NNA en situación de privación de su medio familiar
- NNA en situación migración o de sus padres
- NNA perdidos
- NNA hijos de madres y padres privados de la libertad
- Adolescentes infractores,
- NNA en situación de refugio o desplazamiento
- NNA con capacidades especiales
- NNA declarados en adoptabilidad por la autoridad competente
- Adolescentes embarazadas.

La anterior descripción obedece, únicamente, a la necesidad de establecer una clasificación de los efectos o consecuencias más evidentes e inmediatas de la vulneración de derechos de la niñez y adolescencia, en tanto coinciden con la forma en que se organizan y

ejecutan proyectos y servicios de atención. Son las formas en las que se expresan situaciones de crisis que se producen tras un largo proceso de conculcación de derechos. No se trata, por tanto, de una clasificación conceptual, ni operativa de la problemática, pues ello implicaría una visión segmentada de la realidad en la que niños, niñas y adolescentes son “víctimas” pasivas, sobre las que los servicios deben intervenir, sin excluir de esa intervención a la familia y al medio social en el que se origina y desarrolla la vulneración de derechos.

De otra manera, se corre el riesgo de definir como “enfermedad” lo que en realidad son “síntomas” que están interrelacionados por un conjunto de prácticas y condiciones sociales o culturales que afectan a los niños. Y – sobre todo- se corre el riesgo de abordar la problemática de una manera exclusivamente individualizada (el niño o niña víctima de maltrato) soslayando un tratamiento integral que debe estar orientado a incidir en las condiciones desencadenantes a nivel familiar, comunitario y social en los ámbitos de la prevención y garantía de derechos

### **Lineamientos operativos para la ejecución del Proyecto**

- El rediseño y ajuste del Programa de Protección Especial en sus componentes de prevención, restitución y exigibilidad de derechos.

- Las provincias participarán en los talleres organizados desde la matriz, los costos de organización, alimentación y hospedaje serán cubiertos por la matriz, mientras que, la movilización estará a cargo de las provincias.
  - Las provincias apoyarán la validación de metodologías de protección especial diseñadas en el marco del proyecto ATN BID mediante los eventos organizados para su efecto.
- Prevención de situaciones de violación de derechos de NNA.
    - Cada Centro de Protección de Derechos de las distintas provincias organizarán mínimo 20 talleres anuales, mínimo 144 visitas anuales de acompañamiento, mínimo 2 encuentros de familias anuales y mínimo 3 eventos de prevención complementarios al trabajo realizado en cada uno de los Centros.
    - Las provincias participarán en los talleres de validación del paquete metodológico para prevención diseñado por la matriz. Los costos de organización, alimentación y hospedaje serán cubiertos por la matriz, mientras que, la movilización estará a cargo de las provincias.



- Derechos de NNA restituidos a través de los Centros de Protección de Derechos y con proyectos específicos para la atención en situaciones de: trata y tráfico, mendicidad, niños privados del medio familiar, movilidad humana, trabajo infantil, maltrato, abuso y explotación sexual, discapacidades.
  
- Restitución de derechos de NNA en situaciones de: trata y tráfico, mendicidad, niños privados del medio familiar, movilidad humana, trabajo infantil, maltrato, abuso y explotación sexual, discapacidades y otras. (artículo 193 del Código de la Niñez y Adolescencia en lo referente a políticas de protección especial).
  - Revisión de la cobertura de los proyectos 2009 para definir la cobertura real y así redistribuir el presupuesto tomando en consideración los lineamientos indicados a continuación. Los criterios y decisión para dicha redistribución serán tomados de manera conjunta entre la Coordinación de Protección Especial y las Direcciones Provinciales.
  - Los proyectos se receptorán en sus respectivas Direcciones Provinciales y las Coordinaciones Territoriales serán las encargadas del análisis e informe de viabilidad para la suscripción del convenio

en la misma Dirección Provincial, con excepción de los proyectos cuyo monto sea 200.000,00 USD o superiores a éste.

- Los perfiles profesionales se definirán desde la matriz entre la Coordinación General de Protección Especial y la Dirección Nacional de Recursos Humanos para establecer un criterio unificado de contratación para las diferentes modalidades.
- El procedimiento de evaluación de desempeño del personal por servicios profesionales será diseñado en conjunto entre la Coordinación General de Protección Especial y la Dirección Nacional de Recursos Humanos.
- Todos los convenios deberán contar en su presupuesto con un 10% para los casos de emergencia que ingresen en el año 2010.
- Incluir en el POA las actividades de seguimiento a los distintos proyectos de prestación de servicio de Protección Especial.
  - o Se continuará con:
    - o Las transferencias a terceros con apoyos económicos.
    - o La compra directa desde las provincias de material didáctico bajo especificaciones técnicas entregadas desde la matriz con excepción de la compra de los materiales para los Centros de Protección de Derechos (CPD).

- El equipamiento a los Centros de Protección de Derechos y a las Casas Hogar bajo especificaciones técnicas entregadas desde la matriz.
- La decisión de ampliación de cobertura de los Centros de Protección de Derechos será evaluado desde la matriz.
- Se continuará con los servicios que se entregan en cada una de las modalidades existentes en cada provincia según el trabajo realizado durante el 2009 y con las siguientes directrices:

#### **g.2.3.2. ATENCIÓN EN DISCAPACIDADES**

- Las becas de discapacidad y las becas entregadas dentro de la modalidad de Rehabilitación Basada en la Comunidad (RBC) se las entregará el año 2011, tal como se lo ha venido realizando durante el 2010.
- En el primer semestre, los facilitadores con el apoyo de las madres representantes comunitarias realizarán un diagnóstico de la situación de los niños, niñas y adolescentes con discapacidad, tanto de los ya registrados como de los nuevos casos. Los niños, niñas y adolescentes que ya perciben esta beca entrarán a formar parte de la modalidad

RBC sin que ello implique la suspensión de la entrega de la beca mientras dure este proceso de implementación de la modalidad en las provincias.

- La matriz escogerá a un número de provincias con las cuales iniciará el proceso de capacitación en la modalidad RBC.

### **g.2.3.3. NIÑOS PRIVADOS DEL MEDIO FAMILIAR: NIÑOS HIJOS DE PADRES PRIVADOS DE LIBERTAD Y ACOGIMIENTO**

- Niños, niñas y adolescentes de padres privados de libertad
  - Revisar la cobertura de niños libres para determinar la cobertura real y cupos disponibles para la atención de casos nuevos.
  - Recordar que los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a continuar con la beca durante los seis meses posteriores a la salida de la madre o del padre del Centro de Rehabilitación Social.
  - Las becas (cubre salud, alimentación, productos de aseo personal, educación y recreación = 100 USD, en especie) continuarán entregándose en especie considerando el plan global de familia, el mismo que debe ser construido con y aceptado por la familia; según los lineamientos establecidos desde la Coordinación General de Protección Especial.

- Todos los convenios deberán contar en su presupuesto con un 10% para los casos de emergencia que ingresen en el año 2010.
- Este 10 % también considerará los casos en los cuales la madre o padre se encuentren detenidos en un Centro de Rehabilitación Social de otra provincia, se otorgará la beca a sus hijos en la provincia donde se encuentren viviendo.
- Los proyectos incluirán los costos de movilización para técnicos, educadores y niños, niñas o adolescentes que visiten cada quince días a sus padres fuera de la provincia.

#### **g.2.3.4. ACOGIMIENTO INSTITUCIONAL**

- Las becas para acogimiento institucional se establecen en 150 USD mensuales. La beca comprende salud, educación, alimentación, recreación, vestuario y el menaje de cama una vez al año.
- El acogimiento debe contemplar al menos un 5% de su población atendida con discapacidad dentro de cada proyecto.

#### **g.2.3.5. MOVILIDAD HUMANA**

- Se contemplará el apoyo económico de 80 USD mensuales por familia por un tiempo definido dentro del plan global de familia.

- Se contemplará el financiamiento a las organizaciones que capacitarán a las familias migrantes, desplazadas o en situación de refugio en emprendimientos productivos en coordinación con organismos o instituciones que otorgan microcréditos o programas económicos del Estado.
- Inclusión de niños, niñas y adolescentes migrantes, desplazadas o en situación de refugio al sistema educativo formal y no formal según los términos de referencia de escolarización y movilidad humana.
- Difusión de la normativa legal que garantiza el cumplimiento de derechos de la población migrante, desplazada o en situación de refugio, así como, el acceso a los servicios económicos y sociales del Estado.

#### **g.2.3.5. TRABAJO INFANTIL**

- Los proyectos, en cuanto al tema de basurales, se definirán para cada provincia según el presupuesto asignado desde matriz.
- Frente a la ficha de diagnóstico que se realizó para cada niño, niña y adolescente se revisará y priorizará la cobertura del año 2010 para toda la modalidad de Trabajo Infantil.
- Tiene que revisarse la cobertura de becas para bachillerato, en base a los términos de referencia establecidos desde matriz. Debido a que los

niños, niñas y adolescentes se quedan fuera del sistema educativo terminado el ciclo básico.

#### **g.2.3.7. TRATA CON FINES DE EXPLOTACIÓN LABORAL, SEXUAL Y MENDICIDAD**

- La campaña de mendicidad “Rayuela Social” será presupuestada desde cada provincia según lo asignado desde matriz y los términos de referencia establecidos por la misma.
- Los proyectos sobre explotación sexual se mantienen con los lineamientos establecidos en el 2010.

#### **g.2.3.8. PROTECCIÓN INTEGRAL DE ADOLESCENTES**

- El financiamiento de las Comunidades terapéuticas y del Centro de Orientación Juvenil La Dolorosa (Quito) se mantendrán tal cual se lo ha venido ejecutando durante el 2010. El presupuesto estará incluido dentro de sus respectivas provincias (Pichincha y Guayas).
- El seguimiento técnico deberá ser realizado desde las Coordinaciones territoriales. Esta actividad deberá ser registrada dentro del POA.

### **G.2.3.9. IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS CENTROS DE PROTECCIÓN DE DERECHOS Y FORTALECIMIENTO DE LOS EXISTENTES**

- Los Centros de Protección de Derechos existentes serán financiados desde sus respectivas provincias, mientras que los Centros por implementarse serán financiados desde matriz hasta nueva orden. Los criterios y decisión para su creación serán responsabilidad de la Coordinación General de Protección Especial.
- La renovación del contrato de los profesionales de los Centros de Protección Especial estará sujeto a una evaluación de desempeño realizado por el Coordinador Territorial.
- El fondo de contingencia deberá ser manejado por el técnico encargado del seguimiento de los Centros.
- La contratación a los profesionales reconocerá los rubros de movilización, alimentación y hospedaje.
- La compra de material didáctico para los CPD será realizado por la Coordinación General de Protección Especial no desde las provincias.
- Desde la Coordinación General de Protección Especial se establecerá un cronograma de al menos 3 eventos de capacitación para los



equipos de los CPD. Para estos eventos cada Coordinación Territorial se encargará del apoyo logístico.

- Los Centros de Atención al Maltrato ubicados en El Oro y Los Ríos deberán pasar a ser Centros de Protección de Derechos para el año 2011.

