



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

TEMA:

**DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN PARA LA
SUBSECRETARÍA DE ACUACULTURA BASADO EN EL CUADRO
DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORDCARD**

AUTORES:

**Ec. Juan Espinoza Reinoso
Ing. Milton Vera Moreno**

DIRECTORA DE TESIS:

Ec. Margarita Ayala Bolaños MBA

**Septiembre – 2014
Guayaquil - Ecuador**

Resumen

Esta tesis se realiza para cumplir con los requisitos con la finalidad de optar al título de Magister en Administración, titulado “Diseño de un modelo de gestión para la Subsecretaría de Acuicultura basado en el Cuadro de Mando Integral”.

Se finaliza este trabajo sorteando algunos obstáculos propios de una investigación, pero lamentablemente también de la vida. La pérdida de nuestro tutor inicial, el Dr. Raúl Larrea (+), un gran maestro y pensador, nos golpeó fuertemente en el camino trazado y tuvimos algunas dificultades para retomarlo, gracias a Dios hoy estamos en esta fase.

En esta investigación en particular se elabora una propuesta de modelo de gestión estratégica utilizando como información base, la documentación legal correspondiente a la creación y formación de la entidad, debido a los limitantes que dan las normas legales.

Se ha realizado una revisión de literatura sobre modelos, conceptos y teoría de administración, planificación gubernamental, leyes vigentes. La recopilación de datos se ha realizado en diferentes metodologías como encuestas, sesiones de trabajo, incluso telefónica con usuarios de distintas partes del país.

El objetivo principal fue identificar los factores críticos de éxito que ayude a la toma de decisiones para un desempeño eficiente de la institución, que se traduzcan en servicio de calidad, eficiente gasto público, promoción y difusión de la acuicultura en el país.

Se contrastaron las hipótesis en base a un diagnóstico estratégico. Adicionalmente se plantean una nueva misión, cadena de valor, además se proponen programas de gestión, capacitación que sirvan para mejorar la atención ciudadana del sector acuicultor del país.

Summary

This thesis is performed to meet the requirements in order to obtain the title of Master in Management, entitled "Design of a management model for the Secretariat for Aquaculture based on the Balanced Scorecard."

This paper ends dodging obstacles some own research, but unfortunately also of life. Our loss, Dr. Raul Larrea (+), a great teacher and thinker, initial tutor hit us hard in the footsteps and had some difficulty retake it, thank God we are today at this stage.

In this particular research a proposed model of strategic management using the relevant information as a basis for the creation and formation of the legal entity documentation, because of the limits that give the legal rules it is made.

Has conducted a review of literature on models, concepts, management theory, government planning laws. Data collection was performed on different methodologies such as surveys, workshops, even with phone users across the country.

The main objective was to identify the critical success factors to help decision making for efficient performance of the institution, which will translate into quality service, efficient public spending, promotion and dissemination of aquaculture in the country.

The hypotheses were tested based on a strategic assessment. Additionally pose a new mission, value chain management programs also are proposed training that improve public attention aquaculture sector.

Declaración Expresa

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL UTEG”.

Ec. Juan Espinoza Reinoso

Ing. Milton Vera Moreno

Dedicatoria

A Mónica, Catheryne, Aldair y René

Agradecimiento

En el ámbito académico:

A nuestra Directora de tesis, la Ec. Margarita Ayala MBA, por su estimable trabajo de orientación, corrección y apoyo.

A nuestros profesores de maestría por habernos iniciado en este periplo. especialmente a los Dr. Raúl Larrea (+) y Mag. Rigoberto Zambrano, por habernos transmitido su entusiasmo por la búsqueda de la excelencia.

A todos los funcionarios de la Subsecretaría de Acuacultura y sus usuarios, sin cuya colaboración y destinando buena parte de su tiempo a facilitarnos la información necesaria, no hubiera tenido feliz termino este trabajo.

En el ámbito particular:

A Mónica, mi esposa, por su apoyo a lo largo de estos años de trabajo, creyendo incondicionalmente en mí, como siempre.

A mi hijos Catheryne, Aldair y René por su apoyo y enorme paciencia, por ser mis motivos de lucha diaria.

A la memoria de mi Papi Juan.

A mi mami Fanny por su dedicación y haber trazado el camino de superación en mi vida.

A mis padres por estar presentes con sus consejos.

A mi compañero de tesis, Juan Carlos Espinoza.

Índice

Introducción	1
CAPITULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2.1. Antecedentes históricos contextuales de la investigación	5
1.2.2. Problema de investigación	6
1.2.2.1 Planteamiento de la situación problemática	6
1.2.2.2. Formulación del problema de investigación	7
1.2.2.3. Sistematización del problema de investigación	7
1.2.3. Objetivos de la investigación	8
1.2.3.1. Objetivo General	8
1.2.3.2. Objetivos Específicos	8
1.2.4. Justificación de la investigación	8
1.2.5. Marco de referencia de la investigación	9
1.2.5.1 Marco Teórico	9
1.2.5.1.1. Del Sector Público	10
1.2.5.1.2. De la Administración Gerencial	12
1.2.5.1.3. Cuadro de Mando Integral	15
1.2.5.2 Marco Conceptual	32
1.2.6. Formulación de la Hipótesis y variables	36
1.2.6.1 Hipótesis General	36
1.2.6.2. Hipótesis Particulares	36
1.2.6.3. Variables y su operacionalización	36
1.2.7. Aspectos metodológicos de la investigación	39
1.2.7.1. Tipo de diseño, estudio y enfoque de investigación	39
1.2.7.2. Métodos de Investigación Teóricos	40
1.2.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información	40
1.2.7.4. Tratamiento de Información	43
1.2.8. Resultados e impactos esperados	43

Capítulo 2: ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

2.1	Análisis de la Situación actual	44
2.1.1.	Misión actual	45
2.1.2.	Visión	46
2.1.3.	Valores Institucionales	47
2.1.4.	Objetivos estratégicos	51
2.1.5.	Estructura orgánica	52
2.1.6.	Cadena de Valor	53
2.1.7.	Mapa de Procesos	54
2.2.	Diagnóstico estratégico	55
2.2.1.	Análisis externo	56
2.2.2.	Análisis interno	57
2.3.	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	59
2.4.	Presentación de Resultados y Diagnósticos	113
2.5.	Verificación de las Hipótesis	114

CAPITULO 3: PROPUESTA DE CREACIÓN

3.1.	Misión propuesta	117
3.2.	Valores	117
3.3.	Cadena de valor	118
3.4.	Diseño de iniciativas estratégicas para el CMI	119
3.5.	Objetivos y Medidas	122
3.6.	Mapa Estratégico	124
3.7.	Identificación de los factores críticos de éxito por perspectiva	126
3.8.	Maestro de Indicadores	130
3.9.	Programas de acción del CMI	134
3.10.	CONCLUSIONES	146
3.11.	RECOMENDACIONES	147

Bibliografía

Abreviaturas

Anexos

Índice de tablas

1.1.	Sistematización del problema de investigación	7
1.2.	Indicadores de los temas financieros estrategicos	18
1.3.	Concepto de Indicadores centrales de la perspectiva del cliente	19
1.4.	Número de Servidores en Estructura Orgánica	42
2.1.	Análisis de misión de la SA	45
2.2.	Valores institucionales	47
2.3	Conductas asociadas a la ética	48
2.4.	Conductas asociadas al compromiso	48
2.5.	Conductas asociadas a la actitud al servicio	49
2.6.	Conductas asociadas al profesionalismo	49
2.7.	Conductas asociadas a la responsabilidad social	50
2.8.	Conductas asociadas a la proactividad	50
2.9	Cuestionario 1, pregunta 12	82
2.10.	¿Con qué áreas intercambia información y recursos?	96
2.11.	Problemas e Hipótesis	113
2.12.	Objetivos e Hipótesis	114
3.1.	Implicados y criterios	117
3.2.	Estrategia FO: Fortalezas – Oportunidades	119
3.3.	Estrategias DO: Debilidades – Oportunidades	120
3.4.	Estrategias DO: Debilidades – Oportunidades	120
3.5.	Estrategias DA: Debilidades – Amenazas	121
3.6.	Objetivos Estratégicos para cada perspectiva de CMI	122
3.7.	Empresas de alianzas estrategicas	123
3.8.	Factores Críticos de Éxito – Perspectiva Clientes	126
3.9.	Factores Críticos de Éxito – Perspectiva Finanzas	126
3.10.	Factores Críticos de Éxito – Perspectiva Procesos Internos	127
3.11.	Factores Críticos de Éxito –Perspectiva Formación y Crecimiento	127
3.12.	Áreas Responsables - Perspectiva Clientes	128
3.13.	Áreas Responsable - Perspectiva Finanzas	128
3.14.	Áreas Responsables – Perspectiva Procesos Internos	129
3.15.	Áreas Responsables – Perspectiva Formación y Crecimiento	129

3.16.	Maestro de Indicadores – Perspectiva Clientes	130
3.17.	Maestro de Indicadores – Perspectiva Finanzas	131
3.18.	Maestro de Indicadores – Perspectiva Proceso Internos	132
3.19.	Maestro de Indicadores – Perspectiva Formación y Crecimiento	133
3.20.	Programas propuesto en Implementación de CMI	134
3.21.	Recaudaciones SA	143
3.22.	Partidas presupuestarias	143
3.23.	Presupuesto estimado plan de capacitación	134

Índice de Figuras

1.1.	Implantando la estrategia	16
1.2.	Perspectivas de BSC o CMI	17
1.3.	Indicadores centrales de la perspectiva del cliente	19
1.4.	Modelo genérico de la cadena de valor	20
1.5.	Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento	21
1.6.	Traducción de la estrategia	22
1.7.	Ejemplo de Mapa Estratégico	23
1.8.	Estructura transformadora de una estrategia en operaciones	23
1.9	Modelo Original de Arquitectura de Perspectivas propuesto por Kaplan y Norton para organizaciones con fines de lucro	26
1.10.	Modelo genérico de Arquitectura de Perspectivas propuesto por Kaplan y Norton para las ISP	28
1.11.	Dos variantes del Modelo genérico de Arquitectura de Perspectivas propuesto por Kaplan y Norton para las ISP	29
1.12.	Una tercera variante del Modelo genérico de Arquitectura de Perspectivas propuesto por Kaplan y Norton para las ISP	30
1.13.	Modelo de Bastidas y Feliu 5 (2003)	31
1.14.	Modelo de CMI para una institución federal	32
2.1.	Estructura orgánica	52
2.2.	Cadena de Valor	53
2.3.	Mapa de procesos	54
2.4.	¿Conoce usted la misión de la Subsecretaría de Acuacultura?	59
2.5.	¿Conoce usted la visión de la SA?	61
2.6.	¿Conoce usted los objetivos de la SA?	63
2.7.	¿Puede usted el nivel de relación de su labores diarias con los objetivos de la SA?	65
2.8.	¿Cree usted que su labor personal y el de su Unidad están coordinados con la estrategia de la Subsecretaría de Acuacultura?	67
2.9	¿Sabe usted si se mide el desempeño en la SA?	69

- 2.10. ¿Cree usted que a través del desarrollo de actividades se favorece su crecimiento profesional y de los integrantes de su área? 71
- 2.11. ¿Sus capacidades profesionales han sido fortalecidas con la capacitación que imparte la institución? 73
- 2.12. ¿Cree que el mejoramiento tanto del software y hardware proporcionado por la Subsecretaría de Acuacultura mejora el desempeño de sus actividades? 75
- 2.13. ¿Cree que se debe fortalecer la inducción general y específica de acuerdo a los procesos que realizarán los funcionarios que ingresan a la institución? 77
- 2.14. ¿Usted conoce el grado de satisfacción de los clientes internos/externos, respecto del tiempo utilizado en el cumplimiento de los diversos trámites que se realizan en la institución? 79
- 2.15. ¿El número de servidores en su Unidad es suficiente para atender el Universo de los procesos que allí se realizan? 81
- 2.16. ¿El número de servidores en su Unidad es suficiente para atender el Universo de los procesos que allí se realizan? 83
- 2.17. ¿Cuenta como funcionario de la entidad con los materiales, servicios e infraestructura necesaria para desarrollar sus actividades? 84
- 2.18. ¿El asesoramiento legal y técnico requerido por usted como funcionario de la entidad se recibe dentro del plazo de ejecución de sus actividades? 86
- 2.19. ¿El asesoramiento legal y técnico requerido por usted como funcionario de la entidad se recibe dentro del plazo de ejecución de sus actividades? 87
- 2.20. ¿Considera que la digitalización de la información interna y externa facilitarían los procesos de documentación y archivo? 89
- 2.21. ¿En su unidad existen directrices o estándares de tiempo para la distribución de correspondencia a los destinatarios de la institución? 91
- 2.22. ¿En su unidad existen directrices o estándares de tiempo para la distribución de correspondencia a los destinatarios de la institución? 93

2.23.	¿Se atiende con oportunidad los requerimientos de pago de viáticos, subsistencias y otros requerimientos de recursos financieros necesarios para llevar a cabo la gestión de la SA y sus inspectorías	94
2.24.	¿Con qué áreas intercambian información?	97
2.25.	¿Con qué áreas intercambian recursos?	97
2.26.	¿Su trabajo esta orientado a	99
2.27.	¿En los procesos que usted interviene, cree necesario que existan dindicadores de desempeño?	101
2.28.	¿Cuáles de estos problemas cree usted que se presentan más frecuentemente al momento de hacer sus trámites?	103
2.29.	¿Considera que usted trabaja para?	105
2.30.	¿Señale usted el periodo de tiempo que transcurre desde el momento de iniciar su trámite hasta recibir el servicio?	107
2.31.	¿Cree usted que el numero de requisitos solicitados por la entidad para realizar su trámite es?	109
2.32.	¿Usted como Usuario de esta entidad cuenta con servicios online para consultar o realizar algún trámite?	111
3.1.	Propuesta de cadena de valor	118
3.2.	Mapa Estratégico	125
3.3.	Capacitación a usuarios	139
3.4.	Folleto informativo de capacitaciones	142

INTRODUCCIÓN

La importancia de la presente investigación radica en el aporte que se pueda ofrecer a la administración de la Subsecretaría de Acuicultura. Su desarrollo responde a un interés particular de los investigadores por ser de utilidad para la Institución que les brindó el apoyo y auspicio para realizar esta formación de cuarto nivel.

La acuicultura en el país es uno de los sectores más productivos y que mayores divisas aporta al país, en gran parte a su principal producto, pero no el único, que es el camarón. Este sector era apoyado y controlado por la Subsecretaría de Recursos Pesqueros (SRP), entidad dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP), que otorgaba productos y servicios al ámbito pesquero y acuicultor, sin embargo debido a la gran importancia y diferenciada características de la acuicultura, se creó mediante Acuerdo Ministerial No. 89 del 24 de abril de 2007 durante el gobierno del Econ. Rafael Correa, la Subsecretaría de Acuicultura, como una institución pública que se encargue de ejecutar todas las atribuciones de regulación y control de las actividades relacionadas con la acuicultura en el país¹.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 300 publicado en el Registro Oficial al No. 177 del 25 de septiembre de 2007, se expidió la reforma a la Estructura y Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca con la inclusión de las Subsecretarías de Recursos Pesqueros y de Acuicultura, dentro de los procesos agregadores de valor del MAGAP. A través de este Acuerdo se establecieron la misión, los objetivos estratégicos, la estructura básica alineada a la misión, los procesos, la cadena de valor y el mapa de procesos de la Subsecretaría de Acuicultura. Sin embargo de su creación y toda su estructura básica, la institución para comenzar su andar no contó con una estrategia y un modelo de gestión que la guíe a la consecución de los objetivos planteados. Además de no contar, hasta la actualidad, con manuales de procesos, procedimientos, guías funcionales y otros documentos que ayuden a su desenvolvimiento institucional.

¹Acuerdo Ministerial No. 89 (24 de abril, 2007) Registro Oficial No. 86 del 17 de mayo de 2007

La Subsecretaría de Acuacultura ha sido llevada de una manera casi empírica, basada en la experiencia de sus integrantes, algunos de los cuales pasaron de la anterior SRP. Estas observaciones nos llevaron a determinar la necesidad de investigar y estudiar un modelo de gestión para la SA.

La Subsecretaría de Acuacultura ofrece varios productos y servicios a la ciudadanía, que van desde autorizaciones para ejercer la actividad acuícola hasta proporcionar capacitación y asesoría en proyectos acuícolas, entre otros. Como consecuencia de esta actividad se establece una constante interacción con los ciudadanos que demandan los servicios que la institución proporciona.

Siendo esta una institución pública, el producto final a entregar puede ser de utilidad para otras instituciones similares.

El enfoque de la investigación es cuantitativo y está enmarcado en el perfil de los conocimientos adquiridos en este Centro de Estudios, orientados a optimizar los recursos y mejorar la administración de los mismos. El tema definido es “Diseño de un modelo de gestión para la Subsecretaría de Acuacultura basado en el Cuadro de Mando Integral”. El objeto de estudio será la gestión estratégica que aplica la SA para su desempeño organizacional. Nos delimitaremos a estudiar mayormente el nivel jerárquico superior donde se produce la planificación y la estrategia institucional.

El conocimiento previo de la situación, así como la posibilidad de obtener datos de fuentes directas también influyeron en la decisión de abordar el tema.

El alcance de la investigación será de tipo descriptivo, en vista que trataremos de medir, evaluar, recolectar o mostrar datos de varios conceptos, aspectos o componentes del tema a investigar. Sin embargo no evitaremos de utilizar técnicas exploratorias, correlacionales o explicativas de darse el caso en la investigación realizada.