**Cuadro Nº 26**

**INDICADORES PARA PARTICIPACIÓN**

COMPONENTES Y ACTIVIDADES	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE GESTIÓN
<b>5.1. Programa de Protección Especial diseñado e implementado</b>	✓ Propuesta de P. E. elaborada, validada y socializada	✓ % del presupuesto ejecutado
5.1.1. Construcción con actores clave, de la propuesta de Protección Especial, validada y socializada.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de estudios de apoyo a la elaboración de propuesta de P. E. contratados.</li> <li>• No. de talleres para elaborar la propuesta de Protección Especial.</li> <li>• Un evento internacional sobre Protección Especial realizado.</li> </ul>
<b>5. 2. Contribuir a la disminución de la violación de derechos de NNA, con servicios de Protección Especial</b>	✓ Situaciones de violación de derechos de NNA disminuidas o eliminadas	✓ % del presupuesto ejecutado
1.8.2. Diseño de herramientas para prevención: módulos, multimedia, videos, juegos para eventos con familia, comunidad y centros educativos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de módulos, multimedia, videos y juegos, diseñados y elaborados.</li> </ul>
1.8.3. Capacitación y concientización para prevención de situaciones de violación de derechos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de familias capacitadas y con acompañamiento.</li> </ul>

<b>5.3. Restitución de derechos de NNA a través de los Centros de Protección de Derechos y proyectos específicos para la atención con distintas modalidades de Protección Especial.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número de NNA atendidos en Protección Especial.</li> <li>✓ Número de NNA restituidos sus derechos vulnerados</li> <li>✓ Número de convenios de Protección Especial firmados y en ejecución.</li> <li>✓ Número de centros de protección de derechos implementados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % del presupuesto ejecutado</li> </ul>
5.3.1. Aplicación de servicios de atención en: <b>trata y tráfico.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de niños, niñas y adolescentes atendidos.</li> </ul>
5.3.2. Aplicación de servicios de atención a <b>niños privados del medio familiar</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de NNA hijos de padres/ madres privados de la libertad, atendidos y con ubicación familiar.</li> </ul>
5.3.3. Aplicación de servicios de atención en: <b>movilidad humana</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de NNA con discapacidad atendidos y con ubicación familiar.</li> </ul>
5.3.4. Aplicación de servicios de atención en: <b>trabajo infantil</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de NNA atendidos.</li> </ul>
5.3.5. Aplicación de servicios de atención en maltrato, <b>abuso y explotación sexual</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de NNA erradicados del trabajo infantil en basurales.</li> </ul>
5.3.6. Aplicación de servicios de atención en: <b>discapacidades</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de NNA atendidos en modalidades de prevención del trabajo infantil</li> </ul>
5.3.7. Aplicación de servicios de atención en: <b>protección integral de adolescentes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de NNA que reciben becas reinsertados en el Sistema Educativo.</li> </ul>
5.3.5. Aplicación de servicios de atención en maltrato, <b>abuso y explotación sexual</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de NNA atendidos.</li> </ul>
5.3.6. Aplicación de servicios de atención en: <b>discapacidades</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de NNA con discapacidad, atendidos, han mejorado su situación inicial.</li> </ul>
5.3.7. Aplicación de servicios de atención en: <b>protección integral de adolescentes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de adolescentes en situación de toxico dependencia atendidos han mejorado su situación inicial.</li> <li>• No. de comunidades participantes en la erradicación de la mendicidad infantil</li> </ul>
5.3.8. Implementación de nuevos <b>Centros de Protección de Derechos</b> y fortalecimiento de los existentes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de convenios en protección especial firmados.</li> <li>• No. de Centros de Protección de Derechos fortalecidos</li> <li>• No. de Centros de Protección de Derechos nuevos</li> </ul>
5.3.9. Construcción e implementación del <b>Sistema de Acreditación</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de acreditación construido e implementado.</li> </ul>
<b>5.4. Estudios, investigaciones y sistematización desarrollados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Situación de los temas de protección Especial actualizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % del presupuesto ejecutado</li> </ul>

5.4.1. Revisión y análisis de metodologías y protocolos con actores clave del tema, validación y socialización.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías y/o protocolos validados y socializados.</li> </ul>
5.4.2. Investigaciones sobre violación de derechos de NNA y sistematización anual del Programa de P. E.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de investigaciones acerca de situaciones de protección especial</li> <li>• No. de sistematizaciones del Programa de Protección Especial.</li> </ul>

FUENTE: Coordinaciones generales

ELABORADO: Los autores

#### **g.2.4. ADOPCIONES**

**Objetivo:** Diseñar y ejecutar la política pública y el programa nacional de Adopciones del Instituto de la Niñez y la Familia – INFA, tendientes a restituir el derecho de los niños, niñas y adolescentes a vivir en familia.

#### **Estrategias operativas para la ejecución del Proyecto:**

El Decreto Ejecutivo 1170, Art. 4, literal i, establece que corresponde al INFA “Ejercer la Potestad Pública en materia de Adopciones”. Por su parte, la Resolución Administrativa 050 resuelve que el INFA asuma a las Unidades Técnicas de Adopción Regionales, con las competencias y responsabilidades que establece el Código de la Niñez y Adolescencia en esta materia y determina las responsabilidades que tendrá a su cargo la Dirección Nacional de Adopciones, conforme a la misión establecida en el Art. 26 del Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del INFA.

Con base en este marco legal, el presente proyecto se ejecutará a través de **cinco componentes** que se detallan a continuación:

- Diseño y validación de la Política Pública y el Programa Nacional de Adopciones.
- Ejecución de la Política Pública Nacional y Programa Nacional de Adopciones (Incluye el Sistema de Información de Adopciones, SINA, para la obtención de información sobre la temática, para el seguimiento técnico de las instancias que componen el SINA y el Sistema de Archivo Nacional de Adopciones, de acuerdo a lo que establece el Código de la Niñez y Adolescencia, en su Art. 168, último inciso).
- Fortalecimiento de los actores internos y externos involucrados, coordinando acciones como parte del Sistema de Protección Integral.
- Propuesta de difusión y comunicación sobre adopciones, elaborada e implementándose
- Mejorar el conocimiento de la situación de NNA en condiciones de abandono, mediante estudios, investigaciones y sistematización sobre el tema de adopciones.

Los lineamientos y estrategias planteadas y a ejecutarse desde la Dirección Nacional de Adopciones (DNA) para dar cumplimiento al Programa Nacional de Adopciones se detallan a continuación. La DNA se encargará de establecer las directrices para que las Unidades Técnicas de Adopción Regionales se enmarquen en los objetivos generales del proyecto. Las actividades previstas para la ejecución de los componentes son las siguientes:

- Diseño, validación e implementación de metodologías para la ejecución del proceso de adopción.
- Diseño, validación e implementación de los protocolos relativos a estas metodologías.
- Capacitación permanente y diferenciada a todos los actores del Sistema Nacional de Adopciones, entre los cuales se encuentran los técnicos operativos del proceso y las familias que desean adoptar.
- Seguimiento técnico a las Unidades Técnicas Regionales de Adopción.
- Manejo operativo del Sistema Integrado de Información Nacional de Adopciones SINA, como parte del proceso de rendición de cuentas.
- Manejo operativo del Sistema Nacional de Archivo de Adopciones.
- Fortalecimiento técnico de la Dirección Nacional y de las Unidades Técnicas Regionales de Adopción.

- Asumir la Autoridad Central en el tema de Adopciones, por ser el ente especializado en la materia, a fin de evitar duplicidad y dispersión de acciones que conlleva a la burocratización y demora en la resolución de los casos.
- Planteamiento de Reforma Integral al Código de la Niñez y Adolescencia en todo lo relacionado al tema de adopciones y temas afines.
- Propuesta de desjudicialización de la declaratoria de aptitud legal de los niños y niñas para ser adoptados.
- Diseño y ejecución de Servicios de Apoyo Post adoptivos de acuerdo al Art. 168, numeral 4 del Código de la Niñez y Adolescencia.

En cuanto a los aspectos específicos que corresponde desarrollar en las Unidades Técnicas de Adopción son:

- Elaborar o solicitar y aprobar los informes médicos, psicológicos, legales, familiares y sociales, relativos a la persona que va a adoptarse; y requerir las ampliaciones o aclaraciones que sean necesarias;
- Estudiar las solicitudes de adopción de los candidatos a adoptantes nacionales, evaluar los cursos de formación de padres adoptivos y declarar su idoneidad;

- Llevar a cabo el proceso de emparentamiento dispuesto por los Comités de Asignación Familiar y elaborar los informes respectivos;
- Realizar el seguimiento post adoptivo durante los dos años siguientes a la sentencia de adopción de acuerdo a lo que establece el Código de la Niñez y Adolescencia;
- Asesoramiento a las personas que dan sus hijos en adopción por Consentimiento y realizar los estudios de hogar e informes respectivos;
- Realizar todas las actividades administrativas y técnicas que se generan de las funciones establecidas y las que la Dirección Nacional de Adopciones solicite;
- Ingreso, seguimiento y sistematización de la información del Sistema Integrado de Información Nacional de Adopciones en su regional respectiva;
- Coordinación y trabajo para el Sistema Integrado de Protección en las provincias de su competencia;
- Manejo integral de los archivos de adopciones de su regional.

### Cuadro Nº 27

#### INDICADORES PARA ADOPCIONES

COMPONENTES	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE GESTIÓN
<b>6.1 Diseño y validación de la Política Pública y Programa Nacional de Adopciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política Pública Nacional de Adopciones elaborada y aprobada por el INFA, a finales del 2010</li> <li>• Programa Nacional de Adopciones diseñado, validado y socializado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de eventos para el diseño y validación de la Política Pública de Adopciones con actores sociales.</li> <li>• No. de estudios para elaborar la propuesta de Política Pública y Programa Nac. de Adopciones.</li> <li>• No. de consultas y eventos para elaborar la</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de reformas al Código de la Niñez y Adolescencia, en el tema de Adopciones, diseñada, validada negociada y socializada</li> </ul>	propuesta de reformas al Código de la Niñez y Adolescencia..
<b>6.2 Ejecución de la Política Pública y Programa Nacional de Adopciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de niños con adoptabilidad atendidos durante el período.</li> <li>No. de familias nacionales e internacionales declaradas idóneas para adopción a finales del 2010.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un sistema de servicios de apoyo a familias con procesos de adopción diseñado y en ejecución</li> <li>No. de Unidades Regionales de Adopciones (URA) conocen y aplican la política pública nacional de Adopciones.</li> <li>No. de metodologías y protocolos diseñados, validados y en ejec.</li> <li>Un sistema de archivo de adopciones estructurado con tecnología de punta</li> </ul>
<b>6.3 Actores internos y externos fortalecidos y coordinando acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de personas de las entidades de atención capacitadas.</li> <li>No. de familias capacitadas a nivel nacional en Círculos de Formación para Adopciones.</li> <li>% de técnicos de Protección Especial conocen la Política de Adopciones.</li> <li>No. de técnicos/as de los CPD capacitados en tema de Adopciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. Círculos de Formación a Solicitantes de Adopción en operación</li> <li>No. de talleres regionales de capacitación en Política de Adopciones</li> <li>No. de visitas de seguimiento a las UTR de Adopción.</li> <li>% de miembros de comités de asignación familiar regionales capa-citados en política pública de adopción y en desarrollo de competencias.</li> <li>% de las Agencias Internacionales aplican los lineamientos de la Política Nac. de Adopciones.</li> </ul>
<b>6.4 Difusión y comunicación sobre adopciones elaborada e implementándose</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un plan anual de difusión y comunicación sobre Adopciones, elaborado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de eventos para elaborar el Plan de difusión y comunicación en materia de Adopciones.</li> <li>Productos comunicacionales sobre Adopción, diseñados y elaborados.</li> </ul>
<b>6.5 Mejoramiento del conocimiento de la situación de NNA en condiciones de abandono, mediante la investigación y sistematización.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un Diagnóstico de la situación de los NNA con declaratoria de adoptabilidad, elaborado</li> <li>No. de sistematizaciones de la ejecución del Programa Nacional de Adopciones, elaboradas.</li> <li>Una investigación sobre los NNA del programa de difícil adopción que no fueron adoptados, elaborada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de estudios para realizar el Diagnóstico de NNA con declaratoria de adoptabilidad contratados.</li> <li>Una metodología de sistematización de la información de adopciones elaborada.</li> <li>No. de estudios y sistematizaciones sobre Adopción, elaborados</li> <li>Una investigación sobre las formas interculturales de entrega directa y acogimiento de NNA en comunidades indígenas y afros.</li> <li>Una investigación sobre la situación de NNA adoptados, nacional e internacionalmente.</li> <li>Una investigación sobre la percepción de los ecuatorianos acerca de la adopción y de NN.</li> </ul>

FUENTE: Coordinaciones generales  
ELABORADO: Los autores

El programa de adopciones deberá desarrollarse a través de las Tres Unidades Técnicas Regionales. En este caso no es posible realizar un



proceso de desconcentración debido al número de casos que existen a nivel nacional, que no excede los 200 casos anuales, lo cual no justifica la creación de Unidades Técnicas Provinciales, único mecanismo legal que se podría realizar de acuerdo a lo que establece el Código de la Niñez y Adolescencia; además, para el año 2011 no está contemplado para el Instituto la creación de nuevas instancias.

La cobertura de atención de las Unidades Técnicas Regionales de Adopción es la siguiente:

- **Regional Norte:** con asiento en Quito y que tiene a su cargo las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Pichincha, Sto. Domingo de los Sábiles, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Sucumbíos, Orellana, Napo y Pastaza.
- **Regional Costa:** con asiento en Guayaquil, Manabí, Guayas, Los Ríos, El Oro, Santa Elena y Galápagos.
- **Regional Sur:** con asiento en Cuenca tiene a su cargo Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

Es por esto, que es muy importante que se pueda contar un equipo técnico completo conformado por: 1 Abogado/a, 1 Trabajadora Social, 1 Psicóloga/o Clínica y 1 Asistente Administrativo para las regionales Costa y Sur; en el caso de la regional Norte debido a la mayor cobertura que tiene (70% de los casos) se recomienda fuertemente que se refuerce el equipo con 1 Trabajadora Social y 1 Psicóloga/o Clínica adicionales.

Por la especificidad y complejidad del trabajo sería fundamental que en todo lo relacionado al aspecto técnico dependa directamente de la Dirección Nacional de Adopciones.

Que se clarifique y establezca entre las provincias que conforman las regionales respectivamente, los mecanismos para el desembolso de fondos para gastos de movilización, viáticos y subsistencias. Durante este primer año ha habido serios problemas para la movilización para cumplir las actividades inherentes a sus responsabilidades, porque cada una de las Direcciones Provinciales ha objetado cubrir gastos fuera de su provincia.

La infraestructura y espacio físico adecuado para las entrevistas tanto a las familias como a los niños, niñas y adolescentes tomando en cuenta que se trata de un tema delicado y reservado como lo establece Código de

la Niñez y Adolescencia y especialmente el aspecto humano que es que más nos importa.

## **g.2.5. PROYECTO: SERVICIOS INSTITUCIONALES**

### **g.2.5.1. COMUNICACIÓN**

**Objetivo:** Difundir las políticas y acciones que lleva a cabo el MIES-INFA a nivel nacional.

El presente proyecto se ejecutará a través de los siguientes cuatro componentes, cuyo contenido se presenta a continuación:

- Difusión de políticas y acciones institucionales: Se refiere a todas las acciones que se lleven adelante con el objeto de informar a los y las ciudadanas respecto a los programas y campañas realizadas por la institución a fin de promover y exigir la restitución de los derechos de la niñez y la adolescencia.
- Sensibilización nacional sobre los derechos de niñez y adolescencia: A fin de exigir el respeto a los derechos de la niñez y adolescencia y, de

darse el caso, exigir su restitución, se debe difundir al grupo meta (niños, niñas y adolescentes) cuáles son sus derechos y deberes, enmarcados en la Constitución de la República y el Código de la Niñez; así como también sensibilizar a la sociedad en general el respecto a estos derechos.

- Fomento del posicionamiento de la imagen institucional: El Instituto de la Niñez y la Familia MIES- INFA requiere para su eficaz accionar, presentar su nueva imagen como institución pública, apegada a los lineamientos constitucionales y a las políticas públicas emanadas del MIES sobre inclusión económica y social de los ciudadanos, sin exclusión de sexo, etnia, edad, religión, etc.
- Desarrollo de habilidades de comunicación: A fin de difundir las políticas y acciones que lleva a cabo el MIES INFA en torno a niñez y adolescencia, es necesario que los y las comunicadores posean todas las destrezas en cuanto a políticas públicas en niñez, adolescencia y procesos sociales. Además de contar con todo el equipamiento necesario.

## Cuadro N° 28

## INDICADORES PARA COMUNICACIÓN

COMPONENTES Y ACTIVIDADES	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE GESTIÓN
<b>7.1.1. Difusión de políticas y acciones institucionales</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % del presupuesto ejecutado</li> </ul>
<b>7.1.1.1</b> Campaña nacional de comunicación de CDI al interior de los mercados		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de eventos coordinados con D. I. para definición de estrategias alternativas de comunicación</li> <li>• No. de productos comunicativos elaborados para difundir las políticas y acciones institucionales</li> </ul>
<b>7.1.1.2</b> Erradicación del trabajo infantil en basurales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de eventos masivos para la declaratoria de erradicación del Trabajo Infantil en Basurales</li> <li>• No. de productos comunicativos elaborados</li> </ul>
<b>7.1.1.3</b> Erradicación progresiva de la mendicidad y trata de personas (febrero- octubre)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de productos comunicativos: material POP del programa elaborados</li> <li>• Material identificativo solicitado por P. E.</li> <li>• No. de medios alternativos de comunicación (perifoneo, títeres) para sensibilización de ciudadana elaborados.</li> <li>• No. de otros productos comunicativos elaborados</li> </ul>
<b>7.1.1.4</b> Campaña Navidad sin mendicidad del programa permanente Rayuela Social		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de eventos de sensibilización elaborados (En coord. con P. E.)</li> <li>• Material identificativo solicitado por P. E.</li> <li>• No. de productos comunicativos elaborados</li> </ul>
<b>7.1.2. Sensibilización nacional sobre los derechos de niñez y adolescencia</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % del presupuesto ejecutado</li> </ul>
<b>7.1.2.1.</b> Campaña "Primero la niñez" día del niño/a		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de eventos en coordinación con las diferentes áreas de la Institución</li> <li>• No. de productos comunicativos elaborados</li> </ul>
<b>7.1.3. Fomento del posicionamiento de la imagen institucional</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % del presupuesto ejecutado</li> </ul>
<b>7.1.3.1</b> Imagen institucional fortalecida		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de rótulos en coordinación con Dirección Administrativa</li> <li>• No. de productos comunicativos elaborados</li> </ul>
<b>7.1.4. Desarrollo de habilidades de comunicación</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % del presupuesto ejecutado</li> </ul>
<b>7.1.4.1</b> Dotación de equipos audiovisuales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de equipos audiovisuales adquiridos</li> <li>• No. de equipos de computación (scanners) adquiridos</li> </ul>
<b>7.1.4.2</b> Comunicación organizacional		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de talleres realizados en coordinación con MIES</li> </ul>

FUENTE: Coordinaciones generales  
ELABORADO: Los autores

Tomando en cuenta el proceso de desconcentración que lleva adelante el INFA, se ha previsto que en los presupuestos provinciales se contemple un rubro para Comunicación.

Para la priorización de actividades en cada provincia se seleccionarán de las que aparecen en el cuadro anterior, con sus correspondientes indicadores, siempre y cuando no superen el presupuesto asignado.

En el cuadro de los 'Techos Presupuestarios' presentada al inicio de estos Lineamientos, se presenta la distribución del presupuesto de Comunicación asignado a cada provincia. Si bien el año 2010 en el nivel provincial, no se alcanzó el nivel de ejecución presupuestaria esperado, es importante considerar los presupuestos asignados y las metas globales que el INFA plantea para el año 2011, para lograr una ejecución eficiente, para lograr la atención integral de niños, niñas, adolescentes, la familia y las comunidades.

Tomar en cuenta que los componentes de "Erradicación progresiva de la mendicidad" y "trata de personas", se llevarán a cabo en los meses de febrero y octubre y, que la "Campaña 'Navidad sin mendicidad' del programa permanente Rayuela Social se ejecutará sólo en las provincias de Guayas, Manabí, Esmeraldas, Santa Elena, Santo Domingo, Carchi,

Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua, Bolívar, Cañar, Azuay y Loja. Es necesario que en la ejecución presupuestaria del 2011, se considere un registro de seguimiento directo para revisar los niveles de ejecución y pagos realizados y así tener claro los recursos disponibles.

#### **g.2.5.2. ÁREA FINANCIERA**

- Durante el ejercicio fiscal 2011, las Direcciones Provinciales actuarán como Entes Financieros, administrando los recursos y las obligaciones del Estado.
- Según la normativa vigente y el modelo de gestión financiera que aplicará el INFA en el año 2011, le constituye como una Unidad de Administración financiera, UDAF, que es la máxima instancia institucional en materia financiera y presupuestaria, que vela por la aplicación de la legislación vigente. Entre sus atribuciones consta la coordinación de la programación y formulación del presupuesto, la programación de la ejecución presupuestaria y la evaluación de la gestión presupuestaria.
- Según el modelo de gestión financiera, la UDAF del INFA, aglutina las solicitudes de sus Unidades Ejecutoras para su tratamiento al nivel

superior (Ministerio de Finanzas); y, autoriza y aprueba las operaciones presupuestarias.

- Las Direcciones Provinciales, están constituidas como Unidades Ejecutoras, que operarán como unidades desconcentradas para ejecutar las funciones administrativas y financieras de la institución en su territorio.
- Los presupuestos se asignarán a nivel de Direcciones Provinciales (Unidades Ejecutoras), por tanto son responsables de las distintas fases del ciclo presupuestario. Para el efecto se regirán por las disposiciones y normas que establezca la UDAF.
- Las Direcciones Provinciales (Unidades ejecutoras), efectuarán todos los registros presupuestarios, contables y de tesorería, por tanto, deberán mantener todos los documentos de soporte de conformidad con las normas vigentes.
- A partir del año 2011, la masa salarial, Grupo 510000 GASTOS EN PERSONAL, se administrará desconcentradamente en las Direcciones Provinciales como Unidades Ejecutoras.



- Considerando el gasto histórico del año 2010, las Provincias determinarán los presupuestos para Gastos Corrientes Grupo 530000 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO: **Servicios Básicos** como Agua, Energía Eléctrica, Telecomunicaciones y Correo; **Servicios Generales** como Edición e Impresión, Difusión, Seguridad, Aseo, Pasajes y Viáticos, Mantenimiento de Bienes y Mobiliarios, Arrendamiento de Edificios, entre los más importantes.
- Los gastos relacionados con Servicios Básicos, Servicios Generales, Viáticos, Arriendos, Gastos de mantenimiento, Gastos de Informática, Bienes de Uso y Consumo que se requieren para el funcionamiento de los Centros de Atención Directa, Centros de Rehabilitación Médica, Centros de Protección de Derechos, y Ayudas Médicas se aplicarán al Grupo 730000 BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN, puesto que constituyen la inversión social del INFA.
- Los gastos para la ejecución de obras físicas, como construcciones y adecuaciones, Grupo 750000 OBRAS PÚBLICAS deben constar como parte de un proyecto.
- El Grupo 780000 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA LA INVERSIÓN, constituye el rubro más importante del presupuesto del

INFA, con éste se financian los convenios y contratos de servicios sociales que suscribe el INFA. Para su aplicación se deberán observar las disposiciones emanadas desde la UDAF.

- Las adquisiciones de Bienes de Larga Duración Grupo 84 (activos fijos) los realiza la Planta Central. No obstante, el nivel provincial puede solicitar su adquisición mediante la presentación de los respectivos sustentos.

### Cuadro N° 29

#### Indicadores del área financiera

ACTIVIDADES	INDICADOR DE RESULTADO	INDICADOR DE GESTION, a nivel de actividades
<b>7.2.1. Emisión de Certificaciones</b>		
7.2.1.1. Cumplimiento de la emisión de las Certificaciones Presupuestarias		• No. de Certificaciones emitidas / No. de Certificaciones solicitadas
<b>7.2.2. Ejecución Presupuestaria oportuna y eficiente</b>		
7.2.2.1. Cumplimiento de compromisos		• Total devengado / Total comprometido
7.2.2.2. Indicador de eficiencia		• No. de garantías ejecutadas / No. total de garantías
7.2.2.3. Cumplimiento de pagos		• Valor total de Cuentas por pagar / Valor total de pagos

FUENTE: Coordinaciones generales  
ELABORADO: Los autores

### g.2.5.3. ÁREA ADMINISTRATIVA

Los lineamientos del Área Administrativa deben ser tomados del “Manual de Procedimientos Administrativos” remitidos por la Dirección Nacional Administrativa a las direcciones provinciales, para la ejecución de las actividades y procesos de esta área, a nivel nacional.

**Cuadro N° 30**

#### INDICADORES PARA ÁREA ADMINISTRATIVA

ACTIVIDADES	INDICADOR DE RESULTADO	INDICADOR DE GESTION, a nivel de actividades
<b>7.3.1. Proveeduría</b>		
7.3.1.1. Plan Anual de Contrataciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAC programado/PAC ejecutado</li> </ul>
7.3.1.2. Capacitación en el manejo del Portal de Compras Públicas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación ejecutada / Capacitación programada</li> </ul>
7.3.1.3. Contratación de pólizas de seguros		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pólizas contratadas / Pólizas programadas</li> </ul>
7.3.1.4. Contratación de arriendos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No de contratos de arriendo realizados / Número de requerimientos de arriendos</li> </ul>
<b>7.3.2. Servicios Generales</b>		
7.3.2.1. Elaboración de Plan de Servicios de seguridad.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de seguridad ejecutado / Plan de seguridad programado</li> </ul>
7.3.2.2. Coordinación pago de servicios básicos (agua, teléfono, luz, internet y otros)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de pagos solicitados / Número de facturas ingresadas.</li> </ul>
7.3.2.3. Contratación de servicios de seguridad y limpieza.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrataciones realizadas / Contrataciones programadas</li> </ul>
7.3.2.4. Matriculación vehicular		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículos matriculados / matriculas programados</li> </ul>
<b>7.3.3. Inventarios</b>		
7.3.3.1. Actualización del inventario de activos fijos, bienes de control administrativo y consumo interno		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización inventario ejecutado / Actualización inventario programado</li> </ul>