Durante el desarrollo del tema se aplicarán nuevos enfoques de la administración y técnicas de control de gestión, debido a la complejidad del tema se tratará de establecer objetivos concretos de acuerdo al alcance establecido.

Las metodologías de investigación utilizadas serán la deducción, la inducción, el análisis y menor grado la síntesis, esto en parte, a la considerable cantidad de literatura referente al tema de estudio.

Utilizaremos algunas técnicas de investigación como el diagnóstico, la entrevista, la encuesta, la observación, sesiones de trabajo con los responsables de las áreas a estudiar.

Las fuentes de investigación principales para la obtención de datos son los servidores públicos de la institución, los usuarios externos, los documentos institucionales como Acuerdos Ministeriales, Reglamentos, la Constitución y demás documentos legales que soporten nuestro trabajo.

El contenido de la tesis se ha dividido en tres capítulos a cubrir que son:

1. Diseño de la investigación. En este capítulo hacemos una descripción de los antecedentes de la institución, revisamos los aspectos teóricos, conceptuales, legales y metodológicos, sus relaciones con el tema, definimos los objetivos de la investigación, su justificación, la formulación de sus hipótesis, y otros aspectos de la misma, como población objeto, muestra, técnicas, etc.
2. Análisis, presentación de resultados y diagnóstico. Aquí, realizamos un análisis de la situación actual de la Subsecretaría de Acuacultura basado en el marco teórico y en el modelo aplicado al estudio, es decir, reallizamos un diagnóstico estratégico institucional para realizar un análisis comparativo, sus tendencias y perspectivas, verificamos las hipótesis planteadas en el capítulo uno.
3. Propuesta de modelo. Mediante este capítulo presentamos la propuesta de creación que planteamos como solución al problema planteado, es decir el

Diseño de un modelo de gestión para la Subsecretaría de Acuacultura basado en el Cuadro de Mando integral o Balance Scorecard. Así también las conclusiones y recomendaciones.

4. Anexos. Existen anexos donde se encuentran los documentos legales que sustentan la investigación, como Acuerdos Ministeriales, teoría adicional al marco teórico, abreviaturas, cuestionario de encuestas utilizadas en la investigación.

CAPITULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Antecedentes historicos contextuales de la investigación

Como se ha indicado en la introducción, debido a su corto tiempo la Subsecretaría de Acuicultura nació con la falta de un modelo de gestión que soporte su desenvolvimiento para lograr eficacia y eficiencia en el corto plazo. Además, la adaptación de los servidores públicos y usuarios externos a las nuevas políticas gubernamentales afectaron el desenvolvimiento inicial de la institución. Esto tal vez, en parte a que se tenía otro enfoque desde el punto de vista del nuevo gobierno, encabezado por el Ec. Rafael Correa Delgado y la Subsecretaria designada, la Ab. Marcela Aguiñaga.

La actividad acuicola es una de la más importantes para el comercio interno y externo del país, por cuanto sus productos como el camarón, la tilapia son de mucha aceptación en la alimentación diaria de los ecuatorianos. También su exportación genera importantes divisas y fuente de trabajo en la población.

La Subsecretaría realiza actividades de regulación y control en el sector de la acuicultura, tales como ceder derechos para operar sobre un espacio de zona de playa y bahía, autorizar la actividad en terrenos propios, autorizar la exportación de productos acuícolas, entre otras. Todas estas actividades tienen sus procesos, procedimientos y productos /servicios resultante que debe estar soportados por un modelo de gestión administrativa.

Diseñar un modelo de gestión para la Subsecretaría de Acuicultura basado en el Cuadro de Mando integral (CMI), es la problemática a resolver, y de esta manera proporcionar a la Subsecretaría una herramienta que le permita alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Se debe resaltar que la gestión pública es diferenciada de la privada en su fin, porque generalmente la privada busca una rentabilidad o utilidad financiera, mientras

que la pública obedece al servicio para la ciudadanía y al cumplimiento de leyes, sin embargo, también aplica la ciencia y sus conceptos de administración, estrategia y otros aplicables al ámbito, con la finalidad de optimizar los recursos del Estado.

Las instituciones públicas suelen ser evaluadas por los servicios que prestan a la comunidad. El esfuerzo gubernamental entonces se centra en la calidad del servicio ofrecido y estos basados en estándares de planificación y gestión estratégica.

1.2.2. Problema de investigación

La problemática planteada en esta investigación es diseñar un modelo de gestión que apoyado en modelos anteriores, sirva de ayuda para el desempeño de la Subsecretaría de Acuacultura.

1.2.2.1 Planteamiento de la situación problemática

Entre los síntomas que identificamos en el problema, están:

1. Manejo empírico de la gestión institucional.
2. Incumplimiento de metas.
3. Falta de recursos de autogestión.
4. Retraso o incumplimiento en la consecución de objetivos estratégicos.
5. Planteamiento de objetivos sin sustento técnico, y
6. Incumplimiento de la normativa legal vigente en lo referente a planificación.

Entre las principales causas se encuentran:

1. Improvisación en la planificación.
2. Ausencia de retroalimentación en la gestión administrativa.
3. Falta de establecimiento de metas, que ayuden a la consecución de objetivos.
4. Carencia de indicadores de gestión.
5. Falta de unidad especializada en planificación.
6. Falta de manuales de procedimientos.

De no aplicar un modelo de gestión institucional acorde a sus procesos, los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión de la Subsecretaría de Acuacultura serán cada vez mínimos, lo que se reflejaría en un deficiente servicio, disminución en la consecución y asignación de recursos, incluso hasta pérdida de competencias.

Es necesario diseñar un modelo de gestión para la entidad, que permita definir las estrategias, establecer indicadores y metas para el cumplimiento de la misión de una manera técnica.

1.2.2.2. Formulación del problema de investigación

Se formuló el problema de investigación a través de la siguiente pregunta ¿Existe un modelo de gestión en la Subsecretaría de Acuacultura para su desempeño?.

1.2.2.3. Sistematización del problema de investigación

Se ha descompuesto el problema y se presenta en la siguiente tabla:

Problema
General:
¿Existe un modelo de gestión en la Subsecretaría de Acuacultura para su desempeño?
Subproblemas:
¿Se cumple con los estandares de gestión y planificación estratégica en la toda la estructura de la Subsecretaría de Acuacultura?
¿Existe un diagnóstico estratégico de la Subsecretaria de Acuacultura en su planificación?
¿Se cuenta con indicadores basados en un análisis metodológico en la Subsecretaría de Acuacultura?

Tabla No. 1.1: Sistematización del Problema de investigación
Elaborado por: Autores

1.2.3. Objetivos de la investigación

Los objetivos que nos hemos planteado de la presente investigación son los siguientes:

1.2.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión para Subsecretaría de Acuacultura basado en el Cuadro de Mando Integral CMI.

1.2.3.2. Objetivos Específicos

- Estudiar los conceptos teóricos y legales y su aplicabilidad a la estructura de la Subsecretaría de Acuacultura.
- Elaborar un diagnóstico estratégico de la Institución.
- Establecer una alternativa con indicadores mediante un modelo de gestión estratégica para la Subsecretaría de Acuacultura en base al concepto de CMI.

1.2.4. Justificación de la investigación

En el entorno actual que se encuentran las entidades públicas, dada las tecnologías de la información, las exigencias ciudadanas, la nueva Constitución de la República 2008 que posiciona a la planificación como instrumento obligatorio de gestión, las instituciones estatales ecuatorianas deben de reinventarse y mejorar continuamente para ofrecer servicios de calidad, es decir eficaces, eficientes y a tiempo. Herramientas como el gobierno electrónico, uso de las TIC, procesos estructurados deben ser tomados en consideración a la hora de gestionar la administración pública. En este sentido la actual Constitución le da una relevancia a la planificación dentro del sector público que no tenía en años anteriores.

Es por este motivo, que preocupados por corresponder y contribuir con el desarrollo institucional de la Subsecretaría de Acuacultura y ante la visible falta de planificación que existe dentro de esta novel institución, hemos creído oportuno utilizar los conocimientos adquiridos para proponer un modelo de gestión que permita corregir

brechas de eficiencia y eficacia, así como identificar indicadores de gestión para el mejoramiento continuo.

En este documento se realiza un enfoque teórico de cómo mejorar la calidad de la gestión institucional a través de un modelo de gestión. Para este desarrollo se utilizarán herramientas aprendidas en asignaturas tales como: Información en la Gestión Administrativa, Estrategia, Estructura y Procesos de las organizaciones, Procesos Humanos de Dirección, entre otras. Además se utilizarán metodologías de tipo exploratoria, descriptiva, analizando la gestión institucional y empleando instrumentos como encuestas, entrevistas y matrices.

De esta manera mediante el diseño de un sistema de control de gestión, de indicadores y la aplicación de estrategias se busca la permanencia de la institución a través del tiempo, mediante la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades, contribuyendo de esta manera al desarrollo del país a través de la Acuicultura.

1.2.5. Marco de referencia de la investigación

1.2.5.1 Marco Teórico

En este acápite revisaremos las aportaciones teóricas que servirán de base para nuestra investigación. Estas se refieren a entender que son las instituciones públicas, la administración pública, la evolución de los sistemas de gestión para adaptarse a los cambios socioculturales y políticos. Haciendo énfasis en la estrategia, los cambios de enfoques de resultados típicamente financieros por perspectivas más diversas.

Repasaremos y/o analizaremos detenidamente el modelo del Cuadro de Mando Integral, su aplicabilidad, conforme fue enseñado durante el pensum de la maestría y que sirvió de base para concretar la idea de investigación.

1.2.5.1.1. Del Sector Público

El sector público tan desprestigiado en los gobiernos neoliberales, es la representación y organización de la sociedad para administrar y controlar los recursos del Estado.

De allí que es necesaria e imprescindible su existencia, para la repartición igualitaria y justa de sus beneficios que produzcan estos recursos. Los gobiernos derechistas mermaron y desinstitucionalizaron la estructura del Estado con la finalidad de privatizar los servicios que este debe ofrecer, y peor aún, minimizar las atribuciones de regulación y control.

Según la Constitución de la República vigente desde el año 2008, el sector público comprende: las cinco funciones del Estado, que son Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Electoral ,y Transparencia y Control Social. Cabe indicar que las dos últimas se crearon con esta nueva constitución. También son parte del sector público las entidades de los Gobiernos Autonomos Descentralizados o GAD's, y otros organismos o personas jurídicas creadas por los anteriores para el ejercicio de la potestad estatal y la prestación de servicios públicos.

Dentro de la Función Ejecutiva se encuentran la Presidencia, la Vicepresidencia, los Ministerios de Estado y demás organismos que cumplen sus atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es parte de la Función Ejecutiva. Dentro de la estructura del MAGAP se encuentra la Subsecretaría de Acuacultura.

Instituciones públicas

Las instituciones públicas son el “brazo” ejecutor de las políticas públicas. Los organismos e instituciones del sector público dependientes, adscritos o controlados por los poderes del Estado, generalmente son creados, modificados y extinguidos por el poder público; tienen como misión el cumplimiento de determinados servicios

públicos, tareas de naturaleza pública con el fin de satisfacer las necesidades de los habitantes; ejercer autoridad para el cumplimiento de sus propósitos; y están financiados por recursos del presupuesto general del Estado. Las instituciones públicas están formadas obviamente por personas de la sociedad, a las cuales se denomina servidores públicos. Se recalca este punto, porque muchas veces se “sataniza” ser parte del sector público, sin embargo es derecho de los miembros de esa sociedad ser parte de sus organismos administrativos.

Administración Pública

La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.²

En forma expresa deberá indicarse su organización y el Ministerio o el ente seccional autónomo al cual se adscriben, el que ejercerá el control financiero, administrativo y decisional, sin perjuicio de la autonomía operativa de la entidad.

La Constitución de 2008 posiciona a la planificación y a las políticas públicas como medios para lograr los objetivos del Buen Vivir. Además, establece como objetivos de la planificación propiciar la equidad social y territorial, promover la igualdad en la diversidad, garantizar derechos y concertar principios rectores de la planificación del desarrollo.

Organismos Reguladores

Existen algunas instituciones públicas que sirven de organismos reguladores y también para dar dirección a las otras entidades, entre las principales tenemos las mencionadas a continuación.

²Constitución Política de la República del Ecuador. Registro Oficial, 449, 20 de Octubre, 2008, Art. 227

Secretaría de la Administración Pública

La Secretaría General de la Administración Pública es una dependencia de la Presidencia de la República destinada a facilitar al Jefe de Estado la adopción de decisiones y a coordinar, por instrucciones directas del Presidente de la República, las actividades de las entidades que dependen de la Función Ejecutiva.³

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)

Es el órgano encargado de administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa como un medio de desarrollo integral del país a nivel sectorial y territorial, estableciendo objetivos y políticas estratégicas, sustentadas en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación; orientando la inversión pública; y, promoviendo la democratización del Estado, a través de una activa participación ciudadana, que contribuya a una gestión pública transparente y eficiente.⁴

Contraloría General del Estado

La Contraloría General del Estado CGE es la institución técnica encargada del control en la utilización de los recursos públicos, y la consecución de los objetivos por parte de las entidades estatales y las personas jurídicas de derecho privado que reciban recursos del Estado.⁵

1.2.5.1.2. De la Administración Gerencial

La Estrategia

Estrategia proviene del idioma griego “*stratos*”, que significa ejército, y “*agein*”, conducir o guiar. Es decir conducir o guiar un ejército. Este concepto con el tiempo

³Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva. (Decreto Ejecutivo No. 2624).Registro Oficial, 536 ,18 de marzo, 2002, Art. 13

⁴Estatuto Orgánico de Senplades, Diciembre 2010

⁵Constitución Política de la República del Ecuador. *Registro Oficial*, 449, 20 de Octubre, 2008, Art.

fue aplicado a varios contextos. De hecho, la primera vez que aparece el concepto de estrategia no es con los griegos, sino en el libro de Sun Tzu “El arte de la guerra”, escrito hace 25 siglos y que sus principios son aplicables hoy por hoy.

Conceptos de estrategia

Existen diferentes conceptos de muchos autores, entre los principales estan:

Peter Drucker: Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?.

Kenneth Andrews combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

Igor Ansoff dice que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

Henry Mintzberg es quien brinda la definición mas completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término:

- **La estrategia como plan:** es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
- **La estrategia como pauta de acción:** funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
- **La estrategia como patrón:** Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.

- **La estrategia como posición:** La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
- **La estrategia como perspectiva:** la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

Para Kaplan y Norton, “estrategia, no es un proceso de gestión independiente, es un paso de un proceso continuo lógico, que moviliza a una organización desde una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los colaboradores”.

Enfoque de Implantación de la Estrategia

Los líderes empresariales de diferentes sectores de la economía consideran como el factor diferenciador del éxito el desarrollo de una buena estrategia. En relación a este argumento, formular una estrategia representa el punto de partida de todo administrador para conseguir el éxito en su empresa o negocio, lo cual se alcanza por medio de la sinergia de procesos mentales, formales, de negocios y emergentes.

La ganancia de las organizaciones esta bajo mucha presión como resultado de las actividades de algunos pioneros de Internet. Michael Porter, especialista en administración gerencial, advierte que las empresas están compitiendo de una manera que contraria a las leyes de la estrategia, y están afectando negativamente a las estructuras de cada sector, dificultando así los agentes económicos (empresa o industria) consigan una ventaja competitiva.

1.2.5.1.3. Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en el año de 1990 mientras trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co.

Definición

Es CMI es un sistema de control de gestión que incluye variables no financieras y financieras para medir el desempeño de la organización.

Importancia

Tiene mayor importancia porque complementa los indicadores financieros con medidas de los inductores futuros. Estos están dados desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de formación y crecimiento.

Toda medida de control tiene relación con asegurar que lo programado se cumpla, incluye definir una meta, la medición del desempeño, la evaluación de la meta con el resultado y sus acciones correctivas.

Beneficios

Los más representativos del CMI son:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas; y
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.



Figura 1.1: “Implantando la estrategia”
Fuente: Robert. S. Kaplan

Perspectivas

Se utilizan cuatro perspectivas: Procesos Internos, Financiera, Formación y Crecimiento y Clientes; necesarias para observar una organización o parte de ella, como un solo bloque.

En primer lugar identificamos los factores críticos de éxito, es decir, los puntos determinantes e importantes para cada una de las perspectivas. Se identifican los objetivos para cada uno de estos factores, soportados en indicadores que midan el grado de su alcance.

Las perspectivas permiten equilibrar los objetivos a largo y corto plazo. Aunque la variedad de indicadores en un cuadro de mando construidos adecuadamente, contienen una unidad de propósito, en vista que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de la estrategia.



Figura 1.2: "Perspectivas de BSC o CMI"

Fuente: Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Año 2000

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera aborda tres líneas principales: diversificación y crecimiento de los ingresos, mejora de la productividad con reducción de costos y estrategias de inversión, mejorando el uso de activos. Los objetivos financieros dependerán del ciclo de vida en que se encuentre el negocio. Identificamos tres típicas fases: crecimiento, sostenimiento y cosecha. Los temas estratégicos en cada una de estas etapas se muestran en la tabla 1.2.

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/Mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos / Empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D(porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados. Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores. Tasas de reducción de costes. Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave. Tasa de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentajes de clientes no rentables	Costes or unidad (por unidad de output, por transacción)	Período de recuperación (Pay-back) Throughput

Tabla 1.2: Indicadores de los temas financieros estratégicos

Fuente: Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Año

Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente debe tener indicadores como tasa de mercado, fidelización, captación de clientes nuevos, cumplimiento de plazos de entrega, capacidad de adaptación a necesidades cambiantes de los clientes. Se resumen en tiempo, calidad y precio.