7.3.3.2. Capacitación en la clasificación de bienes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación ejecutada / Capacitación programada</li> </ul>
7.3.3.3. Recepción y control del menaje, material y suministros de oficina y otros bienes muebles		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienes entregados / Bienes ingresados</li> </ul>
7.3.3.4. Elaboración de estadísticas de bienes y suministros entregados		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No de registros estadísticos</li> </ul>
<b>7.3.4. Administrativo</b>		
Recepción, calificación, registro y distribución de correspondencia a nivel Institucional y Nacional		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación despachada / Documentación ingresada</li> </ul>
<b>7.3.5. Infraestructura</b>		
7.3.5.1. Consultorías de levantamiento de Diagnóstico del estado de Oficinas Administrativas (OA).		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico del estado de las oficinas Administrativas</li> <li>• Elaboración de propuestas de mejora-miento, ampliación o construcción de nuevas U. A.</li> </ul>
7.3.5.2. Contratos de obra civil para remodelación, refuncionalización, ampliación o construcción de OA		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de ejecución de obras</li> <li>• Fiscalización y supervisión</li> <li>• Recepción provisional</li> </ul>
7.3.5.3. Contratos de obra civil de remodelación, refuncionalización, ampliación o construcción de servicios de atención INFA (CDI, CRM, etc.)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de ejecución de obras</li> <li>• Fiscalización y supervisión</li> <li>• Recepción provisional</li> </ul>
7.3.5.4. Proyectos de arrastre de infraestructura y nuevos emergentes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de ejecución de obras</li> <li>• Fiscalización y supervisión</li> <li>• Recepción provisional</li> </ul>

FUENTE: Coordinaciones generales  
ELABORADO: Los autores

#### **g.2.5.4. ÁREA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

**Telecomunicaciones e Internet.-** Todas las Unidades del INFA deben disponer del servicio de Internet, conforme a estas especificaciones:

Oficinas Provinciales:

Características técnicas:

Canal simétrico compresión 1:1 de 1024 Kbps (no compartido, 1024 Kbps tanto de subida como de bajada)

Coordinaciones Territoriales o Servicios (CRM, CAO, CEFOCLAC):

Características técnicas:

Canal simétrico compresión 1:1 de 512 Kbps (no compartido, 512 Kbps tanto de subida como de bajada)

Centros de Protección de Derechos o Centros de Atención Directa u otros:

Características técnicas:

Canal simétrico compresión 1:1 de 256 Kbps (no compartido, 256 Kbps tanto de subida como de bajada)

**Mantenimiento de Equipos Informáticos.-** El mantenimiento de los equipos informáticos será de responsabilidad del Técnico de cada provincia, en caso de ser absolutamente necesario y previa justificación técnica se procederá a la contratación de mantenimiento, sujetándose a los siguientes criterios técnicos.

Periodicidad:

Región Sierra: 3 visitas de mantenimiento al año.

Región Costa y Amazonía: 4 visitas de mantenimiento al año.

Costo referencial por visita:

Computadoras:	U\$D	15,00
Impresoras y otros:	U\$D	10,00
Partes Menores	U\$D	12,00

En el caso de los Técnicos de Informática que realizan el mantenimiento de equipos informáticos, es necesario que se considere la adquisición de materiales e insumos para realizar esta actividad.

Como parte del rubro de mantenimiento se presupuestarán de acuerdo a las necesidades de cada localidad, la adquisición de discos duros, unidades externas de CD, DVD, memorias, fuentes de poder, tarjetas de red, teclados, mouses, procesadores, main boards y modems, fusores, rodillos, cables en general, conectores, y otras partes menores que se requieran cambiar; para lo cual se debe considerar un valor de \$30 dólares por equipo de computo.

La contratación del mantenimiento preventivo de los equipos de alto rendimiento (servidores), se debe aplicar a través de una empresa especializada y de cobertura local, considerando los siguientes parámetros:

Periodicidad:

Región Sierra: 2 visitas de mantenimiento al año.

Región Costa y Amazonía: 3 visitas de mantenimiento al año.

Costo referencial por visita:

Servidores: U\$D 60,00

**Redes Eléctricas y de Datos.-** Con el objeto de mejorar la estructura de las redes eléctricas y de datos de todas las unidades INFA a nivel nacional, es necesario presupuestar US\$ 3.000,00 por cada Coordinación Territorial, Servicio u Oficina Provincial.

**Arrendamiento de Licencias y Paquetes Informáticos.-** Presupuestar de acuerdo al número de computadoras disponibles en cada Oficina Provincial, Coordinación Local o Servicio, las licencias de actualización del software antivirus. (Definición de estándares de la DNTI)

En las Unidades Territoriales Desconcentradas, donde sea pertinente, presupuestar la licencia para acceder al servicio del Sistema Legal SILEC.

Cuadro Nº 31

## INDICADORES PARA ÁREA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

COMPONENTES Y ACTIVIDADES	INDICADORES RESULTADO	INDICADORES DE GESTIÓN
<b>7.4.1. Gestión y monitoreo de la plataforma tecnológica de alto rendimiento con normas, estándares y procedimientos de gestión y seguridad</b>		
7.4.1.1. Migración de la plataforma tecnológica a software libre.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de la Plataforma Tecnológica operativa y en funcionamiento acorde a estándares de software libre.</li> </ul>
7.4.1.2. Implementación de seguridades tecnológicas en la plataforma informática de cada provincia.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de cumplimiento en aplicación de niveles de seguridad a la Plataforma Tecnológica.</li> </ul>
7.4.1.3. Integración de la red nacional (túneles virtuales) entre oficinas prov. y coordinaciones territoriales con la matriz.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Vpns operativas y en funcionamiento / Número Total de Vpns</li> </ul>
7.4.1.4. Mantenimiento preventivo a la Red de Datos y Red Eléctrica de cada una de las localidades.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de Redes de Datos y Redes Eléctricas de las diferentes localidades funcionando con estándares de calidad.</li> </ul>
<b>7.4.2. Análisis y diseño de sistemas y servicios de TIC</b>		
7.4.2.1. Analizar, diseñar e implementar sistemas y servicios de tecnología de información acorde a los requerimientos institucionales con ámbito nacional.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de sistemas desarrollados e implementados / No. de sistemas propuestos</li> </ul>
7.4.2.2. Implementación del Sistema de Activos Fijos y Control de Inventarios OLYMPO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de eventos de Capacitación.</li> <li>• No. usuarios capacitados/No. total de usuarios</li> </ul>
7.4.2.3. Implementación del Sistema Quipux en las provincias.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de eventos de Capacitación.</li> <li>• No. usuarios capacitados/No. total de usuarios</li> </ul>
7.4.2.4. Implementación del Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del INFA en coordinación con la CGP.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de eventos de Capacitación.</li> <li>• No. usuarios capacitados/No. total de usuarios</li> </ul>
7.4.2.5. Implementación del Sistema de Gestión de Riesgos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de eventos de Capacitación.</li> <li>• No. usuarios capacitados/No. total de usuarios</li> </ul>
7.4.2.6. Implementación del Sistema de Georeferenciación de servicios del INFA		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de eventos de Capacitación.</li> <li>• No. usuarios capacitados/No. total de usuarios</li> </ul>
7.4.2.7. Implementación del Sistema de y Seguim. del Plan Anual de Compras Públicas.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de eventos de Capacitación.</li> <li>• No. usuarios capacitados/No. total de usuarios</li> </ul>
7.4.2.8. Implementación del Sistema de Gestión de Transportes.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de eventos de Capacitación.</li> <li>• No. usuarios capacitados/No. total de usuarios</li> </ul>



<b>7.4.3. Generación de competencias en el personal para el uso de tecnologías de la información y comunicación.</b>		
7.4.3.1. Soporte a usuarios en uso de herramientas de escritorio y servicios informáticos.		• No. de requerimientos atendidos / No. de requerimientos solicitados
7.4.3.2. Mantenimiento de los equipos informáticos de las localidades.		• No. de requerimientos atendidos / No. de requerimientos solicitados
<b>7.4.4. Planificación del desarrollo estratégico y operativo de las TIC</b>		
7.4.4.1. Elaboración del plan de contingencias de cada provincia y matriz.		• Plan de Contingencias elaborado e implementado.
7.4.4.2. Implementar nuevas herramientas tecnológicas que apoyen procesos institucionales		• Productos o servicios implementados / Productos o servicios propuestos

FUENTE: Coordinaciones generales

ELABORADO: Los autores

### **g.2.5.5. ÁREA DE TALENTO HUMANO**

El manejo del área de Talento Humano se ejecutará siguiendo las políticas de desconcentración definidas por la Dirección General del INFA, observando los siguientes lineamientos:

- El rubro de Capacitación será manejado desde la Dirección Nacional de Recursos Humanos y canalizado a las Direcciones Provinciales, de acuerdo a las necesidades de capacitación, evidenciadas como resultado de los procesos de evaluación del desempeño, auditorías de trabajo, diagnóstico de necesidades de capacitación en cada provincia.

- Las provincias de Guayas, Manabí y Azuay deberán presupuestar el valor correspondiente, a fin de ubicar un Dispensario Médico Anexo al IESS, a fin de acatar lo dispuesto por la Ley de Seguridad Social a este respecto.
- Las UARH deberán contratar un servicio de comedor de acuerdo al siguiente detalle: un máximo de 4.00 USD diarios, por concepto de alimentación.
- En el tema de uniformes, las unidades de recursos humanos de la Direcciones Provinciales, ubicarán un presupuesto de 300.00 USD, por cada servidor de nombramiento regular, para la asignación de 3 ternos de uniforme.
- En relación a los gastos de transporte del personal, cada UARH asignará un valor de 1,00 USD diario por este concepto, por trabajador de nombramiento regular.

### Cuadro N° 32

#### INDICADORES PARA ÁREA DE TALENTO HUMANO

ACTIVIDADES	INDICADOR DE RESULTADO	INDICADOR DE GESTION, a nivel de actividades
<b>7.5.1. Manejo del Subsistemas de Recursos Humanos</b>		
7.5.1.1. Procesos de selección desarrollados		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de procesos de selección desarrollados (No. personas contratadas/ total vacantes)</li> </ul>
7.5.1.2. Capacitación de personal del INFA		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de personal del INFA capacitado (No. de Servidores Capacitados / Total que requieren Capacitación)</li> </ul>
7.5.1.3. Seguimiento de provincias en el		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de provincias con seguimiento y atención en los subsistemas de</li> </ul>

subsistema de RRHH		RRHH (No. provincias atendidas / total prov.)
7.5.1.4. Beneficios sociales entregados al personal del INFA		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de beneficios sociales entregados a los servidores</li> </ul>
<b>7.5.2. Desarrollo de Políticas para el manejo del Talento Humano a nivel nacional</b>		
7.5.2.1. Manejo, control y dirección del Talento Humano		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de instrumentos de manejo, control y dirección del Talento Humano elaborados</li> </ul>

FUENTE: Coordinaciones generales

ELABORADO: Los autores

## **h. CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo investigativo sobre la ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA EL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA (INFA), se puede concluir con los siguientes criterios:

- Dentro del INFA su organización se encuentra constituida por más de 28.121 beneficiarios sin tomar en cuenta los usuarios en hacer uso de los beneficios sociales que mantiene esta entidad.
- Los principales beneficiarios de esta institución pública que mantiene convenios de servicios lo realiza a personas más vulnerables de la sociedad para integrarlos; además tiene prestaciones personales de diferentes índoles sociales y económicas.
- El INFA es una institución de servicio social que en los últimos tiempos ha logrado una gran captación de beneficiarios dada su solvencia económica y confiabilidad que el gobierno nacional la perdió, esto ha contribuido para que alcance sitios bastante altos en la provincia de Loja y últimamente se está incursionado en el sector marginal con la revolución ciudadana.

- Existen cuatro programas: desarrollo infantil, protección especial, atención emergente y participación y 12 subprogramas, esto ha permitido obtener una atención más fluida en la actualidad, pero es necesario realizar una mayor cobertura de servicio social.
- No se realizan investigaciones de mercado dada que su importancia es poco relevante en relación a otras actividades de la institución, para poder ampliar el radio de acción.
- La publicidad no tiene criterios técnicos y no están acorde a las nuevas tecnologías de comunicación frente al requerimiento social como a las estrategias que se debe implementar para tener una audiencia significativa.
- Existe un posicionamiento de los servicios a medias, lo que no permite lograr un mayor número de beneficiarios, por que el uso que se le debe dar a cada uno de ellos es incierto para casi la mayoría.
- Los directivos trabajan independientemente de las actividades diarias asignadas a ellos lo que no ha permitido una mejor comunicación y accionar en los diferentes grupos de trabajo.

- Existe documentación que reposa en archivos y estantes los mismos que tenían que ser informados y distribuidos a los beneficiarios de la entidad para su conocimiento claro de los servicios y beneficios de los mismos, tanto en el aspecto financiero como de ayuda social.
- Los principios y valores que pregonan la institución, no son puestos en práctica en la mayoría de los casos.
- De la información obtenida del análisis del medio interno se encuentra que el departamento de Talento Humanos no tiene un plan sostenido de capacitación, actualización y perfeccionamiento, de tal manera que el personal que trabajan en las diferentes secciones aporten con los nuevos conocimientos a maximizar las instancias de prestación de servicios.
- De las opiniones vertidas del personal se encuentra que hay un escaso liderazgo democrático que posibilite gran motivación, para llevar adelante las actividades que el INFA, tiene asignado a su personal. Esta escasez de liderazgo genera un ambiente de baja interrelación entre las diferentes funciones, lo que impacta en la calidad y excelencia de servicio social.

- De la información recabada se constata que las actividades de mantenimiento están disminuidas o con retraso, esto trae consecuencias graves para la institución toda vez que lejos de prevenir cualquier daño, en muchas ocasiones los equipos permanecen dañados por algún tiempo restando como es natural la capacidad de prestación de servicios.
- En otro campo de la información obtenida se puede detectar baja potencialidad de la información que tiene la institución para los diferentes haceres relacionados con los procesos de prestación de servicios hacia los beneficiarios, se manifiesta que hay obsolescencia en la red o en otros casos resulta limitada para responder a las demandas cada vez más diversas.
- Se observa limitados esfuerzos en la salida de la imagen de la institución hacia la ciudadanía, ésta escasa presencia de líneas de publicidad repercute en la apertura y posicionamiento de los servicios que en cierta medida inciden en la diversificación de las necesidades de un beneficiario.
- Una parte de los encuestados del medio externo hace referencia a la desorganización de la institución lo que hace ver la necesidad de



introducir modelos para la descripción de datos, de tal manera que se conviertan en elemento clave para la adopción de políticas, planes y proyectos del INFA.

- El clima social del INFA está tenso, las relaciones interpersonales están disminuidas a causa de una serie de contradicciones y otros tipos de conductas reñidas con las buenas relaciones humanas que son fundamentales para un trabajo organizado, afectivo y de excelencia.
- El sector responsable de atención al cliente, refiere la falta de equidad en la repartición de actividades, como es natural este fenómeno trae como consecuencia una disminución del nivel de incentivos generando una baja en las condiciones de vida del empleado.

## **i. RECOMENDACIONES**

## RECOMENDACIONES

Para obtener la imagen que se desea alcanzar y la persuasión del beneficiario a los servicios que presta el INFA y posicionar con mayor dinamismo los servicios innovados, se deberá considerar los siguientes criterios.

- Brindar una mejor información respecto a los servicios que presta el INFA de acuerdo a los lineamientos expresados en el plan estratégico.
- Que la publicidad se tome en cuenta de acuerdo a las necesidades de ir posicionando los servicios sociales en la provincia de Loja, para que los beneficiarios e instituciones con quienes se tiene el compromiso social se percaten de las prestaciones y formas de acceder a ellos como se explica en los planes publicitarios.
- Que los principios y valores que tiene el INFA como plataforma de servicio a la comunidad se desempolven y se ponga en práctica al accionar sus labores diarias al frente del beneficiario, dichos valores los tenemos enunciados en el plan, claro está incrementando otros que se agregan a los ya existentes.

- Que sea compromiso institucional el colaborar en la difusión de la imagen del INFA por parte de los empleados y directivos.
- Los directivos tienen que tomar conciencia que los planes estratégicos y su accionar frente a la solución de problemas y aprovechamiento de oportunidades generan valor agregado a la institución, por ende los directivos tienen que tomar en cuenta las necesidades económicas que requiere la puesta en marcha del plan.
- Incrementar significativamente las investigaciones de mercado para determinar cuáles son las necesidades, deseos y preferencias a la hora de hacer uso del servicio social o de beneficio social.
- Entregar la comunicación e información requerida de todos los servicios que presta la institución pública, como se explica en los diferentes planes del proyecto esto contribuirá a crear una cultura de confianza y credibilidad en el beneficiario.
- Recomendar a las personas que trabajan en el INFA, la aplicación de formas de liderazgo basados en la persona, de tal manera que se cuente con un personal altamente motivado para el desempeño de sus diferentes funciones.

- Recomendar que el INFA cuente con una sección de mantenimiento con capacidad para atender en forma eficiente a las diferentes necesidades que la institución y sus operaciones tienen en un momento determinado.
- Desarrollar un proyecto de renovación de la red informática que tiene la institución para mejorar los procesos especialmente en la atención al cliente interno.
- Aplicar inmediatamente los proyectos de la institución para enfrentar las diversas formas de desorganización que al momento se vienen dando. Implementar los indicadores para cada uno de los programas mejorando las condiciones de satisfacción del trabajador, distribuyendo con equidad y estimulando al trabajador en función de sus necesidades y capacidades.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL INFA
2. ÁLVAREZ, Manuel. 1998. "El Liderazgo de la Calidad Total", Editorial Escuela Española, S. A., Madrid-España.
3. BONODE, Edward. 1997. "El Pensamiento Práctico", impreso en la Argentina, Editorial Paidós, tercera reimpresión.
4. CORNEJO, Miguel Ángel. 1996. "Liderazgo y Valores". Enciclopedia Excelencia, Tomo 7, Editorial Grijalbo S.A., México.
5. CORNEJO, Miguel Ángel. 1996. "Liderazgo de Excelencia". Enciclopedia Excelencia, Tomo 1, Editorial Grijalbo S.A., México.
6. DIESBACH, Nicole. "Marketing Estratégico", Editorial Orión-México, primera edición 2000, México, D.F.
7. MARTÍN, Chuck. 1999. "Marketing Estratégico", Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., Santafé de Bogotá D.C., Colombia.

8. NIRENBERG, Olga, y otros. 2000. "Evaluar para la Transformación", impreso en Gráfica MPS, Santiago del Estero 338, Lanús.
9. ROBINSON, Joan. 1979. "Teoría del Desarrollo: Aspectos Críticos". Ediciones Martínez Roca S.A., Barcelona-España.
10. SOUZA DE, José y CHEAZ, Juan. "La Dimensión Institucional de Desarrollo Sostenible".
11. CALHOUN, Craig y otros. 2000. "Sociología", Séptima Edición, impreso en EDIGRAFOS S.A., Madrid-España.



## **k. ANEXOS**

**Anexo N° 1****GUIA DE ENTREVISTA AL PERSONAL****UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
MAESTRÍA DE ADMINISTARCIÓN DE EMPRESAS**

La presente entrevista está dirigida al personal que labora en el Instituto de la Niñez y la Familia INFA, información que permitirá realizar el análisis que evalúen la consecución de los objetivos con respecto a su operatividad y ejecución.

**Objetivo:** Recabar información para buscar nuevas alternativas que permitan viabilizar las actividades de prestación de servicios del Instituto de la Niñez y la Familia.

1. ¿Cada qué tiempo se diseñan nuevos planes estratégicos para la Institución?

.....

2. ¿Cómo contribuye usted para fortalecer la imagen del Instituto de la Niñez y la Familia?

.....  
.....

3. ¿Con qué frecuencia realizan estudios con respecto a los servicios que ofrece el INFA?

.....

4. Indique cuales son los servicios que ofrece el Instituto de la Niñez y la Familia al momento:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Cree que el presupuesto para promoción del INFA es el adecuado?

SI ( ) NO ( )

Porque.....

.....

6. ¿Cree que los medios de comunicación que ocupa para realizar su publicidad son necesarios?

SI ( ) NO ( )

Porque.....  
.....

7. Indique los medios de comunicación que utiliza para su promoción:

.....  
.....  
.....

8. ¿Cuál es la operatividad que se da para la creación o implementación de nuevos servicios?

.....  
.....

9. Se ha seleccionado nuevas formas de comunicación con la comunidad:

SI ( ) NO ( )

Indique cuales: .....  
.....  
.....

10 ¿Qué clase de boletines informativos ha editado el INFA con respecto a los servicios y atención a los niños y su familia?

.....  
.....  
.....

11. Se realiza periódicamente las circunstancias del mercado y la competencia con nuevas tendencias de los productos financieros

SI ( ) NO ( )

Para que: .....  
.....

Gracias por su colaboración



Eficiente ( )                      Bueno ( )  
 Regular ( )

**3. ¿Conoce de los servicios que ofrece a los beneficiarios de la provincia de Loja el INFA?**

Bastante ( )                      A medias ( )  
 Poco ( )                              Nada ( )

**4. ¿Qué servicios le ofrece el INFA?**

PROTECCIÓN INTEGRAL

Desarrollo infantil ( )                      Protección especial ( )  
 Riesgos y emergencias ( )                      Participación ( )

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL

Planificación ( )                      Jurídico ( )  
 Comunicación social ( )

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Financiero ( )                      Administrativo ( )  
 Talento humano ( )                      Informática ( )

**5. ¿Confía de la solvencia del INFA?**

SI ( )                              NO ( )

¿Por qué?: .....

**6. Satisface sus aspiraciones y necesidades el INFA**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?: .....

**7. ¿Está de acuerdo que se incremente más servicios en el INFA?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?: .....

**8. ¿Conoce la visión y misión del INFA?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?: .....

**9. ¿Conoce los valores y principios del INFA?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?: .....

**10. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios del INFA?**

Semanal ( ) Quincenal ( )

Mensual ( ) Trimestral ( )

Semestral ( ) Anual ( )

Ocasional ( )



**11. ¿Tiene conocimiento de los Directivos del INFA?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?: .....

**12. ¿Qué le parece la imagen del INFA?**

Excelente ( ) Buena ( )

Regular ( )

**13. ¿Por qué razón es beneficiario del INFA?**

Por los servicios ( ) Por credibilidad ( )

Mejor atención ( ) Por comodidad ( )

Gracias por su colaboración

### Anexo N° 3

## PLAN ESTRATÉGICO DEL INFA

#### 1. Tema: Visión ideal de futuro del INFA

**Definición:** La visión representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta. Constituye una aspiración factible, por tanto es el futuro deseado y factible a largo plazo, que aspiran los beneficiarios del INFA.

**Objetivo:** Determinar en forma participativa, la visión que el INFA desea alcanzar en el futuro en cuento al servicio que ofrece. Escriba en pocas palabras una propuesta de visión.

-----  
-----  
-----

#### 2. Tema: Misión (Propósito Central)

**Definición:** Es la necesidad genérica que el INFA pretende satisfacer, representa el propósito y contribución que aspira cumplir en la sociedad; es la determinación de que funciones, bienes y servicios específicos va a producir, con qué tecnología y para qué demandas sociales.

**Objetivo:** Determinar en forma participativa, la misión que cumple o debe cumplir el INFA. Escriba una propuesta de misión.

-----  
-----  
-----  
-----

**3. Tema:** Objetivos del INFA.

**Definición.-** Enunciado general de una situación determinada que el INFA espera alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones. Exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificado, en los fines que pretende alcanzar.

**Objetivo:** Definir los objetivos generales para la empresa. Escriba cinco objetivos generales para el INFA.

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**4. Tema:** Políticas del INFA.

**Definición:** Conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos.

**Objetivo:** Diseñar un conjunto de políticas para el INFA orientadas a la consecución de los objetivos. Escriba cuatro políticas generales.

-----  
-----  
-----  
-----

**5. Tema:** Análisis del medio interno. Fortalezas

**Definición:** Fortalezas son aquellos factores en los cuales el INFA se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventaja competitiva con relación a otras instituciones de la misma naturaleza. Estos logros son en todas las áreas de su competencia.

**Objetivo:** Identificar los principales logros que tiene la empresa en forma general y especialmente donde usted presta sus servicios. Escriba cuatro fortalezas por cada una de las principales funciones.

-----  
-----  
-----  
-----

**6. Tema:** Análisis del medio interno. Debilidades.

**Definición:** Debilidades son aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en el INFA.

**Objetivo:** Identificar las principales debilidades que tiene el INFA en general y especialmente donde usted presta sus servicios. Escriba cuatro debilidades:

-----  
-----  
-----  
-----

**7. Tema:** Análisis del medio externo. Oportunidades y Amenazas

**Definición:**

Oportunidades: Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la empresa o favorecen su desarrollo.

Amenazas: son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos de la empresa y que inclusive ponen en peligro su sobrevivencia.

**Objetivo:** Identificar las principales oportunidades y amenazas que tiene el INFA. Escriba al menos dos oportunidades y dos amenazas por cada entorno que se mencione a continuación (económico, social, político, jurídico, científico-tecnológico)

Entorno económico

*Oportunidad:*

1: -----

2: -----

*Amenaza:*

1: -----

2: -----

Entorno social

*Oportunidad:*

1: -----

2: -----

*Amenaza:*

1: -----

2: -----

Entorno Político

*Oportunidad:*

1: -----

2: -----

*Amenaza:*

1: -----

2: -----

Entorno jurídico

*Oportunidad:*

1: -----

2: -----

*Amenaza:*

1: -----

2: -----

Entorno científico-tecnológico

*Oportunidad:*

1: -----

2: -----

*Amenaza:*

1: -----

2: -----



## **Anexo N° 4**

### **RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS**

#### **a. TEMA**

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA DE LA PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2011-2015.