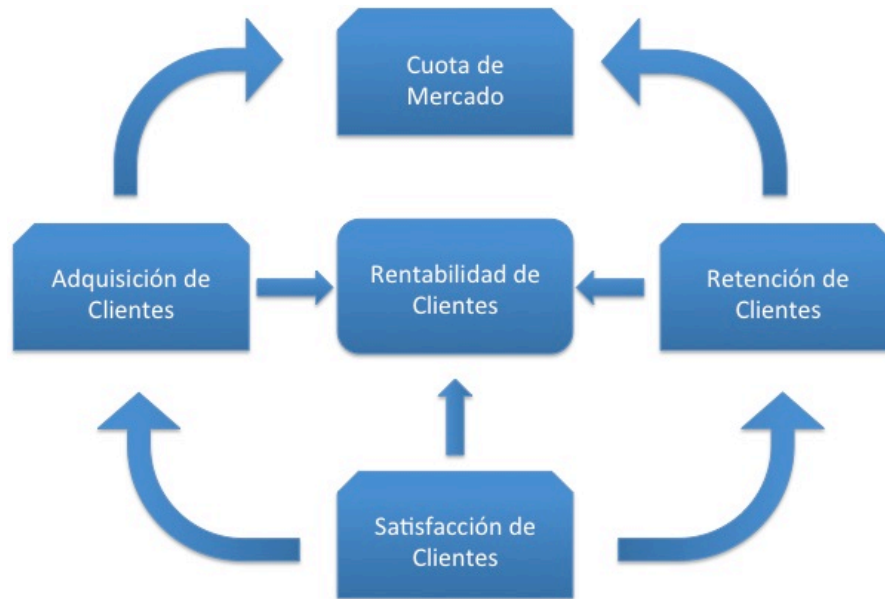


Figura 1.3: Indicadores centrales de la perspectiva del cliente
 Fuente: Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Año 2000

Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una organización.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la organización atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención del cliente	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la organización retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios. De actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Tabla 1.3: Concepto de Indicadores centrales de la perspectiva del cliente
 Fuente: Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Año 2000

Perspectiva de Procesos Internos

Se identifican los procesos más críticos para conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es recomendable que se defina una cadena de valor completa de los

procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, luego los operativos y al final los de posventa.

Cada organización tiene una cadena de valor única, sin embargo existe un modelo genérico que abarca tres principales procesos, que son innovación, operaciones y servicio de posventa.

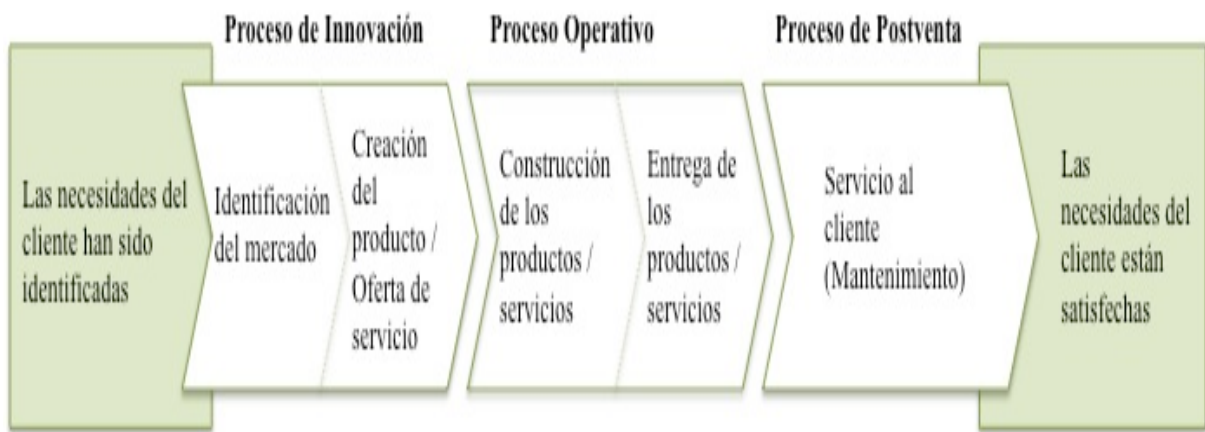


Figura 1.4: Modelo genérico de la cadena de valor

Fuente: Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Año 2000

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos de esta perspectiva proporciona la base para obtener los objetivos de las perspectivas anteriores. El CMI hace énfasis en invertir para futuro, y una parte esencial de esa infraestructura futura son los empleados, además de equipos, tecnología o I+D, para conseguir los objetivos de largo plazo. Se encuentran tres categorías de variables:

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.⁶

⁶Robert Kaplan y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000 pag. 140

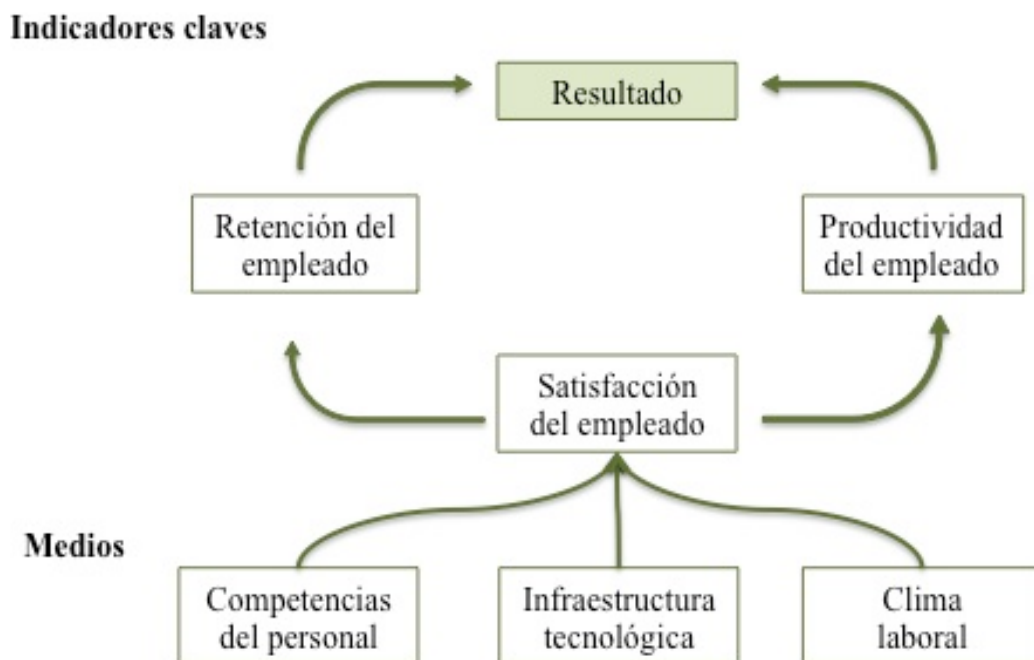


Figura 1.5: Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento
Fuente: Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Año 2000

Los indicadores de las capacidades de información generalmente se manejan por la disponibilidad de la información estratégica con que se cuenta, y como retroalimentan a los procesos críticos.

Objetivos Estratégicos

Una de las principales ideas del BSC es la traducción de la estrategia, es decir asentarla en objetivos estratégicos reales y realizables.

Los objetivos estratégicos, del BSC deben ser desarrollados por un equipo de ejecutivos, que representan cada una de las diferentes perspectivas funcionales de una empresa (como por ejemplo operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, recursos humanos y gerencia). Los objetivos del BSC se convierten de ésta forma en la responsabilidad conjunta de un equipo directivo, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de procesos claves de gestión basados en un equipo.)⁷

⁷Dr. Raúl Larrea Jústiz, Guía de Estudio de Planificación Estratégica, 2010

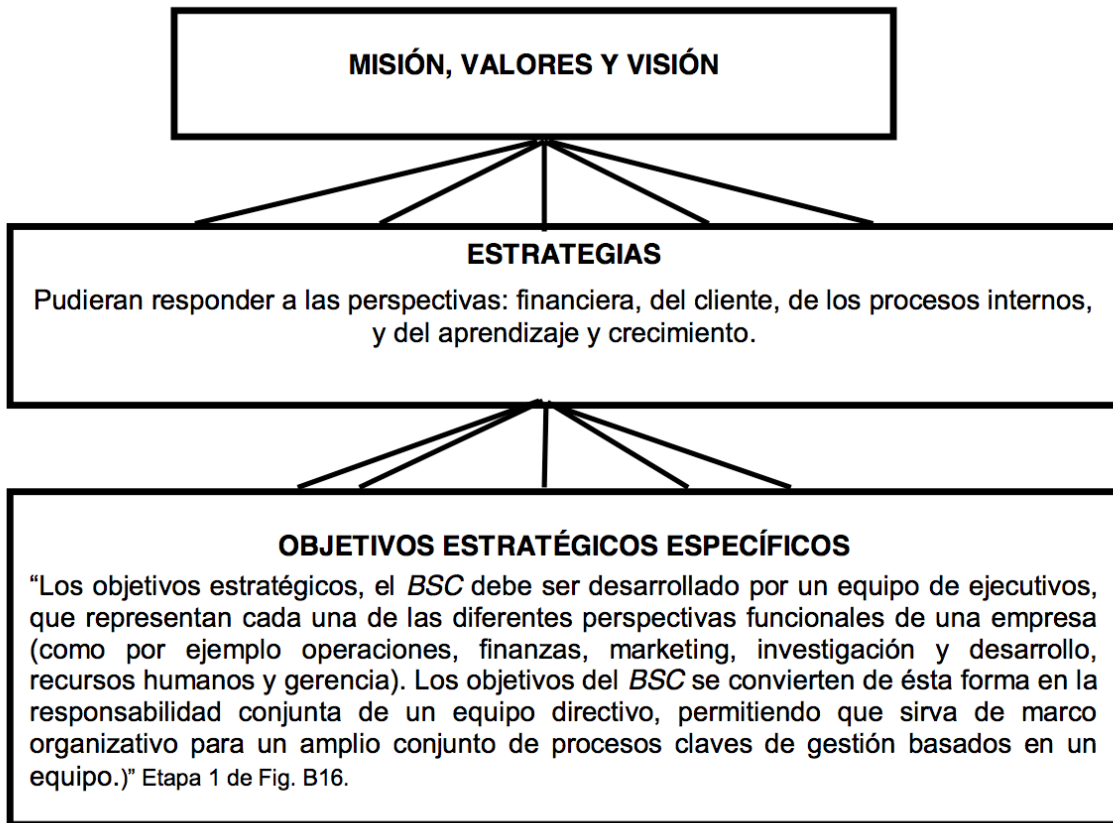


Figura 1.6: “Traducción de la estrategia”

Fuente: Guía de Planificación estratégica, Dr. Raúl Larrea

Mapas Estratégicos

Es un gráfico que simplifica la estrategia de una organización, sirve de ayuda para entender la estrategia y hacia donde nos lleva. A continuación un mapa estratégico genérico.

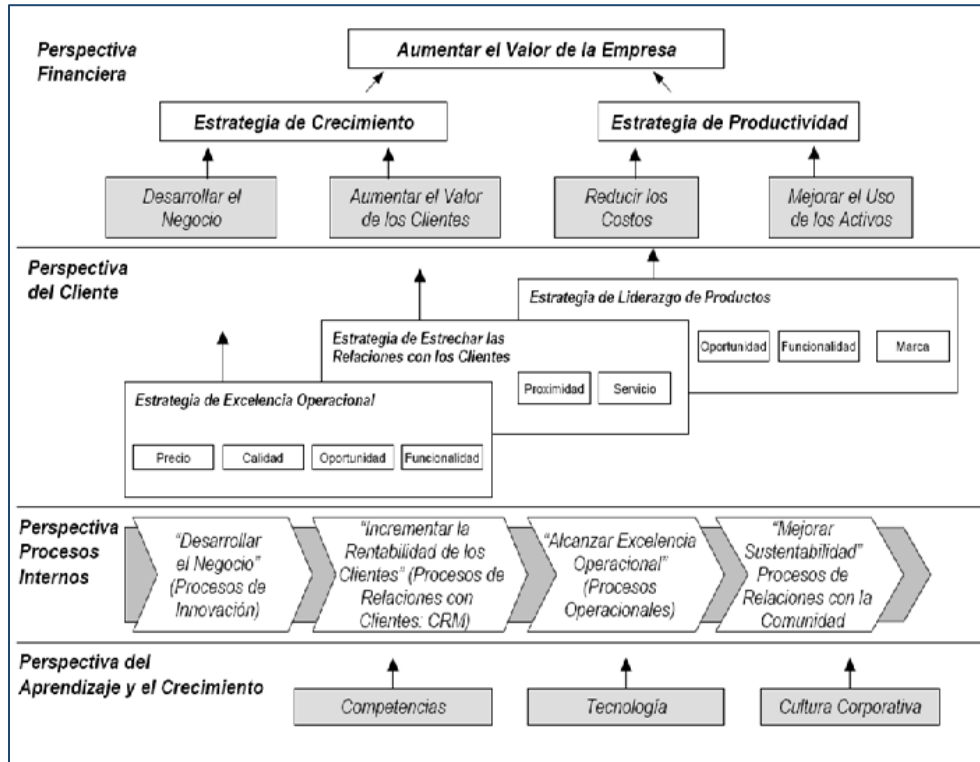


Figura 1.7: Ejemplo de Mapa Estratégico
Fuente: Robert Kaplan y David Norton, 2001

Contiene las relaciones causa-efecto entre cada elemento de la estrategia de una organización, inmersa en cada una de las cuatro perspectivas.

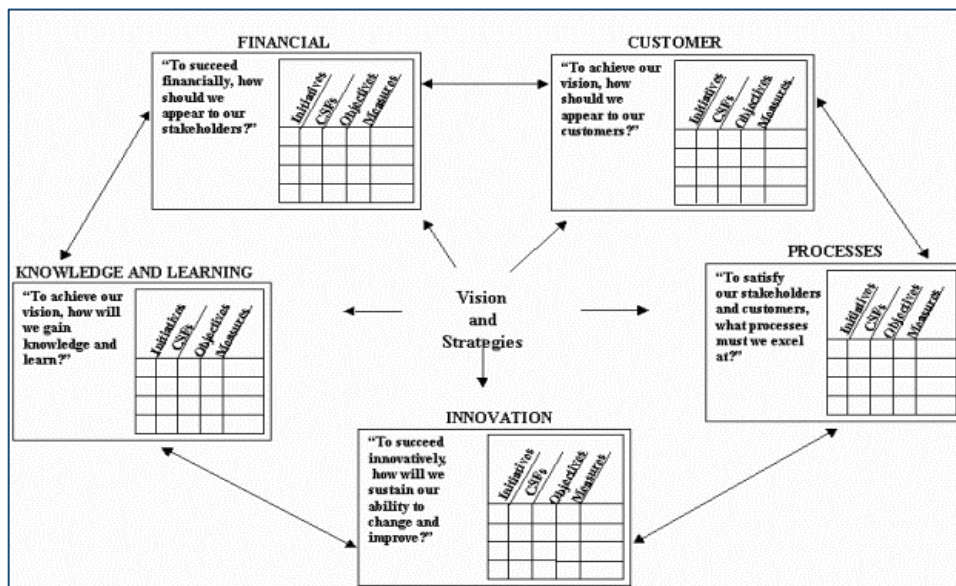


Figura 1.8: Estructura transformadora de una estrategia en operaciones
Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norte

Misión, visión y valores de una organización

Misión.- Es el propósito principal de la organización, el “por qué existe”. Marca la función y lugar que ante la sociedad aspira a lograr. Esta se convierte en su objetivo durante uno o más períodos. La misión puede ser rediseñada.

Visión.- Es lo que la organización quiere ser en el futuro. Sirve de contexto para la misión. Debe ser simple y concisa. Responde a las preguntas: ¿Cómo desea ver a la organización, al culminar el período de planificación?, ¿Qué cambios en los resultados, procesos y recursos espera alcanzar?.

Valores.- Son los principios intemporales que guían a la organización. Representan las convicciones que la conduzcan al éxito. Los valores de una empresa proclaman abiertamente como esta espera que todo el mundo se comporte.

Indicadores y Metas

Un indicador no debe dar lugar a interpretaciones diferentes. Por ello, para conseguir ese objetivo, deberemos considerar los siguientes aspectos:

- Selección del indicador
- Denominación del indicador
- Forma de cálculo: especificación y fuentes de información
- Forma de representación.
- Definición de responsabilidades
- Definición de umbrales y objetivos.⁸

Entorno de desempeño de las organizaciones del Sector Público en el mundo globalizado

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las instituciones del sector público (ISP) están experimentando procesos de cambio significativos, donde las comunidades organizadas, los grupos de interés y los ciudadanos juegan cada vez un rol más

⁸Dr. Raúl Larrea Jústiz, Guía de Estudio de Planificación Estratégica, 2010

activo en sus exigencias para con las instituciones del Estado y en la rendición de cuentas por sus resultados y logros. Actualmente en Ecuador la política pública del actual régimen está orientada a conocer, analizar, priorizar y atender las necesidades de los ciudadanos.

Actualmente el logro de la misión de estas instituciones, está vinculado a la habilidad de la entidad para aprovechar las capacidades de sus activos intangibles, de su gente, de su conocimiento a través del fortalecimiento de su vocación de servicio público, con eficacia y eficiencia.

Para atender a estos hechos, las instituciones de gobierno o del sector público, han comenzado con acciones de fortalecimiento de la medición de su gestión. El aspecto financiero o de cumplimiento del presupuesto, considerado en el pasado, como el parámetro más importante y hasta quizás el único para evaluar los logros de una institución, hoy resulta insuficiente ante las nuevas realidades. Los parámetros financieros, como han sido manejados, son un reflejo de las estrategias del pasado y no necesariamente expresan las capacidades, procesos y servicios que generarán valor al ciudadano, como resultados de la implantación de las estrategias de hoy. Las mediciones financieras motivan comportamientos a corto plazo a expensas de perspectivas de largo plazo.

La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública, son los fundamentos básicos que han impulsado a los gobiernos para enfatizar el desarrollo de sistemas de medición y de indicadores de desempeño en las instituciones públicas. Una de las metodologías usadas para ello es la denominada Balanced Scorecard.

Aunque el BSC o CMI, fue originalmente concebido para su aplicación en organizaciones del sector privado (con fines de lucro), su aplicación por parte de instituciones del sector público, ha demostrado tener un potencial mucho mayor.

Para ello, hay que considerar algunos cambios sobre el enfoque original del BSC, particularmente en cuanto a la estructura o arquitectura de perspectivas.

A continuación señalamos algunos aspectos que pueden influir sobre estos cambios de enfoque. Por ejemplo, si la perspectiva financiera, que representa las aspiraciones de los accionistas en el modelo original (figura 1), se convierte en el objetivo de largo plazo de las organizaciones con fines de lucro, para las ISP no refleja sino los factores restrictivos o impulsores de otras perspectivas, más que en un objetivo o fin último.

Ciertamente, las ISP deben supervisar sus gastos y cumplir con presupuestos financieros. Pero su éxito no puede ser medido por cuán estrechamente sus empleados equiparan los gastos con cantidades planeadas en el presupuesto, ni por como ellos contienen los gastos de modo que los gastos actuales estén cubiertos por el presupuesto asignado. Por ejemplo, saber que los gastos actuales para una institución estuvieron dentro del 5% de las cantidades establecidas en el presupuesto, no dice nada sobre si la institución funcionó con eficacia y eficiencia, cumpliendo su misión, durante el período.

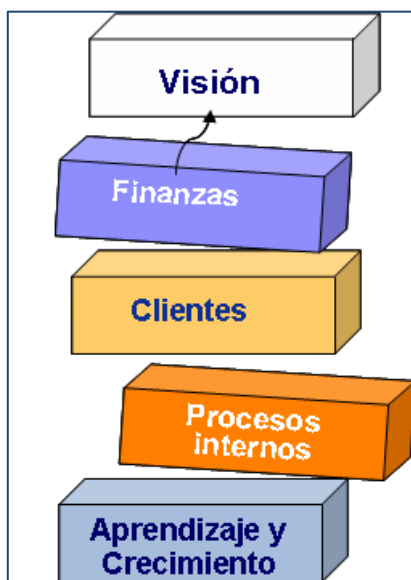


Figura 1.9: Modelo Original de Arquitectura de Perspectivas propuesto por Kaplan y Norton para organizaciones con fines de lucro
Fuente: Kaplan Robert. (Año 1999). "The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations". Balanced Scorecard Report.

Del mismo modo, haber gastado 10% menos de lo presupuestado por efecto de reducción de gastos, no nos dice nada sobre el éxito, si la misión de servicio a la comunidad se ha visto severamente comprometida como resultado de estas acciones de “eficiencia”. De allí que los objetivos o medidas tradicionalmente utilizados para objetivos financieros como “cumplimiento del presupuesto”, sencillamente no nos cuentan la historia de éxito o fracaso de las ISP, sino que solamente nos dan una visión parcial de dicha historia.

En contraposición a lo que comúnmente sucede, ***las ISP deberían medir su éxito por cómo, con eficacia y eficiencia, ellos logran cubrir las expectativas y las necesidades de los ciudadanos, dentro de su ámbito de acción*** (hablamos de ciudadanos, comunidad, sociedad o país)⁹.

Ellos deben definir objetivos tangibles para su misión, impacto en la calidad de vida del ciudadano, en la mejora de la sociedad, del país, y de este en el contexto mundial, según su ámbito de acción. Las consideraciones financieras, como por ejemplo “cumplimiento del presupuesto”, pueden desempeñar un rol impulsor o restrictivo, pero no constituirse en el objetivo primario.

Como resultado de estas consideraciones, han surgido diferentes modelos de arquitectura de perspectivas. Veamos algunos planteamientos que han surgido en años recientes.

El enfoque de Kaplan y Norton para las ISP

En el caso de las ISP el modelo básico planteado por Kaplan y Norton, es el siguiente:

⁹ El Balanced Scorecard para organizaciones del Sector Público: Enfoques para definición de arquitectura de perspectivas - Jesús Sánchez Martorell – Año 2008

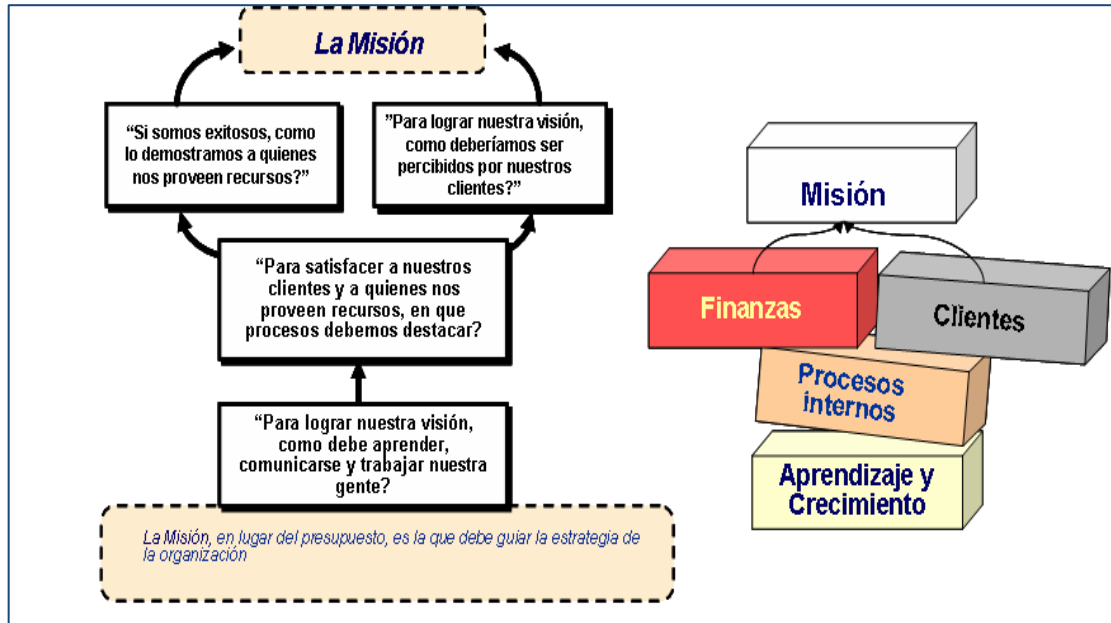


Figura 1.10: Modelo genérico de Arquitectura de Perspectivas propuesto por Kaplan y Norton para las ISP
 Fuente: Kaplan Robert. (Año 1999). "The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations". Balanced Scorecard Report

En primer lugar, vemos que en las ISP, el énfasis de logro final está en el cumplimiento de la misión, mientras que en el modelo de la figura 1, está orientado al logro de una visión. Esto viene dado porque, fundamentalmente, las ISP están basadas en normativas y leyes, que les establecen el "cumplimiento de una misión", y de hecho, muchas veces las mismas leyes la definen.

Por otro lado, vemos que en este esquema, como mencionábamos en los párrafos anteriores, la perspectiva financiera complementa o soporta los logros de la institución hacia sus "clientes" (ciudadano, comunidad, sociedad). Las perspectivas de procesos y de aprendizaje y crecimiento, siguen apareciendo como habilitadoras de las demás.

En la práctica, este modelo genérico, ha dado origen a algunas variantes, entre las cuales destacamos tres:

Para las instituciones que combinan los recursos asignados por entidades centrales (nacionales o locales), con un volumen significativo de recursos derivados de acciones o medios propios (por ejemplo, las municipalidades o alcaldías, que tienen

impuestos y otros medios de captura de recursos propios), se ha generado la variante 1.

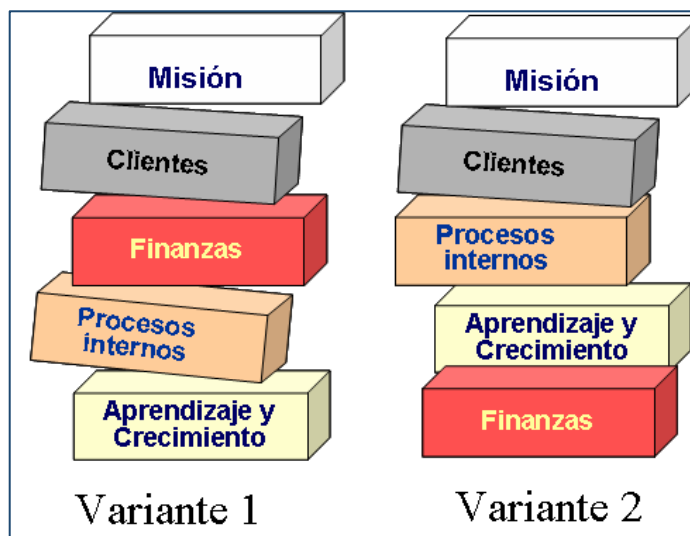


Figura 1.11: Dos variantes del Modelo genérico de Arquitectura de Perspectivas propuesto por Kaplan y Norton para las ISP
Fuente: Kaplan Robert. (Año 1999). "The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations". Balanced Scorecard Report

Por su parte, para las instituciones cuyas acciones están preponderantemente sustentadas por recursos derivados de asignaciones de entidades centralizados (nacionales o locales, como por ejemplo los ministerios, gobernaciones, institutos centralizados), hemos visto que es más aplicable la variante 2 de este modelo.

Una tercera variante ha surgido en los enfoques de algunas instituciones, que integran la perspectiva financiera a sus procesos organizacionales (consideran estos componentes como un proceso de captura y administración de recursos financieros). La figura 1.9 refleja dos representaciones de este modelo, encontradas en la práctica de diversas ISP:

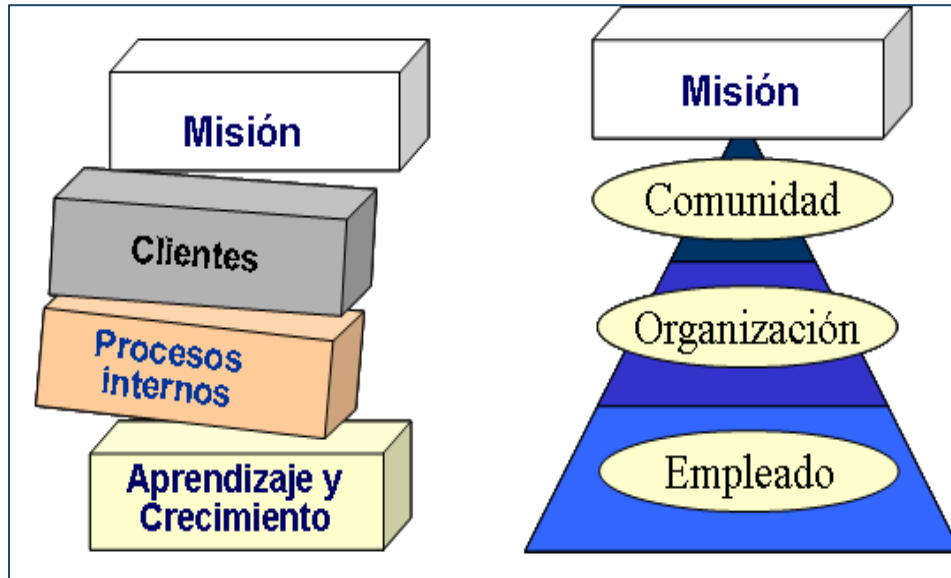


Figura 1.12: Una tercera variante del Modelo genérico de Arquitectura de Perspectivas propuesto por Kaplan y Norton para las ISP
Fuente: Kaplan Robert. (Año 1999). "The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations". Balanced Scorecard Report

Otros modelos para las ISP

Modelo de Bastidas y Feliu5 (2003)

El modelo presentado aporta como principal cambio de enfoque la división de la perspectiva del Cliente en tres componentes: Usuario, Comunidad y Medioambiente. Probablemente, en algunos casos puede ser valedera la diferenciación entre Usuario y Comunidad. De hecho, en muchos momentos, los intereses individuales pueden estar contrapuestos a los de la comunidad (sociedad), correspondiendo al Estado decidir sobre esta tensión entre ambas partes. El mismo caso de tensión de intereses puede darse entre Comunidad y Medioambiente.

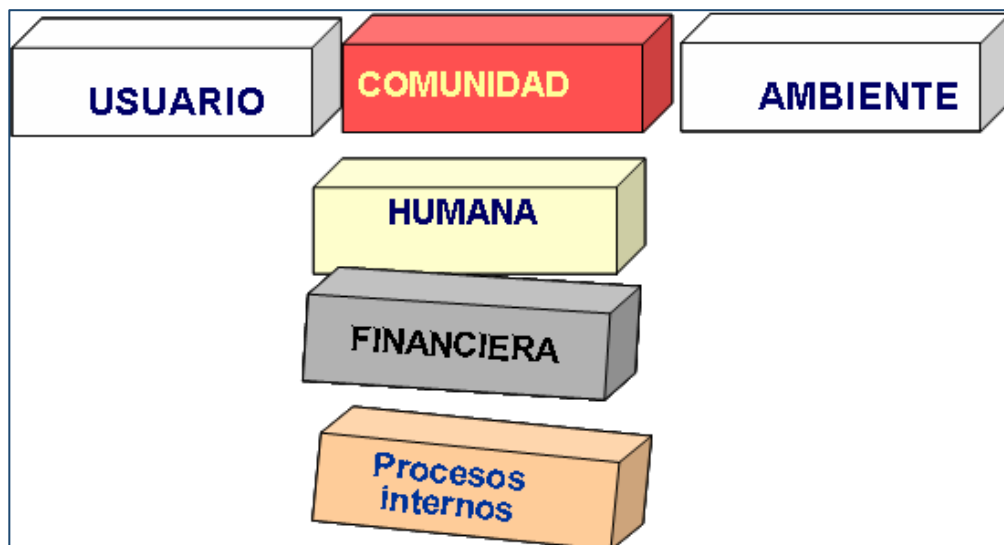


Figura 1.13: Modelo de Bastidas y Feliu 5 (2003)

Fuente: Bastidas, Eunice L. y Feliu, Vicente R. (2003). “Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público”

Sobre este modelo podemos comentar que parece irrelevante la diferenciación hecha a nivel de Usuario, Comunidad y Ambiente, cuando puede hacerse, y de hecho se hace normalmente, a nivel de objetivos dentro de una misma perspectiva (que bien podemos llamar Usuarios, Comunidad y Ambiente), más que de perspectivas separadas. Además, a lo largo de los años, hemos sugerido a nuestros clientes evitar la construcción de “Scorecards Hidra” (la Hidra es el animal mitológico con varias cabezas), por cuanto las organizaciones deben transmitir a las personas la alineación con un fin último (varios fines pueden confundir), que en el caso de las ISP e interpretando las ideas de Bastidas y Feliu, podríamos resumir como “Incrementar la Calidad de Vida del Ciudadano y la Sociedad, preservando el Ambiente”.

Por otro lado, el ubicar la Perspectiva Humana después de los procesos, en la cadena de causa y efecto de abajo hacia arriba, distorsiona la visión de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como un habilitador de la mejora y excelencia de los procesos. Si se mantuviese el orden adecuado, perspectiva humana como habilitador – debajo de procesos - este modelo correspondería a la variante 1 descrita más arriba.