#### **b. PROBLEMATIZACIÓN**

El Ecuador caracterizado por presentar altos niveles de desigualdad socioeconómica, durante su historia, ha luchado por configurar una identidad nacional, la lucha de clases ha ido paulatinamente decayendo, por la intervención neoliberal que no permitió integrar la diversidad de criterios y afinidad estratégica en los procesos de gobernabilidad de las diferentes instituciones públicas del estado; paralelamente a ello ha tenido que enfrentar y vencer tendencias concéntricas, en donde no se permite proteger a los más necesitados de nuestra sociedad, fruto de poderes económicos y políticos regionalmente quebrantados.

En la actualidad se ha producido grandes cambios en la Constitución Política de la República, la revisión de las leyes de régimen provincial y

cantonal, que están siendo discutidas y analizadas en el pleno de la Asamblea Nacional, la creación de nuevas Secretarías como el SENPLADES, la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, que establece instructivos metodológicos de aplicación obligatoria para las entidades y organismos del sector público; en donde se determina la necesidad de formular estrategias para lograr establecer los lineamientos generales de la planificación y desarrollo de las instituciones públicas, enmarcadas al marco legal constitucional.

La Constitución Política de la República dispone que el Sistema Nacional de Planificación (SNP) fije los objetivos nacionales permanentes en materia económica y social, determine -en forma descentralizada- las metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, y oriente la inversión con carácter obligatorio para el sector público y referencial para el sector privado. De igual forma, establece que el Sistema Nacional de Planificación esté a cargo de un organismo técnico dependiente de la Presidencia de la República.

La transición de los directivos de las instituciones públicas, el cambio de gobernantes conjuntamente con su equipo asesor y directivo, genera cierta incertidumbre a lo interno y externo de las organizaciones; de ahí que existe la pregunta de:

- ¿Cómo administrar de manera eficiente las instituciones públicas?
- ¿Cuáles son los recursos del que se dispone y serán suficientes?
- ¿Cuándo estas instituciones se vuelven ingobernables?
- ¿Qué estrategias serán las adecuadas para gobernar?

Necesariamente deberá ser una responsabilidad educativa la de entregar un trabajo de investigación que le permita a las instituciones públicas, como en el presente caso el Instituto de la Niñez y la Familia de la provincia de Loja, mantener un servicio eficiente, de calidad y entrega oportuna a la comunidades de su jurisdicción.

Es necesario e importante tomar en cuenta el aporte de la presente investigación, de cómo administrar las al Instituto de la Niñez y la Familia INFA, definiendo primeramente que es un gobierno seccional, analizar las diferencias entre sus gobernantes, conocer sus causas y efectos en los procesos de gobernabilidad, conocer los resultados, cuando se produjeron, donde, y como se lo produjo, para finalmente fortalecer el servicio a los usuarios y por ende lograr el desarrollo socioeconómico.

En síntesis, el conocer como gobernar al INFA, es fundamental para el desarrollo de los menos protegidos, porque con la optimización de los recursos económicos y financieros del que se dispone y el excelente

talento humano, contribuirán para la aplicación de los procesos de gobernabilidad, cabe recalcar que con un buen aprovechamiento de los recursos se forjará que las instituciones sean eficientes y sostenibles en el tiempo.

El presente tema de investigación manifiesta la necesidad de formular y aplicar la estrategia para hacer posible la gobernabilidad en el Instituto de la Niñez y la Familia, para contribuir al desarrollo planificado y sostenible de la institución, en el tiempo.

Con estos problemas citados anteriormente, se ha podido determinar los siguientes problemas derivados sobre los cuales se sustenta la investigación:

- La administración, como ciencia, no se viene aplicando en el Instituto de la Niñez y la Familia, siendo imperante su proceso y la formulación de la estrategia a seguir, que permita mantener un equilibrio entre los procesos de gobernabilidad.
- El Instituto de la Niñez y la Familia, cuenta con estructura física adecuada, y sus autoridades gobiernan de acuerdo a intereses

políticos tendentes a mantenerse en la administración, más no como una responsabilidad y compromiso con el pueblo.

- No se aprovecha el talento humano como fuente fundamental para su desarrollo. La Unidad de Recursos Humanos, desconoce la importancia y aplicación de las ciencias administrativas, para fortalecer la organización; siendo necesaria la formulación de líneas de acción que permitan optimizar los recursos disponibles.
- En los procesos gobernantes, particularmente las direcciones son puestos de confianza; por tanto, son cargos de libre nombramiento y remoción; y, al existir cambios, estos se interrumpen y en su gran mayoría no continúan con los planes y programas, olvidándose que esos recursos son del pueblo.
- Los responsables de la planificación estratégica, no cuenta con el Plan Plurianual Institucional (PPI), que les sirva de base para la programación presupuestaria, y como táctica metodológica para recuperar la estrategia y así desarrollar un proceso de rehabilitación del Instituto de la Niñez y la Familia, aprovechando del talento humano.

La formulación del problema parte de la siguiente interrogante: **Problema:**  
¿El plan de desarrollo estratégico del Instituto de la Niñez y la Familia de la Provincia de Loja, influye en la administración, periodo 2011 – 2015?

### **c. OBJETIVOS**

#### **c.1. OBJETIVO GENERAL**

Formular el Plan de Desarrollo Estratégico del Instituto de la Niñez y la Familia de la provincia de Loja e implantar una cultura de gestión institucional por resultados en el sector público, periodo 2011 - 2015.

#### **c.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar un análisis situacional del Instituto de la Niñez y la familia de la provincia de Loja, en el cual se analice los factores internos y externos.
  
- Identificar los valores de la cultura organizacional, su visión, misión, metas y estrategias.

- Descripción del escenario y elaboración del Plan Plurianual Institucional para el periodo 2011-2015.
- Elaborar la Matriz de Planificación, indicando los programas, proyectos, acciones y actividades que se prevé realizar en el Instituto de la Niñez y la Familia de la provincia de Loja.

#### **d. METODOLOGÍA**

La presente investigación, por las características del objeto de estudio, por su naturaleza es práctica - documental y de campo, en razón de que se realizará la observación de fuentes documentales y se trabajará con hechos de experiencias directas no manipuladas como será la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico del Instituto de la Niñez y la Familia de la provincia de Loja, periodo 2011-2015, con experiencia de profesionales tutores del nivel de postgrado de la Universidad Nacional de Loja. La orientación del trabajo investigativo como procedimiento previo para esta investigación será realizada en el Instituto de la Niñez y la Familia de la provincia de Loja.

Por su profundidad del estudio es de tipo explicativo, en razón de que se busca elaborar el Plan Plurianual Institucional y el Plan Operativo Anual

que servirán de base para la programación presupuestaria, de acuerdo a lo que dispone el Sistema Nacional de Planificación, determinando las relaciones existentes entre las variables de los factores críticos presentes en el problema para conocer la estructura y los valores que intervienen en él, en un proceso dinámico de desarrollo; para tal cumplimiento nos valdremos de los siguientes métodos en su proceso de cumplimiento del plan de investigación.

#### **d.1. MÉTODOS**

La presente investigación se ubica en las características de un estudio **histórico-dialectico**; pues, nuestra intención es explicar el problema de la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico del Instituto de la Niñez y la Familia de la provincia de Loja, periodo 2011-2015; mediante la elaboración del Plan Plurianual Institucional, basado minuciosamente en todas las prioridades que nos permitan, conjuntamente con el soporte teórico, detallar en primer lugar los factores críticos del problema; y, luego proponer la planificación estratégica como parte del desarrollo.

#### **d.2. TÉCNICAS**

Para la recolección de la información se seleccionarán y utilizarán las siguientes técnicas:



**Fichas bibliográficas**, la cual posibilitó la recolección de la información bibliográfica científica a través de fichas, en las que se registrará textual y contextualmente referentes teóricos sobre el objeto de estudio, en lo que se refiere al análisis FODA.

**La entrevista**, aplicada a las autoridades, funcionarios y servidores de la entidad objeto de estudio para obtener criterios para elaborar la encuesta, en relación al problema de estudio, de una manera general, así como también a los presidentes de las Juntas Parroquiales.

**Encuesta a la Población**, para conocer, priorizar sus necesidades y la implicación de la formulación de estrategias para la administración del Instituto de la Niñez y la familia de la provincia de Loja, a lo externo para mejorar las condiciones de los beneficiarios.

**Observación Directa.**- La misma que nos permitirá realizar un examen crítico y cuidadoso de los fenómenos, notando y analizando los diferentes factores y circunstancias que influyen en la elaboración del plan de desarrollo provincial.

### **d.3. PROCEDIMIENTO**

Se realizará una revisión diagnóstica del problema, a través de las fichas bibliográficas de la información secundaria de los diferentes cantones de la provincia, primeramente realizaremos un análisis del entorno, estableciendo las fuerzas externas involucradas para atender y satisfacer la demanda de servicios generales, sociales, comunales y económicos, del Instituto de la Niñez y la Familia de la provincia de Loja, identificando:

Las fuerzas internas, determinantes para el éxito en la organización, considerando los siguientes aspectos:

- Los recursos tangibles e intangibles que le permiten al INFA cumplir con la misión institucional, las capacidades, ¿cómo es la utilización coordinada de sus recursos para destinarlos al uso productivo, son exclusivos e inimitables?.
- Bienestar de los trabajadores: se ofrecen servicios médicos, garantías hipotecarias, ayuda a familiares, etc.
- Cuenta con condiciones laborales: infraestructura física adecuada, espacios laborales y sociales, con estándares de seguridad a los mínimos estipulados, etc.

Por medio de las encuestas se identificará los valores de la cultura organizacional, su misión, metas y estrategias.

Con la técnica de la observación, se procederá a elaborar la matriz de evaluación de los factores claves determinantes de éxito, y con ello se describirá el escenario para el periodo 2011-2015.

Realizar un estudio a las familias de la provincia de Loja por cantones, que permita priorizar las necesidades y formular el Plan Plurianual Institucional, periodo 2011-2015, mediante una selección y aplicación de técnicas estratégicas.

#### **d.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población para la presente investigación, lo constituirá toda la provincia de Loja; y tomando como referencia el último censo poblacional del INEC 2001 tenemos que son 404.835 habitantes; si dividimos para 4 tenemos que existen 101.209 familias, y, luego proyectaremos la población de acuerdo a la tasa de crecimiento poblacional 0.46%, mediante la siguiente fórmula:

$$Pf = Po (1+r)^t$$

De donde:

Pf= Población Actual.

Po = Población inicial (censo 2001) 101.209 familias.

r = 0.46% tasa de crecimiento anual (INEC)

t = años transcurridos.

Reemplazando tenemos:

$$Pf = 101.209 (1+0,46\%)^9$$

$$Pf = 101.209 (1,0046)^9$$

$$Pf = 101.209 (1,0421699929)$$

Pf = 105.477 familias en la provincia de Loja

Para la aplicación de la encuesta se calcula una muestra significativa de la población utilizando la siguiente fórmula:

$$m = \frac{N}{1 + e^2N}$$

En donde:

m = Tamaño de la muestra

N = Población de estudio (105.477 familias)

e = Margen de error (5%)

Reemplazando tenemos:

$$m = 105.477 / 1 + (0.05)^2(105.477)$$

$$m = 105.477 / 1 + 263.69$$

$$m = 105.477 / 264.69 = 398.49 = 399 \text{ encuestas}$$

**Cuadro N° 1**

**DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DE LA PROVINCIA DE LOJA**

<b>CANTONES</b>	<b>P. 2001</b>	<b>P. ESTUDIO</b>	<b>ÍNDICE</b>	<b>MUESTRA</b>
Loja	175077	45615	0,432465	168
Calvas	27604	7192	0,068186	27
Catamayo	27000	7035	0,066694	26
Celica	13358	3480	0,032996	13
Chaguarpamba	7898	2058	0,019509	8
Espíndola	15750	4104	0,038905	15
Gonzanamá	14987	3905	0,037020	14
Macará	18350	4781	0,045327	18
Paltas	24703	6436	0,061020	24
Puyango	15505	4040	0,038300	15
Saraguro	28029	7303	0,069236	27
Sozoranga	7994	2083	0,019746	8
Zapotillo	10940	2850	0,027023	11
Pindal	7351	1915	0,018158	7
Quilanga	4582	1194	0,011318	4
Olmedo	5707	1487	0,014097	5
<b>TOTAL</b>	<b>404835</b>	<b>105477</b>	<b>100%</b>	<b>389</b>

Para determinar la parte filosófica del Instituto de la Niñez y la Familia se aplicará encuestas a los directivos con el propósito de identificar la visión, misión, metas, estrategias y valores culturales.

Con los resultados se propondrá el escenario y la planificación estratégica que se programará par el próximo quinquenio 2011-2015. Así como, el plan operativo anual del primer año en miras de cumplir con la visión y misión del Instituto de la Niñez y la Familia de la provincia de Loja.