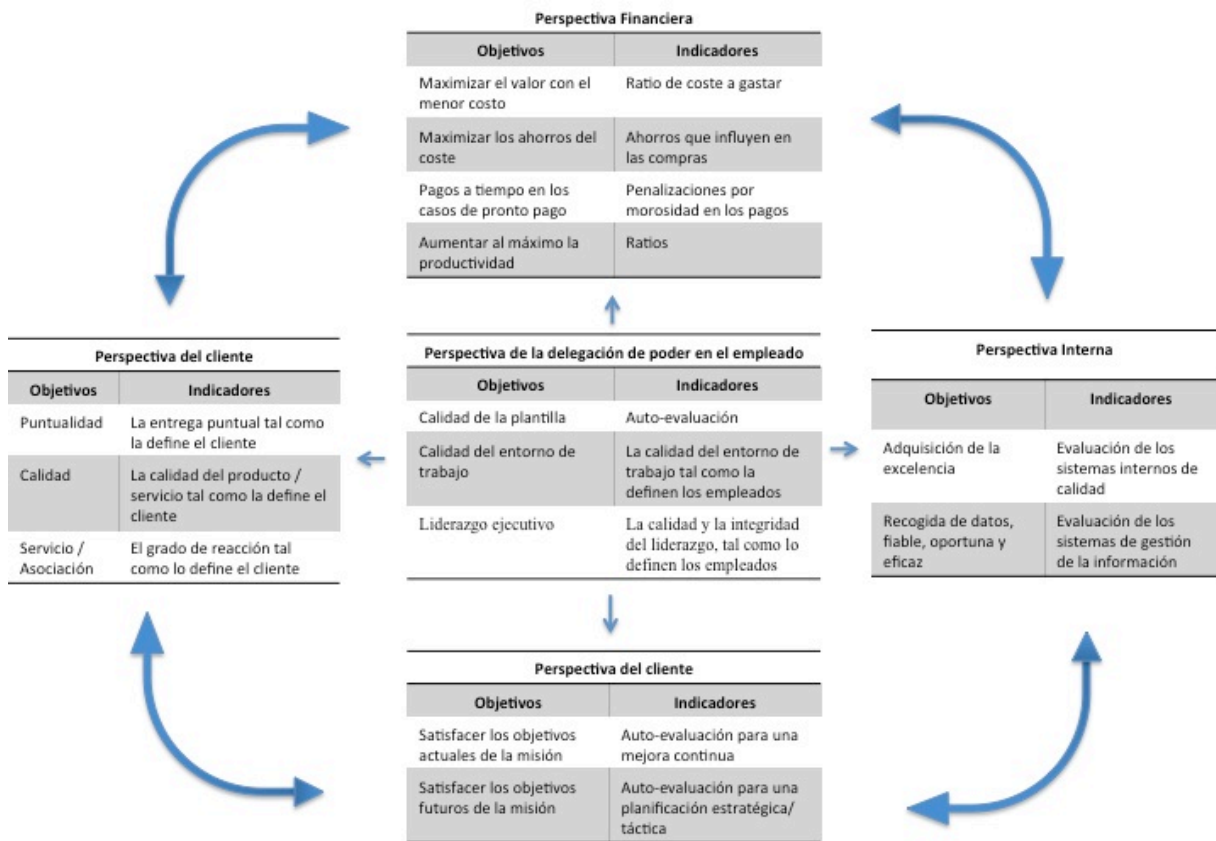


Figura 1.14: Modelo de CMI para una institución federal
Fuente: Kaplan Robert. (Año 1992)

1.2.5.2. Marco Conceptual

A continuación presentamos un glosario de los principales términos utilizados en la investigación que servirá para delimitar los conceptos involucrados.

Administración Pública.- Es la acción de planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de las instituciones del Estado.

Planificación.- La planificación es un “proceso que pretende racionalizar y regular —parcial o totalmente— la organización del esfuerzo de una sociedad por lograr sus objetivos de desarrollo económico y social”. (Timbergen, cit. por Muñoz, 2005: 14).

Dentro de la planificación estatal existen los siguientes instrumentos de planificación:

- **Agendas Sectoriales.-** Las Agendas Sectoriales constituyen instrumentos de coordinación sectorial que definen las políticas públicas, programas y

proyectos emblemáticos a mediano plazo y se establecen como el nexo entre el PND y las políticas de los Ministerios ejecutores y entidades coordinadas.

- **Políticas sectoriales.**- Las políticas sectoriales de las entidades coordinadas operan en armonía con la Constitución, la Estrategia de Largo Plazo (ELP), el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) y las Agendas Sectoriales. Las políticas sectoriales orientan el ejercicio de la facultad de la rectoría ministerial, definen las prioridades sectoriales y facilitan los procesos de priorización de la inversión pública. Son además, instrumentos para la retroalimentación con la Agenda Sectorial correspondiente. Estas políticas deben considerar la dimensión territorial y los enfoques para la igualdad y ambiental.
- **Agendas Zonales.**-Las Agendas Zonales buscan coordinar la presencia del Estado, sus acciones e intervenciones en cada una de las zonas de planificación, jerarquizando los principales programas y proyectos sectoriales para hacer más eficiente la acción del Estado.
- **Agendas para la Igualdad.**- En base a un diagnóstico específico a cada enfoque, formulan políticas y lineamientos para la igualdad, a ser transversalizados en la dimensión sectorial y territorial de la planificación, identificando programas y proyectos para la reducción de brechas, así como vacíos en la acción pública.

Indicadores.- Son los cocientes y parámetros que permiten analizar rendimientos. Un subconjunto de los indicadores y se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.

Análisis Interno.- En el análisis interno institucional principalmente se debe identificar las fortalezas y debilidades que favorecen y aquejan a la entidad. Se realiza una matriz que contenga elementos como el área que se va a verificar las fortalezas y debilidades, debe ponderarse cada variable, calificar cada variable y

cuantificar qué tan fuertes o débiles somos en tal o cual área relevante de la organización.¹⁰

Análisis Externo.- Se establecen las oportunidades y amenazas que se localizan en el entorno institucional o exterior, estos a su vez constituyen los factores críticos de éxito del plan, los mismos que facilitarán o impedirán que se cumplan con los objetivos y metas trazados por la entidad y que deban constar en el plan estratégico institucional.¹¹

Horizonte de planificación.- Es el tiempo que transcurre desde el inicio de la ejecución del plan hasta su culminación.

Filosofía de la organización.- Conjunto de VALORES, PRINCIPIOS, CREENCIAS Y HÁBITOS que diseña la alta gerencia y son compartidos por la mayoría del personal que compone la organización, de modo que guían e inspiran la vida de esta organización y sus áreas.

Misión.- Se define como "la razón de ser de la empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias".

Visión.- La visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. La formulación de la visión de las organizaciones ha evolucionado en cuanto a la posición en los modelos de dirección estratégica contemporáneos.

Recursos.- Insumos en el proceso de producción de una empresa, como el equipo, las habilidades de cada empleado, las patentes, etc.

Capacidades.- Representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada. Están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados y su

¹⁰Manual Cuadro de Mando Integral e Indicadores de Gestión – Contraloría General del Estado Pág. 18

¹¹Manual Cuadro de Mando Integral e Indicadores de Gestión – Contraloría General del Estado Pág. 20

experiencia funcional.

Cadena de valor.- Es un modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento.

Ventaja competitiva.- Son las habilidades, aptitudes, tecnologías capaces de proporcionar beneficio diferenciado a los clientes buscando reducir costos de la empresa.

Tácticas.- Son las acciones encaminadas a obtener los objetivos estratégicos. Generalmente son aplicadas por los niveles operativos.

Burocracia.- Según Max Weber, la burocracia es percibida como una amenaza a las libertades personales básicas, también reconoció que era la forma más eficiente posible de organización. Él predijo el triunfo de la burocracia por su capacidad para asegurar un funcionamiento más eficiente de las organizaciones.

Innovación.- Proviene del latín “innovare”. Se refiere a nuevas propuestas, ideas, productos que deben tener las organizaciones para conseguir ventaja competitiva.

Cultura organizacional.- Cultura es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta. La cultura organizacional existe en dos niveles. En la superficie hay artefactos visibles y comportamientos observables (las formas en que la gente viste y actúa, los símbolos, anécdotas y ceremonias que los miembros de la organización comparten). En la parte interior están los valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento constituyen la cultura real.

Factores de éxito.- Son aquellos factores que bien gestionados nos conducen por el camino del éxito.

Diagnóstico estratégico.- Permite hacer la identificación de los factores claves y

estratégicos que inciden en la organización, capacidad de respuesta de la organización ante la incidencia de los factores estratégicos, y pronóstico de su posible evolución.

Ciclo de vida de un negocio.- Es estado en que se encuentra una organización, se compone de tres fases: crecimiento, sostenimiento y recolección.

En el anexo 4 se detallan las principales disposiciones legales relacionadas a las entidades del sector público que sustentan la investigación, ubicando los artículos pertinentes, en la Constitución de la República, leyes orgánicas, ordinarias, reglamentos, normas técnicas de presupuesto y normas de control interno.

1.2.6. Formulación de la Hipótesis y variables

Las guías para nuestra investigación están establecidas en las siguientes hipótesis.

1.2.6.1 Hipótesis General

El diseño de un modelo de gestión permitirá mejorar el desempeño de la Subsecretaría de Acuacultura.

1.2.6.2. Hipótesis Particulares

HP1.- Los conceptos de Cuadro de Mando Integral y su variación son aplicables a la estructura de la Subsecretaría de Acuacultura.

HP2.- Un diagnóstico estratégico de la Institución mejorará la planificación institucional.

HP3.- Definir técnicamente los indicadores de gestión de la Subsecretaría de Acuacultura ayudará al establecimiento de metas.

1.2.6.3. Variables y su operacionalización

Variables Independientes

VIHG.- El diseño de un modelo de un modelo de gestión.

VIHP1.- Los conceptos de Cuadro de Mando Integral y su variación.

VIHP2.- Diagnóstico estratégico institucional.

VIHP3.- Definir técnicamente los indicadores de gestión.

Variables Dependientes.

VDHG.- Desempeño de la Subsecretaría de Acuacultura.

VDHP1.- Estructura de la Subsecretaría de Acuacultura

VDHP2.- Planificación institucional

VDHP3.- Establecimiento de metas.

Variables Empíricas.

Variables Empíricas de la Variable Independiente

VEVIHP1A.- Recaudaciones por especies fiscales.

VEVIHP1B.- Recaudaciones por prestación de servicios.

VEVIHP1C.- Recaudaciones por permisos, licencias y patentes.

VEVIHP1D.- Recaudaciones por venta de productos.

VEVIHP2A.- Reuniones mensuales a nivel de jefaturas para elaboración y reformas al Diagnóstico Estratégico de la institución.

VEVIHP2B.- Asignación presupuestaria para Consultoría, Asesoría e Investigación especializada.

VEVIHP3A.- Asignaciones presupuestarias en Difusión, Información y Publicidad.

Variables Empíricas de la Variable Dependiente

VEVDHP1A.- Asignación presupuestaria para Servicios de Capacitación.

VEVDHP1B.- Asignación presupuestaria para actividades Pesca y Caza.

VEVDHP1C.- Asignación presupuestaria para Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos.

VEVDHP2.- Asignación presupuestaria de Servicios de Capacitación.

VEVDHP3A.- Proyectos elaborados para fomentar el desarrollo del Sector Acuícola

VEVDHP3B.- Informes de control técnico en el desarrollo de proyectos para la acuacultura.

Indicadores.

Indicadores para medir Variables Empíricas de VI (Ind. VEVI)

Indicador de VEVIHP1A.- Porcentaje de Incremento de recaudaciones por especies fiscales.

Indicador de VEVIHP1B.- Porcentaje de Incremento de recaudaciones por prestación de servicios.

Indicador de VEVIHP1C.- Porcentaje de Incremento de recaudaciones por permisos, licencias y patentes.

Indicador de VEVIHP1D.- Porcentaje de Incremento de recaudaciones por venta de productos.

Indicador de VEVIHP2A.- Porcentaje de Incremento de asignación presupuestaria para Consultoría, Asesoría e Investigación especializada.

Indicador de VEVIHP2B.- Número de informes de reuniones mensuales a nivel de jefaturas para elaboración y reformas al Diagnóstico Estratégico de la institución.

Indicador de VEVIHP3.- Porcentaje de Incremento de asignaciones presupuestarias en Difusión, Información y Publicidad.

Indicadores para medir Variables Empíricas de VD

Indicador de VEVDHP1A.- Porcentaje de asignación presupuestaria para Servicios de Capacitación.

Indicador de VEVDHP1B.- Porcentaje de asignación presupuestaria para Suministros para actividades agropecuarias, pesca y caza.

Indicador de VEVDHP1C.- Porcentaje de asignación presupuestaria para suministros para Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos.

Indicador de VEVDHP2.- Porcentaje de Incremento de asignación presupuestaria de Servicios de Capacitación

Indicador de VEVDHP3A.- Número de Proyectos Elaborados para fomentar el desarrollo del Sector Acuícola.

Indicador de VEVDHP3B.- Número de Informes de Control técnico en el desarrollo de proyectos para la acuacultura

1.2.7. Aspectos metodológicos de la investigación

1.2.7.1. Tipo de diseño, estudio y enfoque de investigación

La investigación se desarrollará desde un enfoque o perspectiva cuantitativa, porque existe un problema planteado, delimitado y concreto. Revisamos la teoría previamente existente sobre el tema y construimos nuestro propio marco teórico de la investigación. Utilizamos el método o razonamiento deductivo porque comenzamos con la teoría y sobre esté formulamos nuestras hipótesis y someteremos a pruebas las mismas.

El tipo de investigación a veces también es visto como alcances de la investigación, estos pueden ser descriptivos, exploratorios, correlacionales o explicativos. Nuestra investigación tendrá un mayormente de tipo descriptivo porque describiremos fenómenos, situaciones, contexto y eventos. Mediremos, evaluaremos y/o recolectaremos datos sobre los conceptos (variables) planteados para describir el modelo de gestión investigado.

Sin embargo no nos restringimos a realizar otros alcances en determinadas fases de nuestro estudio.

El diseño o la estrategia de investigación a seguir es de tipo no experimental, por cuanto vamos a observar los fenómenos tal como se dan normalmente y luego analizarlos. Este diseño nos servirá para obtener la información necesaria para nuestra investigación.

Descriptiva.- Porque estudia, analiza o describe una realidad, sea esta presente, actualizada en relación a diversos hechos o sucesos.

Explorativa.- Porque exploraremos los diferentes departamentos de la institución.

1.2.7.2. Métodos de Investigación Teóricos

Método Histórico–Lógico.- Esta vinculado al conocimiento de las distintas etapas de su evolución y desarrollo. El método histórico analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia.

El método lógico se basa en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna.

Método Analítico–Sintético.- Para la caracterización del proceso social, educativo y cultural. Igualmente para procesar la información obtenida de la observación, la encuesta y entrevista realizadas.

Método Dialéctico.- Considera los fenómenos históricos y sociales en continuo movimiento.

1.2.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información

Fuentes.- Utilizamos varias fuentes de información, tales como:

Primarias: Constitución de la República, Acuerdos Ministeriales, Reglamento de la Contraloría General del Estado, Guías de SENPLADES, etc. entre otras que nos dan el marco legal correspondiente para la investigación y nos delimitaran en nuestra propuesta.

También en este tipo tenemos las conceptuales, es decir las de tipo científico como son las teorías de administración, estrategia, modelos de gestión, diagnóstico estratégico, cuadro de mando y varia literatura que nos ubican en el problema específico.

Secundarias: Dentro de estas estan los planes operativos, resúmenes, artículos del MAGAP que nos ayuden a entender la problemática planteada.

De manera breve se resume las fuentes de la investigación que son personas, documentos impresos, documentos digitales, videos institucionales y privados, etc.

La recolección de datos en una investigación como la nuestra, se fundamenta en la medición, de allí que recogemos datos cuantificables en base a encuestas elaboradas. Es decir que se analizarán por medios estadísticos o la estadística.

Se realizarán dos cuestionarios, uno de veinte preguntas cerradas para todos los servidores públicos con nombramiento y contrato ocasional en la entidad y otro de cinco preguntas cerradas para los usuarios externos.

Selección de la población y la muestra

Unidad de análisis

Subsecretaría de Acuacultura

Población.- La población para nuestro estudio serán los servidores públicos pertenecientes a la Subsecretaría de Acuacultura, así como sus usuarios externos, es decir los ciudadano que realizan alguna gestión en la institución.

Delimitación de la Población

La población está compuesta por todas aquellas personas que conforman las diferentes unidades de la Subsecretaría de Acuacultura y que laboran bajo las modalidades de nombramiento o por contrato ocasional.

En nuestro estudio de investigación, se ha decidido trabajar con la totalidad de los servidores que cumplen las condiciones anteriormente mencionadas y además de estar involucrados en la alineación estratégica de la institución, por tanto no existirá una selección muestral ni tipos de muestreos, ya que, la población coincide con la muestra. El total de personas que trabajan en la institución son: 97 las cuales están agrupadas en los diferentes departamentos de acuerdo a la tabla 1.2:

DIRECCIONES	No.
Dirección General de Acuacultura	3
Asesoría Jurídica	8
Dirección Administrativa – Financiera	1

Dirección de Recursos Humanos	6
Proyectos y Cooperación Internacional	7
Gestión y Desarrollo Sustentable	8
Control Acuícola	10
UNIDADES	
Comunicación Social	4
Gestión Financiera	7
Recursos Tecnológicos	2
Servicios Institucionales	26
Archivo	1
INSPECTORIAS	
Esmeraldas	1
Pedernales	1
Bahía de Caráquez	1
Salinas	1
Playas	1
Ambato	1
Cuenca	1
Macas	1
El Coca	1
Puerto Bolívar	1
Huaquillas	1
Oficinas en Quito	1
CENIAC Papallacta	1
EPAI Cuenca	1
TOTAL	97

Tabla 1.4: Número de Servidores en Estructura Orgánica
 Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores

Muestra.- En vista son dos tipos de sectores de población, escogeremos las muestras de la siguiente manera:

a.- Para la escoger la muestra de los servidores públicos, por ser una cantidad relativamente pequeña, 97 personas, se trabajará con el total de la población, por lo tanto la muestra será igual a la población y no se aplicara la fórmula.

b.- Para la escoger la muestra a los usuarios externos se tomará como referencia el número de 1.060 trámites realizados en la institución al año 2008, y se aplicará la fórmula para cálculo de la muestra en poblaciones finitas.

POBLACIÓN FINITA

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Donde: n = tamaño de la muestra

N = población total o universo = 1.060 trámites al año 2008

z = porcentaje de fiabilidad = 1.645

p = probabilidad de ocurrencia = 0.5

q = probabilidad de no ocurrencia = 0.5

e = error de muestreo = 10 %

Aplicando los valores anteriores se obtiene una muestra de **n = 64 encuestas** para inferir información de los usuarios externos de la Subsecretaría de Acuacultura.

1.2.7.4. Tratamiento de Información

Los datos tabulados y resumidos en tablas estadísticas, desarrollándose de manera informática con ayuda de la aplicación Excel, los datos se presentaran por escrito, en tabulación y gráficos, tipo pastel con el respectivo análisis de los resultados obtenidos, además se emplearan los porcentajes como medida de tendencia central.

1.2.8. Resultados e impactos esperados

La implementación de un modelo de gestión estratégica, va siempre asociados a procesos de cambio y por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar.

Esto implica la creación de nuevas habilidades, para, en el mediano y largo plazos, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales.

Capítulo 2: ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La institución de nuestro análisis está atravesando por una serie de insatisfacciones de tipo estratégicas, donde se ha puesto de manifiesto dificultades en la comunicación, eficiencia y eficacia producto de la falta de planificación y gestión sobre el cumplimiento de la misión, situación que se evidencia en la baja efectividad de los procesos agregadores de valor que se desarrollan, así como en la desconexión identificada entre una estrategia y resultados operativos.

En el sector público, generalmente se presenta un fenómeno muy particular que afecta a las instituciones; y que consiste en la alta rotación de los directivos, afectando el desarrollo sostenido de estrategias, objetivos y planteamiento de metas, llegando a dar un manejo empírico y no técnico – metodológico de las instituciones.

La falta de planes estratégicos y la asignación segmentada de los proyectos a las diferentes áreas funcionales, basada en la estructura organizacional, genera esfuerzos individuales, sin la coordinación y consolidación necesaria para aportar y lograr la consecución de los objetivos estratégicos.

2.1 Análisis de la Situación actual

Mediante Acuerdo Ministerial N° 89 del 19 de abril de 2007 se crea la Subsecretaría de Acuacultura como una dependencia del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca con autonomía técnica y financiera.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 300 publicado en el Registro Oficio al No. 177 del 25 de septiembre de 2007, se expidió la reforma a la Estructura y Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca con la inclusión de las Subsecretarías de Recursos Pesqueros y de Acuacultura, dentro de los procesos agregadores de valor del MAGAP. A través de este Acuerdo se establecieron la misión, los objetivos estratégicos, la estructura básica alineada a la

misión, los procesos, la cadena de valor y el mapa de procesos de la Subsecretaría de Acuacultura.

2.1.1. Misión actual

Es la misión de la SUBSECRETARÍA DE ACUACULTURA la que expone su razón de ser, describiendo su principal actividad y dejando claro que la distingue de cualquier otra organización. En ella se describe qué es lo que se le ofrece al Estado y a la sociedad en general.

“Administrar, controlar, desarrollar y difundir la actividad de la acuacultura en todas sus fases a través de la investigación básica y aplicada, innovación tecnológica, formación de recursos humanos altamente calificados, promoción de los productos en los mercados interno y externo, para la preservación y manejo sustentable de los recursos acuáticos en todo el Territorio Nacional”.¹²

Análisis de la misión vigente de la SA

Preguntas	Respuestas
¿Qué hace la organización?	Administrar, controlar, desarrollar y difundir la actividad de la acuacultura en todas sus fases
¿Cómo lo hace?	a través de la investigación básica y aplicada, innovación tecnológica,
¿Con cuáles criterios, valores, principios, se rige?	Con ética, compromiso, actitud de servicio, profesionalismo y responsabilidad social
¿Para que lo hace?	Para preservación y manejo sustentable de los recursos acuáticos en todo el Territorio Nacional
¿Con que lo hace? O ¿Apoyado en que lo hace?	Formación de recursos humanos altamente calificados, promoción de los productos en los mercados interno y externo

Tabla 2.1.: Análisis de misión de la SA
Fuente: Autores
Elaborado por: Autores

¹²Acuerdo Ministerial No. 300 de creación de la Subsecretaría de Acuacultura

Al revisar la documentación correspondiente encontramos que en el artículo dos del Acuerdo Ministerial No.89 de su creación dice: “La Subsecretaría de Acuacultura será la encargada de ejecutar todas las atribuciones de regulación y control de las actividades relacionadas con la acuacultura, que se encuentren establecidas en la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, su reglamento y demás normativa”.

La misión, dado el mandato legal, podría ser “Ejecutar todas las atribuciones de regulación y control de las actividades relacionadas con la acuacultura”.

Dentro de los conceptos aceptados de administración, se tiene que esta involucra planificación, organización, dirección y control; con este precepto en la misión actual “controlar” sería un termino repetitivo.

El término “recursos acuáticos” es muy general ya que involucra a la pesca y la acuicultura, debería señalarse “recursos acuícolas” para delimitar su misión, en vista que el otro campo corresponde a la Subsecretaría de Recursos Pesqueros.

Debido a que una de las principales actividades de la acuicultura es la producción camaronera, y esta se desarrolla generalmente, o casi siempre, en las zonas de playa y bahía donde existe tala de manglar y otras afectaciones ambientales; considerando esto también se debería considerar en su misión “preservar el medio ambiente”.

2.1.2. Visión

Constituye la declaración que guiará a la Subsecretaría de Acuacultura en el contexto interno y externo cambiante en el que se mueve. La visión refleja lo que deberá ser la organización en los próximos años, donde deberá estar, representa la imagen futura de la institución. Es por esto que la visión para la Subsecretaría de Acuacultura contiene un mensaje claro y directo para sus colaboradores, para quienes ésta se debe constituir en su inspiración y motivador cotidiano.

“Ser la entidad rectora de acuacultura del país, que promueva su desarrollo sustentable y sostenible; contribuyendo al bienestar social, económico y productivo de una manera equilibrada, balanceada y justa con el ambiente”.¹³

2.1.3. Valores Institucionales

Son el conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal y organizacional que deben enmarcar y determinar los comportamientos de integrantes de la comunidad de la Subsecretaría de Acuacultura, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás. Es así como los valores identificados, con los que se crea la cultura organizacional de la institución, deberán estar presentes en todo momento, reflejándose en las acciones diarias de quienes lo conforman. Los valores institucionales identificados se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Valores	Descripción
ÉTICA	Actuar con honestidad, probidad y transparencia demostrando integridad.
COMPROMISO	Responder a las necesidades de la Institución en forma incondicional.
ACTITUD DE SERVICIO	Demostrar amabilidad e interés por los requerimientos del ciudadano.
PROFESIONALISMO	Ser competente y eficiente en el desempeño de las funciones.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Ser consciente de la realidad del país y comprometido con el desarrollo nacional.
PROACTIVIDAD	Actuar con oportunidad e iniciativa en busca de mejores resultados.

Tabla 2.2: Valores institucionales
 Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores

¹³ Sitio web www.acuacultura.gob.ec

Las conductas asociadas que fortalezcan y evidencien la vivencia de estos valores están identificadas en la siguiente tabla:

Valor	Conductas Asociadas
ETICA	Actuar sin favoritismos en las decisiones.
	Denunciar todo acto de corrupción.
	Respetar la confidencialidad de la información interna y externa.
	No ceder ante situaciones ilegales.
	Cumplir las normas de conducta institucional.
	Desempeñar de forma sincera y franca sus actividades.

Tabla 2.3: Conductas asociadas a la ética
 Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores

Valor	Conductas Asociadas
COMPROMISO	Asumir retos sin condicionamiento.
	Demostrar predisposición en todo momento.
	Aportar con soluciones.
	Asumir la causa de la SA como propia.
	Demostrar solidaridad con el equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos.
	Exceder las expectativas de la SA.

Tabla 2.4: Conductas asociadas al compromiso
 Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores

Valor	Conductas Asociadas
ACTITUD DE SERVICIO	Mostrar simpatía por el usuario.
	Sentir satisfacción por el servicio brindado.
	Estar siempre disponible para el usuario.
	Identificarse con la necesidad del usuario.
	Demostrar buena educación con el usuario.
	Ser paciente, tolerante y receptivo.
	Dar solución oportuna a los requerimientos del usuario.

Tabla 2.5: Conductas asociadas a la actitud al servicio

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Valor	Conductas Asociadas
PROFESIONALISMO	Compartir el conocimiento con los demás.
	Ser organizado y cumplir con las obligaciones.
	Actuar con seguridad y conocimiento de los procesos.
	Actualizar los conocimientos continuamente.
	Realizar los análisis con profundidad.
	Participar activamente en la toma de decisiones.
	Respetar las opiniones de los demás.
	Adaptarse con flexibilidad a los cambios de la SA.

Tabla 2.6: Conductas asociadas al profesionalismo

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Valor	Conductas Asociadas
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Facilitar la participación de pequeños y medianos acuicultores.
	Identificarse con los requerimientos de los acuicultores nacionales.
	Denunciar la corrupción en la ejecución de los procesos de la SA.
	Velar por la igualdad de oportunidades de los acuicultores.
	Rendir cuentas a la sociedad.
	Velar por el ahorro de los recursos de la SA.
	Hacer cumplir los principios de la ley de Pesca.

Tabla 2.7: Conductas asociadas a la responsabilidad social

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Valor	Conductas Asociadas
PROACTIVIDAD	Cumplir con las tareas asignadas en el menor plazo posible.
	Aportar con ideas innovadoras.
	Ser emprendedores en los proyectos de la SA.
	Anticiparse a los hechos analizando las causas para dar soluciones oportunas.
	Aplicar el conocimiento y la experiencia adquirida.

Tabla 2.8: Conductas asociadas a la proactividad

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

2.1.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos establecidos según el Acuerdo Ministerial No. 300, son los siguientes¹⁴:

- Impulsar el desarrollo socio-económico de la actividad de acuicultura, fortaleciendo la economía;
- Impulsar la investigación y desarrollo de la acuicultura a nivel nacional;
- Preservar los recursos acuáticos;
- Mantener medios y canales de participación y coordinación del sector acuacultor;
- Impulsar la creación de nuevas fuentes de trabajo en el sector de la acuicultura;
- Desarrollar la capacitación integral del sector de la acuicultura;
- Promocionar los productos de la acuicultura en los mercados interno y externo; y
- Canalizar la cooperación internacional en materia de acuicultura.

¹⁴Acuerdo Ministerial No.300 DEL MAGAP

2.1.5. Estructura orgánica

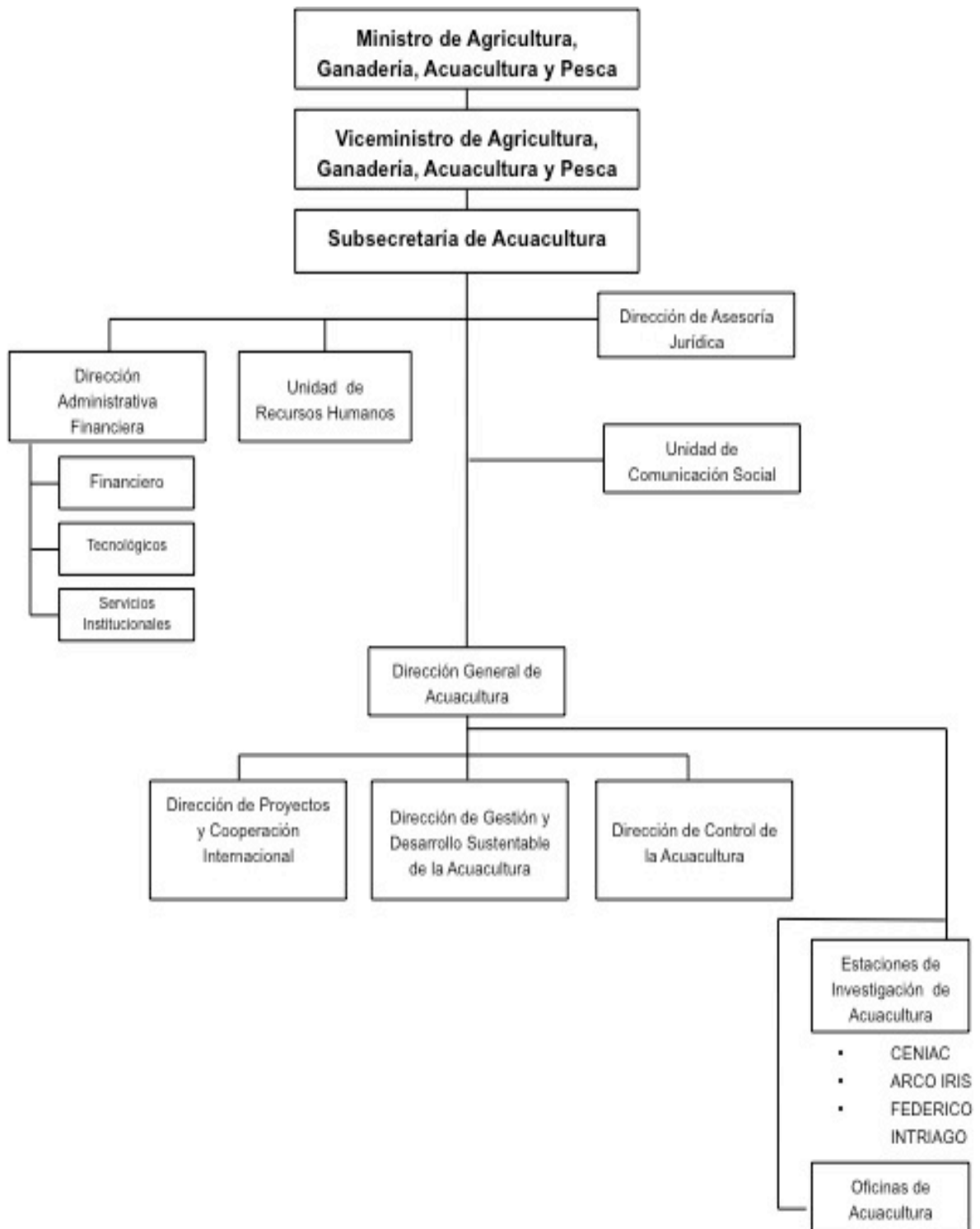


Figura 2.1: Estructura orgánica

Fuente: Acuerdo Ministerial No.300, Reforma a la Estructura y Estatuto Orgánico por Procesos del MAGAP

2.1.6. Cadena de Valor

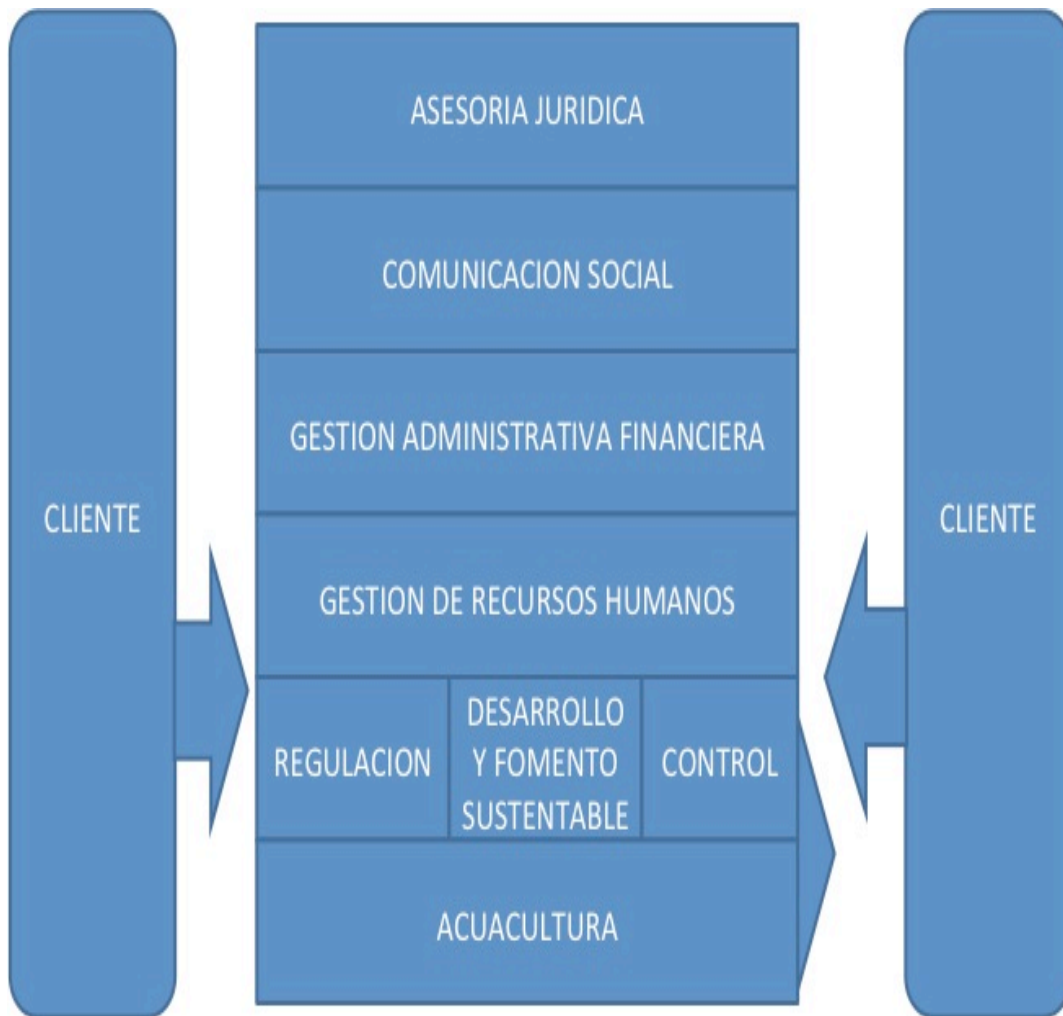


Figura 2.2.: Cadena de Valor

Fuente: Acuerdo Ministerial No. 300 publicado en el R.O. No 177 del 25-sept-2007, Reforma a la Estructura y Estatuto Orgánico por Procesos del MAGAP