## **Anexo Nº 5**

### **CONFORMACIÓN LEGAL**

**Nº1170**

**RAFAEL CORREA DELGADO  
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

#### **CONSIDERANDO:**

Que el Art. 17 de la Constitución Política establece que el Estado garantizará a todos sus habitantes, sin discriminación alguna, el libre y eficaz ejercicio y el goce de los derechos humanos establecidos en la misma y en las declaraciones, pactos, convenios y más instrumentos internacionales vigentes; y que para el efectivo goce de estos derechos adoptará medidas mediante planes y programas permanentes;

Que el artículo 49 de la Carta Magna reconoce a los niños, niñas y adolescentes el goce de los derechos comunes al ser humano, además de los específicos de su edad;

Que el artículo 167 del Código de la Niñez y Adolescencia establece las Unidades Técnicas de Adopciones del Ministerio de Bienestar Social (hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES) con las funciones establecidas en el artículo 168 del mismo cuerpo legal, y referidas a la fase administrativa de la adopción;

Que de acuerdo con el artículo 8 de dicho Código es deber del Estado, la sociedad y la familia, dentro de sus respectivos ámbitos, adoptar las medidas políticas, administrativas, económicas, legislativas, sociales y jurídicas que sean necesarias para la plena vigencia, ejercicio efectivo, garantía, protección y exigibilidad de la totalidad de los derechos de niños, niñas y adolescentes;

Que el Decreto Ejecutivo No. 580 de 27 de agosto del 2007, publicado en el Registro Oficial No. 158 de 29 de agosto del año 2007, establece como función del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES el ampliar las capacidades de la población mediante la generación o garantía de las oportunidades de acceder a los servicios sociales de educación, formación, capacitación, salud, nutrición y otros aspectos básicos de la calidad de vida que influyen en la libertad fundamental del individuo para vivir mejor; y garantizar el derecho de la población a la protección especial;

Que con Decretos Ejecutivos Nos. 1081 y 1249 publicados en los Registros Oficiales Nos: 278 de 17 de septiembre de 1993 y 251 de 14 de enero del 2004, en su orden, se crea y se restablece el Programa de Operación Rescate Infantil - ORÍ;

Que con Decreto Ejecutivo No. 2518 publicado en el Registro Oficial No. 521 de 10 de febrero del 2005, se creó el Fondo de Desarrollo Infantil, FODI.

Que el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia -INNFA, es una fundación constituida por el Estado, como persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, con finalidad social y pública, regido por las disposiciones del título XXX, Libro Primero de la Codificación del Código Civil, que se financia con recursos públicos;

Que los programas e instituciones antes descritas intervienen en ámbitos semejantes a los del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, realizan acciones similares, con la consiguiente dispersión de políticas, desperdicio de recursos, hipertrofia administrativa y exceso de gasto;

Que es necesario unificar enfoques, modelos de gestión y atención, metodologías y sistemas de evaluación, capacitación y formación, para superar la dispersión de políticas, desperdicio de recursos, duplicación de funciones y exceso de gasto;

Que es decisión del Gobierno Nacional en el marco de la reforma democrática construir una institucionalidad pública de niñez y adolescencia que garantice eficientemente sus derechos, con capacidad de proveer servicios y responda a la política de protección integral que impulsa la presente Administración;

Que el artículo 17 de la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios por parte de la Iniciativa Privada, dispone que el Presidente de la República, tendrá la facultad de emitir disposiciones normativas de tipo administrativo dentro del ámbito de Gobierno Central para fusionar aquellas entidades públicas que dupliquen funciones y actividades, o que puedan desempeñarse más eficientemente fusionadas; y reorganizar y suprimir entidades públicas cuya naturaleza haya dejado de ser prioritaria e indispensable para el desarrollo nacional; o, que no presten una atención eficiente y oportuna a las demandas de la sociedad;

Que el artículo 577 del Código Civil consagra la facultad del Presidente de la República de disolver una corporación cuando, entre otros casos, comprometiera los intereses del Estado;



Que el artículo 11 literal h) del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva confieren al Presidente de la República la facultad de suprimir, fusionar y reorganizar organismos de la Función Ejecutiva; y,

En ejercicio de las atribuciones conferidas por los artículos 171 numeral 9 de la Constitución Política de la República y 11 literal h) y 60 del Estatuto del Régimen Jurídico -Administrativo de la Función Ejecutiva, 1

### **DECRETA**

Artículo 1. Crear el Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, como entidad de derecho público, adscrito al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, con jurisdicción nacional, dotado de personería jurídica, patrimonio propio e independencia técnica, administrativa y financiera. El Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, tendrá su domicilio en la ciudad de Quito y su gestión será desconcentrada.

Artículo 2.- El Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, tendrá como misión fundamental garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el Ecuador para el ejercicio pleno de su ciudadanía en libertad e igualdad de oportunidades.

Artículo 3.- El Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, es el organismo que a nombre del Estado aplica y ejecuta los planes, normas y medidas que imparta el Gobierno en materia de asistencia y protección integral a los niños y sus familias. El Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, actuará utilizando modelos de gestión y atención unificados a los planes de desarrollo nacional y a la organización territorial de administración del Estado.

Artículo 4.- El Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, tendrá las siguientes funciones:

- a. Ejecutar las políticas nacionales de desarrollo infantil, protección especial, participación y ejercicio de ciudadanía y apoyo a familias en situaciones de riesgo y emergencia;
- b. La provisión de servicios sociales básicos de protección y desarrollo de la niñez y adolescencia, apoyo a las familias, protección especial, atención en desastres y emergencias, promoción de la participación de la niñez y adolescencia y fortalecimiento del tejido social

- comunitario, sobre la base de las regulaciones y el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES;
- c. Desarrollar acciones de defensa, denuncia y vigilancia del cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia;
  - d. Contribuir y participar en la implementación y fortalecimiento del Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia;
  - e. Promover y coordinar la participación de las organizaciones privadas y de la comunidad en general en acciones y programas dirigidos al bienestar de la niñez, adolescencia y sus familias;
  - f. Organizar los servicios sociales de protección y desarrollo de la niñez y adolescencia de prestación directa y delegada a terceros;
  - g. Autorizar a organizaciones privadas la prestación de servicios sociales, coordinar sus actividades y supervisarlas técnicamente;
  - h. Organizar y llevar un registro de prestadores de servicios sociales públicos y privados;
  - i. Ejercer la potestad pública en materia de adopciones;
  - j. Ejercer la representación del Estado Ecuatoriano ante organismos internacionales del área de niñez y adolescencia, cuando corresponda dentro del ámbito de sus atribuciones; y,
  - k. Realizar estudios de investigación sobre la niñez y adolescencia en el ámbito de competencia del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, generando conocimiento, pensamiento e información que deberá hacerse pública.

Artículo 5.- El Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, además de las funciones determinadas en el artículo 4, tendrá a su cargo las asignadas con: Decretos Ejecutivos Nos. 1081 y 1249 publicados en los Registros Oficiales Nos: 278 de 17 de septiembre de 1993 y 251 de 14 de enero del 2004, al Programa de Operación Rescate Infantil - ORÍ; Decreto Ejecutivo No. 2518 publicado en el Registro Oficial No. 521 de 10 de febrero del 2005, al Fondo de Desarrollo Infantil, FODI; y, Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Ministerio de Bienestar Social publicado en el Registro Oficial No. 346 de 31 de agosto del 2006 a la Dirección de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia - AÍNA. Asimismo, el Instituto de la Niñez y la Familia - INFA asume las finalidades establecidas en el Estatuto constitutivo del Instituto Nacional de la Niñez y la Familia -INNFA.

Artículo 6.- El Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, contará con los siguientes órganos de administración:

- a. Nivel Asesor: Comité Consultivo;
- b. Nivel Ejecutivo: Dirección General Nacional; y,
- c. Nivel Operativo: Unidades Operativas Regionales, Provinciales y Cantonales.

Artículo 7.- El Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, estará representado legalmente por su Director General quien tendrá el rango de Subsecretario General. Le corresponde al Ministro de Inclusión Económica y Social nombrar y remover al Director General.

Artículo 8.- Son deberes y atribuciones del Director General:

- a. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, con sujeción a la ley;
- b. Ejecutar las políticas sociales dispuestas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES;
- c. Celebrar a nombre del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA los contratos y convenios que requiera la gestión institucional;
- d. Dirigir, coordinar y supervisar la gestión del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA en el ámbito nacional; y,
- e. Presentar a consideración y aprobación del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES los planes de acción, el presupuesto institucional y los reglamentos de administración y operación necesarios para el funcionamiento del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA.

Artículo 9.- El Instituto de la Niñez y la Familia - INFA se organizará y administrará de conformidad con el Estatuto Orgánico que se expida para el efecto. Los Comités Consultivos se convocarán con el propósito de informar y consultar aspectos relacionados con la política del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA y la provisión de servicios sociales. El funcionamiento de los Comités Consultivos se regirá por el instructivo a expedirse por parte de la Dirección General.

Artículo 10.- El Patrimonio del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, está conformado por:

- a. Los recursos que se le asignen en el Presupuesto General del Estado;
- b. Los recursos asignados al Programa de Operación Rescate Infantil - ORÍ, Fondo de Desarrollo Infantil, FODI y Dirección de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia - AÍNA y los que financian al Instituto Nacional de la Niñez y la Familia - INNFA;
- c. Los bienes muebles e inmuebles del Programa de Operación Rescate Infantil - ORÍ, Fondo de Desarrollo Infantil, FODI y Dirección de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia - AÍNA y los bienes muebles e inmuebles que el Directorio del Instituto Nacional de la

Niñez y la Familia - INNFA resuelva transferir de acuerdo con su Estatuto; y,

- d. Los subsidios, donaciones y legados que reciba de cualquier fuente.

Artículo 11.- En el artículo 2 del Decreto Ejecutivo 580, publicado en el Registro Oficial No. 158 de 29 de agosto del 2007, a continuación de la letra b) agréguese la siguiente: "c) Regular y controlar la prestación de servicios sociales básicos de desarrollo infantil, apoyo a las familias, protección especial y atención en desastres y emergencias"; y la letra c) cámbiese por d).

### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**Primera.-** El Programa de Operación Rescate Infantil - ORÍ y Fondo de Desarrollo Infantil, FODI, creados con Decretos Ejecutivos Nos. 1081 y 1249 publicados en los Registros Oficiales Nos: 278 de 17 de septiembre de 1993 y 251 de 14 de enero del 2004 y Decreto Ejecutivo No. 2518 publicado en el Registro Oficial No. 521 de 10 de febrero del 2005 y la Dirección de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia - AÍNA, se integrarán al Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, de acuerdo con lo siguiente:

- a. Todas las competencias, atribuciones, funciones, representaciones y delegaciones, constantes en leyes, reglamentos y demás instrumentos normativos, a cargo del Programa de Operación Rescate Infantil - ORÍ, Fondo de Desarrollo Infantil, FODI y Dirección de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia - AÍNA, pasan a ser ejercidas por el Instituto de la Niñez y la Familia - INFA;
- b. Todos los derechos y obligaciones, constantes en convenios, contratos u otros instrumentos jurídicos, nacionales o internacionales, suscritos por el Programa de Operación Rescate Infantil - ORÍ, Fondo de Desarrollo Infantil, FODI y Dirección de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia - AÍNA, son asumidos por el Instituto de la Niñez y la Familia - INFA;
- c. Los bienes muebles e inmuebles, equipamiento, mobiliario, y demás activos y pasivos del Programa de Operación Rescate Infantil - ORÍ, Fondo de Desarrollo Infantil, FODI y Dirección de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia - AÍNA, pasan a formar parte del patrimonio institucional del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA;
- d. El personal que viene prestando sus servicios, con nombramiento o contrato en el Programa de Operación Rescate Infantil - ORÍ, Fondo de

Desarrollo Infantil - FODI y Dirección de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia - AÍNA, podrán pasar a formar parte del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, previa evaluación y selección, de acuerdo a los requerimientos de esta institución.

En el caso de existir cargos innecesarios se aplicará el proceso de supresión de puestos de acuerdo con las disposiciones de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, su reglamento y las normas técnicas expedidas por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES; y,

- e. Los presupuestos asignados al Programa de Operación Rescate Infantil - ORÍ, Fondo de Desarrollo Infantil, FODI y Dirección de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia - AÍNA, serán reasignados al Instituto de la Niñez y la Familia - INFA.