Elaborado por: Autores

2.1.7. Mapa de Procesos

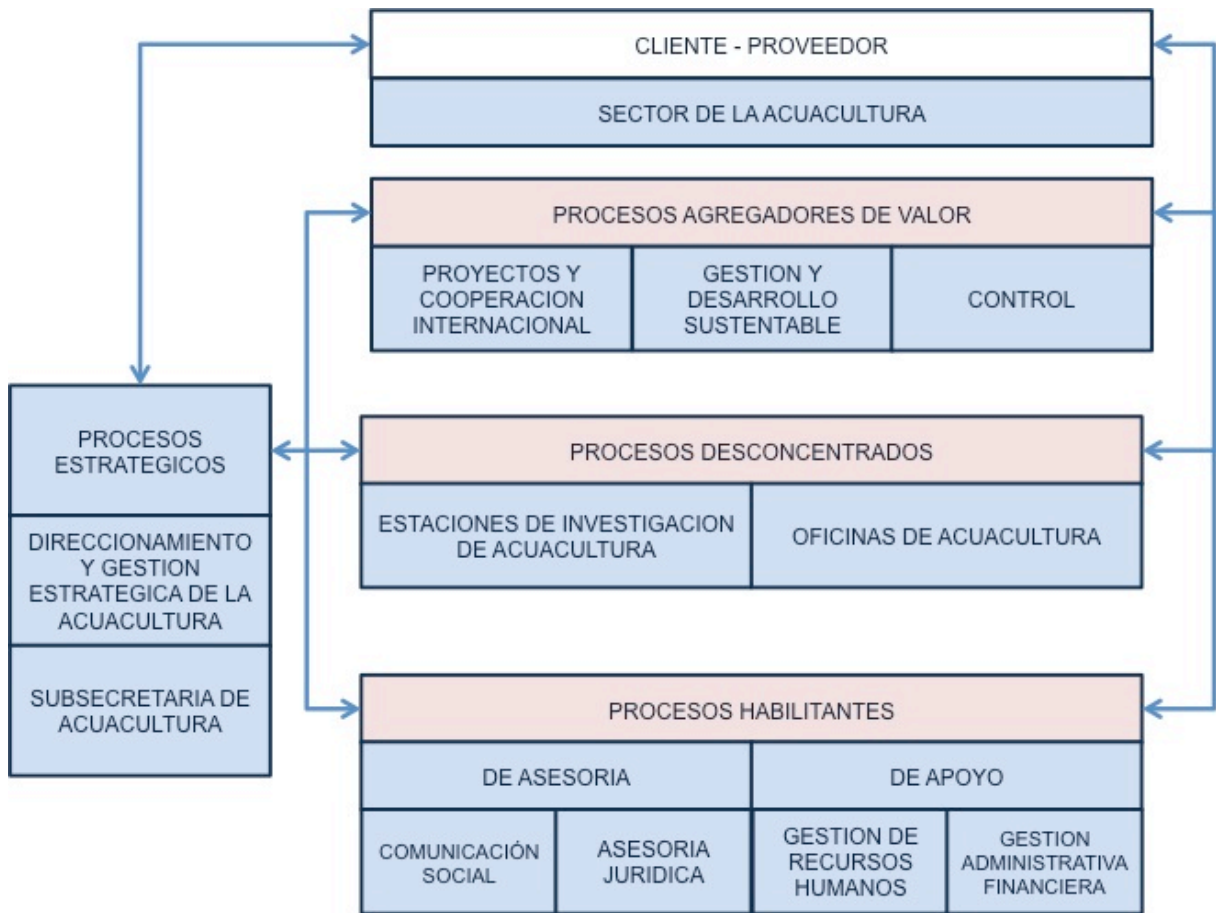


Figura 2.3.: Mapa de procesos

Fuente: Acuerdo Ministerial No. 300 publicado en el R.O. No 177 del 25-sept-2007, Reforma a la Estructura y Estatuto Orgánico por Procesos del MAGAP

Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos están compuesto por:

1. Subsecretaría de Acuicultura
2. Dirección General de Acuicultura

Procesos Agregadores de Valor

Los procesos agregadores de valor son:

1. Dirección de Proyectos y Cooperación Internacional
2. Dirección de Gestión y Desarrollo Sustentable Acuícola
3. Dirección de Control de Acuicultura

Procesos desconcentrados

Los procesos desconcentrados son:

1. Estaciones de investigación de acuicultura:
 - a. Centro de Investigación Acuícola CENIAC
 - b. Estación Piscícola “Arco Iris”
 - c. Estación Piscícola “Federico Intriago”
2. Dirección de Gestión y Desarrollo Sustentable Acuícola

Procesos Habilitantes

Los procesos habilitantes están divididos en:

1. Procesos Habilitantes de Asesoría
 - a. Dirección de Asesoría Jurídica
 - b. Unidad de Comunicación Social
2. Procesos Habilitantes de Apoyo
 - a. Unidad de Administración de Recursos Humanos
 - b. Dirección Administrativa Financiera
 - c. Unidad de Servicios Institucionales
 - d. Unidad de Recursos Tecnológicos
 - e. Unidad de Gestión Financiera
 - i. Presupuesto:
 - ii. Contabilidad:
 - iii. Administración de Caja

2.2. Diagnóstico estratégico

A continuación realizaremos un diagnóstico estratégico de la situación actual, que nos permita identificar los factores claves y estratégicos, las fortalezas, debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas de su entorno.

2.2.1. Análisis externo

Oportunidades:

- O1** Reformas Legales que contribuyan a un mayor control de la actividad acuícola.
- O2** Si nuevas autoridades seccionales están alineadas a la política del Gobierno, la SA puede fortalecer su gestión.
- O3** Existe un potencial no explotado por los acuicultores nacionales para vender su producción a nivel nacional e internacionalmente.
- O4** Entrega de microcréditos de entidades gubernamentales (CFN, BEDE, BNF) a pequeños piscícolas para el incremento de producción.
- O5** Al ser una entidad de reciente creación y haber generado expectativa puede alcanzar credibilidad en el manejo de procesos de acuicultura.
- O6** La Ley de Pesca y su Reglamento establece la posibilidad para la SA de generar ingresos propios.
- O7** Existe la posibilidad de ampliar la cobertura de los servicios de la SA a nivel nacional, generando polos de desarrollo en todo el país.
- O8** Tecnología avanzada disponible permite actualización y mejora constantes de los procesos.
- O9** La Actividad Acuícola como política prioritaria del Gobierno Nacional.
- O10** Predisposición del gobierno actual al uso de la tecnología.
- O11** Programas de asistencia económica de organismos internacionales (FAO) para pequeños piscicultores de países pobres.

Amenazas:

- A1** Incremento de precio de alimento balanceado utilizado en la Acuicultura.
- A2** Implantación de barreras arancelarias en países extranjeros a la exportación de productos acuícolas.
- A3** Reducción de producción en camaroneras cercanas por el dragado del canal de acceso al Puerto de Guayaquil.

- A4** Disminución de la tasa de crecimiento, productividad, reproducción estacional de las especies acuáticas destinadas al consumo humano debido al cambio climático.
- A5** Traslado de competencias mediante reformas legales a otras entidades relacionadas con el sector (SRP, DIRNEA, INP, etc.)
- A6** La transitoriedad de la aplicación de la ley hace que no exista una aplicación universal de la misma.
- A7** La legislación no especifica los límites de autonomía política de la SA (dependencia directa del gobierno de turno).
- A8** Existe una amenaza tecnológica constante de hackers que buscan filtrarse en la web institucional con fines de sabotaje.
- A9** Prensa sensacionalista puede afectar la imagen de la SA por información tergiversada.
- A10** Opinión pública no transmite las acciones y resultados de la Subsecretaría.
- A11** Existe la amenaza de que por presiones políticas la Asamblea Constituyente modifique la ley a favor de grandes instituciones.
- A12** Existe la percepción de que los trámites en la SA por parte de usuarios y proveedores son complejos.
- A13** La infraestructura física que utiliza actualmente la SA no es propia.

2.2.2. Análisis interno

Fortalezas:

- F1** Respaldo del Gobierno Central a la labor de la SA.
- F2** Personal profesional competente con alto grado de responsabilidad.
- F3** Plataforma permite incorporación de nuevos servicios con recursos propios y capacidad de resolver problemas.
- F4** Respaldo de una nueva Ley vigente desarrollada bajo la visión de la Subsecretaría y buena aceptación de la sociedad.
- F5** Conocimiento del proceso del negocio propio de la SA.
- F6** Actuación y procesos transparentes a la sociedad con veeduría ciudadana.

- F7** Existe adecuado clima laboral y camaradería entre los funcionarios del Subsecretaría.
- F8** Firma de convenios interinstitucionales (SA, CENAIM e INP) para transferencia de tecnología, cooperación técnica y científica en investigaciones acuícolas.
- F9** Existe un proceso de selección adecuado basado en los méritos del profesional.
- F10** Mejora de la calidad de vida de pequeños productores y de comunidades beneficiarios de la entrega de peces, alevines, capacitación técnica en proyectos gubernamentales.

Debilidades:

- D1** Falta de formalización y difusión de políticas y procedimientos de la Institución.
- D2** No contar con presupuesto suficiente para la gestión de la SA.
- D3** Carencia de planificación estratégica para la SA.
- D4** No existe la estructura integral del orgánico funcional de la SA.
- D5** Ausencia de procesos de servicio al cliente adecuado para los usuarios en la entidad.
- D6** No hay seguimiento adecuado a la capacitación realizada a los usuarios.
- D7** Plan de difusión y publicidad de la SA y del uso de sus servicios limitado.
- D8** Falta de adecuada comunicación organizacional.
- D9** No existe la suficiente cobertura de servicios a nivel nacional por parte de la SA.
- D10** No disponibilidad de Infraestructura y recurso humano para atención y servicio al usuario.
- D11** Carencia un proceso de retroalimentación del servicio de la SA (quejas, reclamos y satisfacción del usuario).

2.3. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Encuesta No. 1

Tema: Comprensión de “razón de ser” de la institución

1. ¿Conoce Usted la misión de la Subsecretaría de Acuicultura?

Si ___ No ___ No responde ___

OPCION	Unidades	%
SI	80	82
NO	17	18

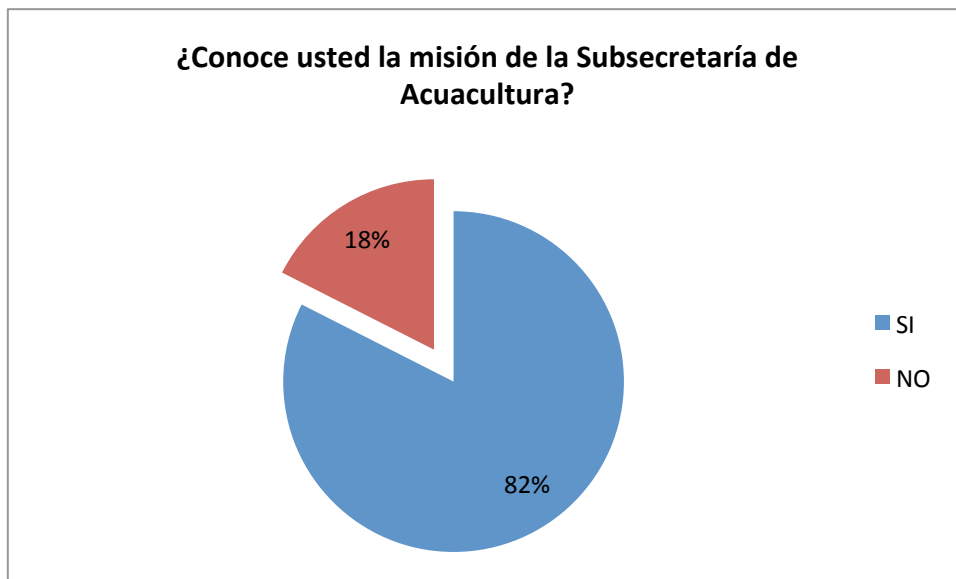


Figura 2.4: ¿Conoce usted la misión de la Subsecretaría de Acuicultura?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 82 % de los servidores encuestados señalaron conocer la misión de la Subsecretaría de Acuicultura, es decir tienen una clara descripción de la actividad principal que realiza la entidad que la diferencia de otras instituciones del sector público ecuatoriano; el 18 % de los servidores en cambio señalaron no conocer la misión.

Es de mucha importancia que en una institución pública el total de servidores conozcan y comprendan la misión de la entidad, llegar a cumplir este aspecto permitirá ejecutar un modelo de planificación en la entidad y mejorar la gestión de procesos en cada una de las unidades que la conforman.

La clara comprensión de la misión de la entidad es relevante en el diseño de un modelo de cuadro de mando integral, tal que permite conocer las actividades generales en las que tiene competencia y el ámbito de ejecución de estas en el territorio nacional, además un modelo de planificación debe estar sustentado en la certeza de las acciones universales que realiza la institución.

Tema: Comprensión de “lo que deberá ser y donde deberá estar la institución”

2. ¿Conoce Usted la visión de la Subsecretaría de Acuicultura?

Si ___ No ___ No responde ___

OPCION	Unidades	%
SI	70	72
NO	27	28

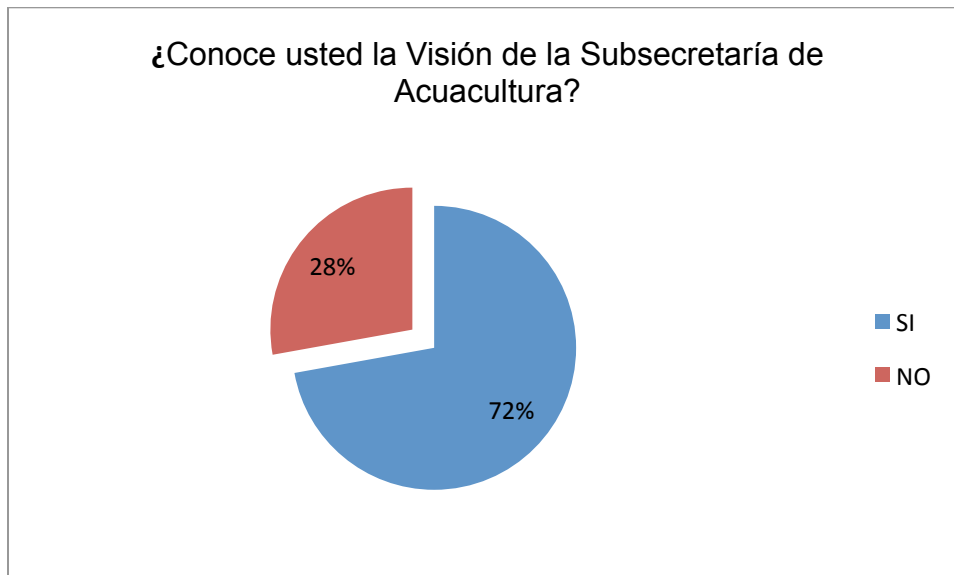


Figura 2.5: ¿Conoce usted la visión de la Subsecretaría de Acuicultura?
Fuente: Autores
Elaborado por: Autores

El 72 % de los servidores encuestados señalaron conocer la visión de la Subsecretaría de Acuicultura, es decir tienen una clara noción de la imagen futura a alcanzar en la entidad que la diferencia de otras instituciones del sector público ecuatoriano; el 28 % de los servidores en cambio señalaron no conocer la visión.

Es de alta relevancia que en una institución gubernamental el total de servidores conozcan y comprendan la visión de la entidad, llegar a cumplir este aspecto

permitirá ejecutar un modelo de planificación en la entidad y mejorar la gestión de procesos en cada una de las unidades que la conforman.

La correcta comprensión de la visión de la entidad es importante en el diseño de un modelo de cuadro de mando integral, ya que permite visualizar el ámbito de ejecución de sus competencias en el territorio nacional, además un modelo de planificación debe estar sustentado en la certeza de las acciones en el macro entorno que realiza la institución.

Tema: Comprensión de metas de largo plazo en la entidad

3.- ¿Conoce Usted los objetivos de la Subsecretaría de Acuicultura?

Si ____ No ____ No responde ____

OPCION	Unidades	%
SI	60	62
NO	37	38
No responde		

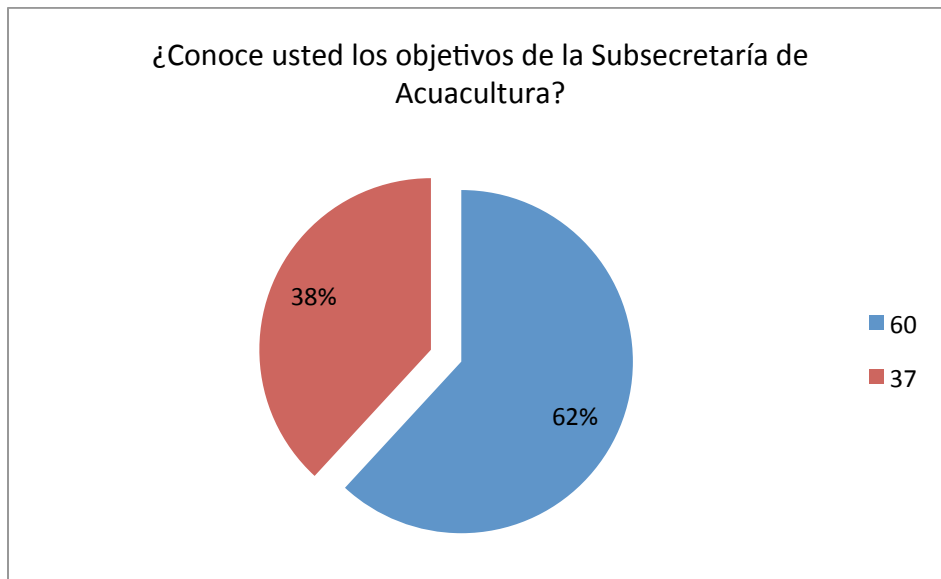


Figura 2.5: ¿Conoce usted los objetivos de la Subsecretaría de Acuicultura?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 62 % de los servidores encuestados señalaron conocer los objetivos de la Subsecretaría de Acuicultura, es decir tienen una enfocada descripción de los planes principales a largo plazo de la entidad que la diferencia de otras instituciones del sector público ecuatoriano; el 38 % de los servidores en cambio señalaron no conocer estos objetivos.