Segunda.- Por considerar que el actual funcionamiento del Instituto Nacional de la Niñez y la Familia - INNFA (antes denominado Patronato Nacional de la Niñez, creado mediante Decreto Ejecutivo No. 175 de 29 de septiembre de 1960; y, a partir del 17 de enero de 1983, según Acuerdo No. 021, como Instituto Nacional de la Niñez y la Familia - INNFA, hasta su última reforma de Estatutos, aprobada mediante Acuerdo No. 560 de 8 de junio de 1998), compromete los intereses del Estado, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 577 del Código Civil disuélvase el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia -INNFA y procédase a su correspondiente liquidación, conforme a lo siguiente:

- a. El Directorio del Instituto Nacional de la Niñez y la Familia - INNFA, dictará las disposiciones necesarias y efectuar los trámites de rigor para la disolución legal de la fundación ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES;
- b. La gestión que los servicios y los derechos y obligaciones derivados de los mismos actualmente a cargo del Instituto Nacional de la Niñez y la Familia - INNFA al igual que los demás derechos, obligaciones, bienes y activos de dicho Instituto serán asumidos por el Instituto de la Niñez y la Familia - INFA;
- c. Los recursos financieros generados por la Ley 92 que crea el Fondo para el Desarrollo de la Infancia publicada en el Registro Oficial No. 934 de 12 de mayo de 1988 y la Ley No. 4 publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 122 de 3 de febrero de 1997 que dispone nuevos recursos para el Fondo de Desarrollo Infantil provenientes de 0.5% a las importaciones y remate o venta directa de mercadería

declaradas en abandono, serán reasignados y administrados como gasto de inversión por el Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, a partir del 1 de enero del 2009, hasta tanto y para garantizar la continuidad de los servicios que presta el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia - INNFA, conforme la planificación aprobada para el 2008 continuarán siendo administrados por dicho Instituto, hasta el 31 de diciembre del 2008 a través de los mismos mecanismos de transferencia vigentes; y,

- d. Los trabajadores que a la fecha de expedición de este Decreto Ejecutivo se encuentren desempeñando como empleados o funcionarios bajo cualquier modalidad de relación contractual en el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia - INNFA, podrán ser incorporados en el nuevo Instituto público, previa evaluación y determinación de necesidades, siempre que no hayan percibido la indemnización por violar la garantía de estabilidad que contempla la cláusula 7 del Décimo Contrato Colectivo de la institución.

Los trabajadores del Instituto Nacional de la Niñez y la Familia - INNFA que renuncien voluntariamente no tendrán derecho a la garantía de estabilidad establecida en la cláusula 7 del Décimo Contrato Colectivo, pero podrán prestar servicios en el nuevo Instituto público, previa evaluación y selección, de acuerdo a los requerimientos de esta Institución.

**Tercera.-** La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES junto con el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES y el Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, determinarán la estructura orgánica de este último, dentro del plazo de noventa días de expedido el presente Decreto Ejecutivo.

**Cuarta.-** Los Ministerios de Finanzas y de Inclusión Económica y Social MIES realizarán las acciones y reformas presupuestarias correspondientes con el propósito de viabilizar la aplicación del presente Decreto Ejecutivo.

**Quinta.-** Las transferencias y acciones dispuestas en las Disposiciones Transitorias se efectuarán progresivamente de tal manera que el Instituto de la Niñez y la Familia - INFA empiece a funcionar el 1 de enero del 2009, hasta tanto las mencionadas dependencias continuarán con su gestión hasta el 31 de diciembre de 2008 para lo cual seguirán trabajando sobre la base de la planificación, presupuestos y mecanismos de transferencia de recursos económicos aprobados para el 2008.

**Sexta.-** La Dirección de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia - AÍNA, el Fondo de Desarrollo Infantil, FODI, el Programa Operación

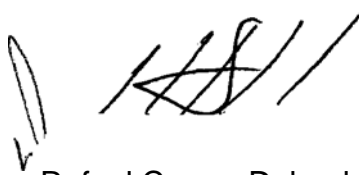
Rescate Infantil - ORÍ y el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia - INNFA no podrán contraer nuevas obligaciones que excedan del 31 de diciembre de 2008, excepto aquellas que sean estrictamente necesarias para la implementación del proceso de transición, así como las necesarias para sostener y ampliar la cobertura de servicios que actualmente prestan con sujeción a las políticas dispuestas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES.

**Séptima.-** A fin de precautelar el interés superior de los niños, niñas y adolescentes consagrados en la Constitución Política de la República, el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES conjuntamente con el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia - INNFA, definirán los proyectos que por su alta importancia deban ejecutarse emergentemente en el proceso de transición.

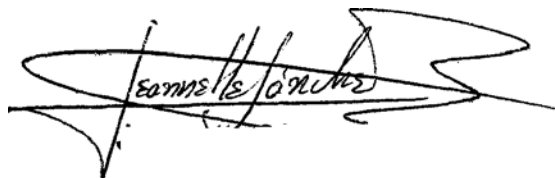
Las autoridades de las instituciones nombradas en la Disposición Transitoria Sexta tomarán las medidas que correspondan para garantizar la continuidad de los servicios y no retroceder en la garantía de los derechos de la niñez y adolescencia y los derechos del personal que actualmente están laborando en las instituciones en el proceso de transición.

**Artículo final.-** De la ejecución de este Decreto Ejecutivo, que entrará en vigencia el 3 de julio del 2008, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, se encargará la Ministra de Inclusión Económica y Social.

Dado en Quito, a 24 de junio de 2008



Rafael Correa Delgado  
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA



Jeannette Sánchez Zurita  
MINISTRA DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

## Anexo Nº 6

### GLOSARIO TÉCNICO

**Programa:** Es un conjunto de proyectos organizados y estructurados dentro de una misma lógica secuencial, afinidad y complementariedad, agrupados para alcanzar un objetivo común.

**Proyecto:** Es un conjunto ordenado de acciones que con su operación permiten resolver problemas específicos de la comunidad y que implican la asignación racional de recursos.

**Componente o Acción clave:** Son las grandes orientaciones o caminos a seguir para el logro de los objetivos de la entidad.

**Actividades:** Son las tareas que responden a cada una de las metas propuestas, ordenadas en forma lógica y secuencial, con el propósito de conseguir los resultados esperados.

**Movilidad Humana:** Se refiere a todos los desplazamientos realizados por la humanidad a través de la historia. Este tema implica varias dimensiones situaciones de emigración, inmigración, desplazamiento forzado, refugio o cualquier otro hecho que genere un contexto de



movilidad de las personas que repercute en las vidas de niños, niñas y adolescentes, cuyos derechos han sido violentados o están en riesgo de ser violentados.

**Maltrato:** Según el Código de la Niñez y la Adolescencia “se entiende por maltrato toda conducta, de acción u omisión, que provoque o pueda provocar daño a la integridad o salud física, psicológica o sexual de un niño, niña o adolescente, por parte de cualquier persona, incluidos sus progenitores, otros parientes, educadores y personas a cargo de su cuidado; cualesquiera sean el medio utilizado para el efecto, sus consecuencias y el tiempo necesario para la recuperación de la víctima”. Se incluyen en esta calificación el trato negligente o descuido grave o reiterado en el cumplimiento de las obligaciones con los NNA, relativas a la prestación de alimentos, atención médica, educación, cuidado diario o su utilización en la mendicidad.

**Acogimiento Institucional:** Según el Código de la Niñez y Adolescencia en su Art. 232: “El acogimiento institucional es una medida transitoria de protección dispuesta por la autoridad judicial, en los casos en que no sea posible el acogimiento familiar, para aquellos NNA que se encuentran privados de su medio familiar. Esta medida es el último recurso y se

cumplirá únicamente en aquellas entidades de atención debidamente autorizadas”.

**¿Cuándo se da el acogimiento institucional?:** La medida de acogimiento institucional la realizan las entidades de atención, cuando:

- Lo ha dispuesto un juez de la Niñez y Adolescencia.
- Cuando ha sido remitido/a por disposición de la Junta de Protección de Derechos, la Policía o DINAPEN, como medida emergente, la entidad de atención tiene la obligación de informar al Juez, máximo en 72 horas posteriores al acogimiento de NNA, para que la autoridad competente, legalice dicho ingreso o dicte la medida correspondiente.
- Serán acogidos en las instituciones, de manera temporal los niños, niñas y adolescentes cuando se encuentren en situaciones de amenaza o violación de sus derechos, tales como: maltrato, abuso y explotación sexual, tráfico de niños, niñas o adolescentes, hijos de migrantes, niños perdidos, niños hijos de madres y padres privados de su libertad, niños desplazados, refugiados o con discapacidades, adolescentes embarazadas para preservar y restituir los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

**Discapacidad:** Según la OPS (Organización Panamericana de la Salud), en el 2001 señaló que la participación restringida de las personas con discapacidad en actividades educativas, laborales y sociales ya no se considera como el resultado de sus limitaciones, sino como el producto de barreras sociales, provenientes de la relación de estas personas con su entorno. El abordaje de la discapacidad de NNA supone intervenir con procesos de enfoque inclusivo y un modelo sistémico que pretenda mejorar su calidad de vida.

El INFA trabaja con políticas de Prevención, Restitución y Atención a través de modalidades de atención como el RBC (Rehabilitación Basada en la Comunidad), Apoyos Económicos y Atención Especializada en 17 provincias, atendiendo al 4.71% del total de NNA que el Instituto atiende con Programas de Protección Especial. Para ello cuenta con 4 Centros de Rehabilitación Médica, para atender discapacidades en Quito, Guayaquil, Cuenca y Portoviejo. El CEFOCLAC para atender a personas no videntes y 2 Centros Auditivo Oral, uno en Quito y otro en Cuenca.

**Trata:** Es la captación, el transporte, el traslado, la acogida o la recepción de personas, recurriendo a la amenaza o al uso de la fuerza u otras formas de coacción, al rapto, al fraude, al engaño, al abuso de poder o de una situación de vulnerabilidad o a la concesión o recepción de pagos o

beneficios para obtener el consentimiento de una persona que tenga autoridad sobre otra, con fines de explotación. Esa explotación incluirá, como mínimo, la explotación de la prostitución ajena u otras formas de explotación sexual, los trabajos o servicios forzados, la esclavitud o las prácticas análogas a la esclavitud, la servidumbre o la extracción de órganos.

# I. ÍNDICE

	Páginas
Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	3
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	13
D.1. Antecedentes del INFA	14
d.2. La planificación	14
d.2.1. Niveles de planificación	15
d.2.1.1. Planificación estratégica	15
d.2.1.2. Planificación táctica	15
d.2.1.3. Planificación operativa	16
d.2.2. La planificación estratégica	16
d.2.2.1. Pensamiento sistémico	17
d.2.2.2. Pensamiento estratégico	19
d.2.2.3. Pensamiento lateral	20
d.2.3. El plan estratégico	21
d.2.3.1. Capacidad de guiar	25

d.2.3.2. Capacidad de gestionar	40
d.2.3.3. Capacidad de gobernabilidad	42
d.3. Instructivo metodológico	46
d.3.1. Plan plurianual institucional	48
d.3.2. Plan operativo anual	49
d.3.3. Presupuesto	50
d.3.4. Responsables del PPI	50
d.3.5. Ingreso off line al PPI	51
e. MATERIALES Y MÉTODOS	55
e.1. Materiales	56
e.2. Métodos	57
e.2.1. Método	58
e.2.2. Técnicas	58
e.2.3. Procedimiento	59
e.2.3.1. Población y muestra	61
f. RESULTADOS	66
f.1. Análisis situacional	67
f.1.1. Reseña histórica	69
f.1.2. Situación actual	71
f.1.2.1. Población beneficiaria	78
f.1.2.2. Cobertura del INFA	80
f.1.2.3. Equipo coordinador	83

f.2.	Resultado de la encuesta	84
g.	DISCUSIÓN	103
g.1.	Plan plurianual institucional	104
g.1.1.	Misión	105
g.1.2.	Visión	106
g.1.3.	Posicionamiento	107
g.1.4.	Valores	107
g.1.5.	Objetivos estratégicos	110
g.2.	Plan operativo Anual 2011	112
g.2.1.	Proyecto: Desarrollo infantil	126
g.2.2.	Proyecto: Participación y construcción ciudadana NNA	131
g.2.3.	Proyecto: Fortalecimiento de las estrategias del INFA	142
g.2.3.1.	Protección especial	142
g.2.3.2.	Atención en discapacidades	149
g.2.3.3.	Niños privados del medio familiar	150
g.2.3.4.	Acogimiento institucional	151
g.2.3.5.	Movilidad humana	151
g.2.3.6.	Trabajo infantil	152
g.2.3.7.	Trata con fines de explotación laboral, sexual y mendicidad	153
g.2.3.8.	Protección integral de adolescentes	153
g.2.3.9.	Implementación de nuevos centros de protección	154
g.2.4.	Proyecto: Adopciones	157



g.2.5. Proyecto: Servicios institucionales	165
g.2.5.1. Comunicación	165
g.2.5.2. Área financiera	169
g.2.5.3. Área administrativa	172
g.2.5.4. Área de tecnología de la información	174
g.2.5.5. Área de talento humano	179
h. CONCLUSIONES	181
i. RECOMENDACIONES	187
j. BIBLIOGRAFÍA	191
k. ANEXOS	194
11. ÍNDICE	239