Es de mucha importancia que en una institución pública el total de servidores conozcan y comprendan los objetivos generales de la entidad, llegar a cumplir este aspecto permitirá ejecutar un modelo de planificación en la entidad y mejorar la gestión de procesos en cada una de las unidades que la conforman.

La clara comprensión de los planes generales de la entidad es relevante en el diseño de un modelo de cuadro de mando integral, tal que permite conocer el ámbito de ejecución de sus actividades y establecer concordancia entre estos objetivos, la visión y la misión, además un modelo de planificación debe estar sustentado en la certidumbre de las acciones universales que puede realizar la institución.

Tema: Vinculo entre actividades de servidores y objetivos institucionales.

4. ¿Puede usted el nivel de relación de su labores diarias con los objetivos de la Subsecretaría de Acuacultura?

Totalmente relacionado ___ Parcialmente relacionado ___ Nada relacionado ___

OPCION	Unidades	%
TR	60	62
PR	37	38
NR	0	0

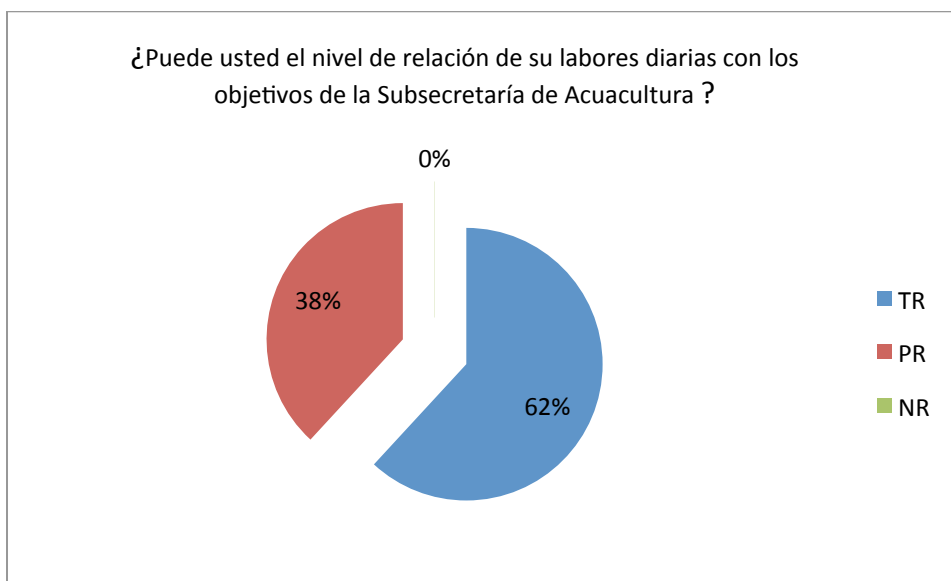


Figura 2.7: ¿Puede usted el nivel de relación de su labores diarias con los objetivos de la Subsecretaría de Acuacultura?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 62 % de los servidores encuestados señalo que existe una total relación entre los objetivos de la institución y las actividades diarias que realizan en la Subsecretaría de Acuacultura, este dato porcentual se relaciona directamente con el resultado de la anterior pregunta, tal que aquellos servidores que conocen los objetivos institucionales pueden afirmar que sus tareas diarias mantienen una relación directa con estos; lo contrario sucede con el 38 % que son aquellos servidores que señalan

un vínculo parcialmente relacionado, debido que al no conocer los objetivos no pueden establecer una concordancia entre estos y su trabajo diario.

Es de alta importancia que en una institución gubernamental el total de servidores conozcan y vinculen los objetivos institucionales con sus tareas diarias, llegar a cumplir este aspecto permitirá mejorar la comprensión del servidor de su rol como participante activo en el perfeccionamiento continuo de los servicios que presta la entidad a la comunidad.

La correcta comprensión del vínculo entre objetivos institucionales y las actividades diarias de los servidores de la entidad es importante en la implantación de un modelo de CMI, ya que permitirá al servidor público analizar, proponer y ejecutar los cambios y evaluaciones que se realicen para mejorar la eficacia en la ejecución de procesos dentro de la institución.

Tema: Vinculo entre actividades de servidores y estrategia institucional.

5. ¿Cree usted que su labor personal y el de su Unidad estan coordinados con la estrategia de la Subsecretaría de Acuacultura?

Sí ___ No ___ No responde___ Explique

OPCION	Unidades	%
SI	70	72
NO	27	28
No responde		

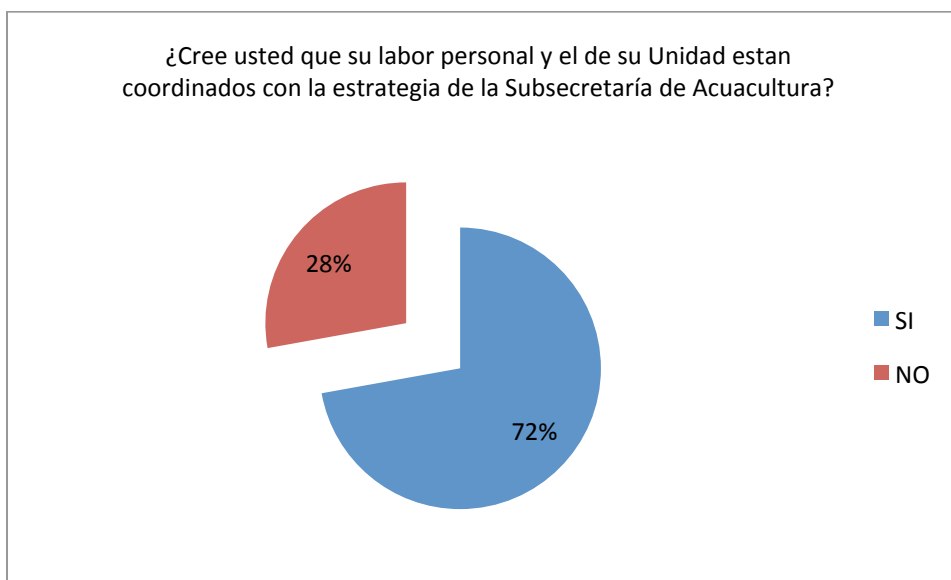


Figura 2.8: ¿Cree usted que su labor personal y el de su Unidad estan coordinados con la estrategia de la Subsecretaría de Acuacultura?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Es de alta importancia que en una institución gubernamental el total de servidores conozcan y comprendan el vinculo que debe existir entre la estrategia institucional con su trabajo personal, llegar a cumplir este aspecto permitirá entender al servidor su papel como participante activo en la perfeccionamiento continuo de los servicios que presta la entidad a la comunidad.

El 72 % de los servidores encuestados señalaron que existe una relación entre la estrategia institucional de la institución y el trabajo personal que realizan en la Subsecretaría de Acuacultura, lo que muestra su comprensión del vínculo entre Misión, Visión, Objetivos institucionales componentes principales de la estrategia y sus tareas diarias; en cambio lo contrario sucede con el 28 % que son aquellos servidores que consideran su labor personal no vinculada con la estrategia institucional, debido a que al no conocer alguno de los componentes de la estrategia no pueden establecer una concordancia entre estos y su trabajo personal.

La correcta comprensión del vínculo entre estrategia y el trabajo personal de los servidores de la entidad es importante en la implantación de un modelo de cuadro de mando integral, ya que permitirá al servidor público analizar, proponer y ejecutar los cambios y evaluaciones que se realicen para mejorar la eficiencia en la ejecución de procesos dentro de la institución.

Tema: Evaluación de Desempeño en la Subsecretaría de Acuicultura

6. ¿Sabe Usted si se mide el desempeño en la Subsecretaría de Acuicultura?

Si ___ No ___ No responde ___

OPCION	Unidades	%
SI	95	98
NO	2	2
No responde		

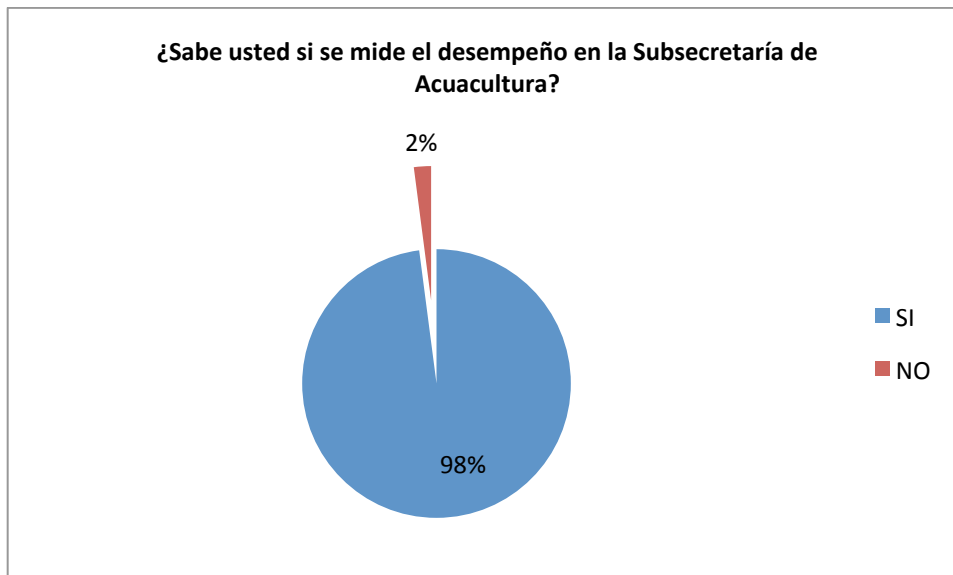


Figura 2.9: ¿Sabe usted si se mide el desempeño en la Subsecretaría de Acuicultura?
 Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores

El 98 % de los servidores encuestados señalaron conocer que se mide el desempeño de sus labores en la Subsecretaría de Acuicultura, su respuesta se basa en la elaboración de la Programación Operativa Anual (POA) en cada unidad por parte de los servidores y las evaluaciones anuales que realiza el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) en las instituciones del Estado; el 2 % de los servidores en cambio señalaron no conocer de evaluaciones de desempeño en la entidad.

Es de mucha importancia que en una institución pública el total de servidores sean evaluados en su desempeño diario, llegar a cumplir este aspecto permitirá ejecutar un modelo de planificación en la entidad y mejorar la gestión de procesos en cada una de las unidades que la conforman.

La aplicación de procedimientos y criterios de evaluación en la entidad es relevante en el diseño de un modelo de cuadro de mando integral, tal que permite conocer el grado de cumplimiento de metas en las actividades generales de la institución, además un modelo de planificación debe estar sustentado en la medición de las actividades y tareas que realizan los funcionarios de una entidad.

Tema: La Planificación como herramienta para incrementar capacidades de servidores.

7. ¿Cree usted que a través del desarrollo de actividades se favorece su crecimiento profesional y de los integrantes de su área?

Sí__ No__ No responde__

OPCION	Unidades	%
SI	32	33
NO	65	67
No responde		

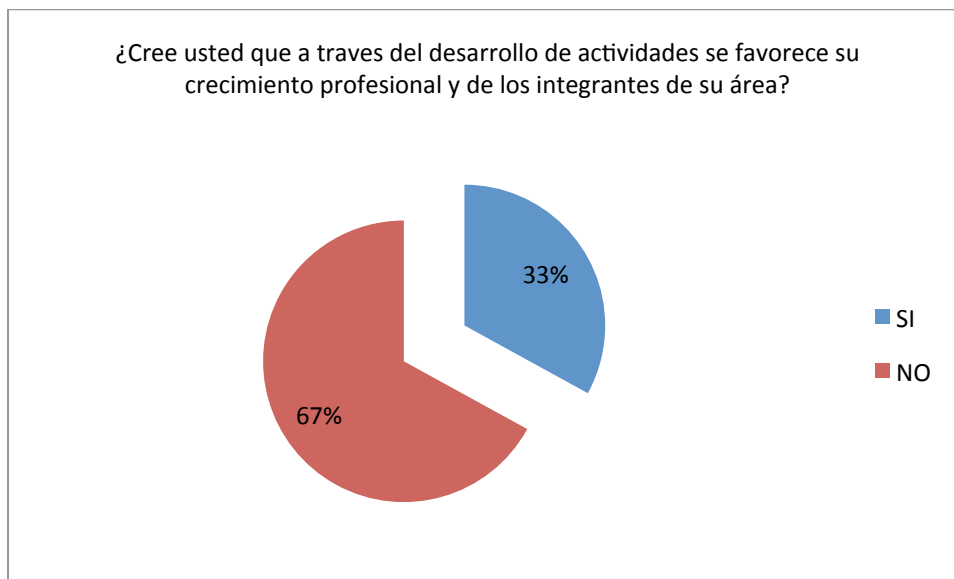


Figura 2.10: ¿Cree usted que a través del desarrollo de actividades se favorece su crecimiento profesional y de los integrantes de su área?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 67 % de los servidores encuestados señala que el desarrollo de sus actividades no contribuye a su crecimiento profesional, debido a que no se emprenden nuevos proyectos para mejorar o incrementar los servicios y productos que brinda la entidad, ante lo cual su labor cotidiana consiste en realizar actividades en forma mecanizada y empírica; en cambio el 33 % de los servidores encuestados considera un beneficio

implícito a su desarrollo profesional el ejecutar actividades planificadas en la institución.

El diseño e implementación de un modelo de gestión permitirá crear nuevos proyectos aumentando de esta forma las destrezas de los servidores, será necesaria la constante capacitación para llevar a cabo estos nuevos proyectos.

Una coordinación de actividades planificadas conllevará a reducir tiempos de respuesta en la ejecución de un trámite o proceso y por ende mejorar la gestión en brindar un servicio a los usuarios externos, además como los servidores forman parte importante en la realización de estos procesos, su desarrollo profesional será evidente al llevar a cabo estas actividades .

Tema: La capacitación como herramienta para el desarrollo de habilidades.

8. ¿Sus capacidades profesionales han sido fortalecidas con la capacitación que imparte la institución?

Si___ No___ No responde___

OPCION	Unidades	%
SI	32	33
NO	65	67
No responde		

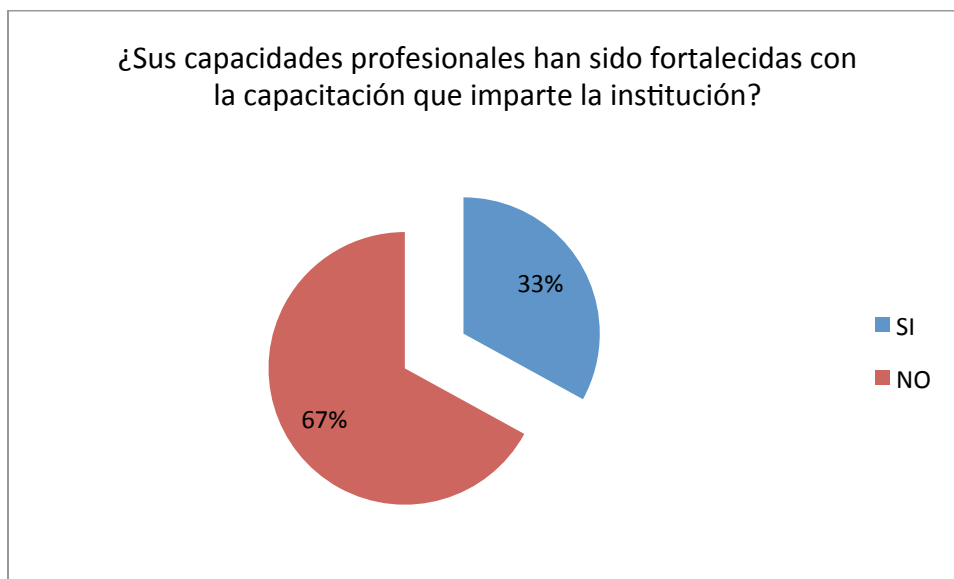


Figura 2.11: ¿Sus capacidades profesionales han sido fortalecidas con la capacitación que imparte la institución?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

Un pilar fundamental para el poder plantear e instrumentar un plan estratégico como la vía acertada para el diseño e instrumentación de acciones sistemáticas que permitan cumplir con cada componente del mismo es sin lugar a dudas el

fortalecimiento de las habilidades y el conocimiento que deben tener los diferentes servidores involucrados; sin embargo este elemento se presenta como una limitación, una debilidad identificada en el levantamiento de la información al interlocutor autorizado y se respalda en la fuente de datos que sobre el ámbito de capacitación del personal mantiene la dirección de recursos humanos de la entidad.

El 67 % de los encuestados identifican que no han recibido capacitación que fortalezca sus habilidades profesionales sobre temas inherentes al desempeño de sus tareas diarias y proponen capacitación en aspectos como de planeamiento estratégico, objetivos y lineamientos de la entidad; un 33 % considera que si ha recibido alguna información sobre temas particulares que le han permitido desarrollar habilidades en sus labores.

Una programación de capacitación elaborada entre los servidores y las autoridades facilitara el desarrollo de habilidades de los funcionarios de la institución contribuyendo de esta forma a mejorar la calidad de los bienes y servicios que proporciona la Subsecretaría de Acuacultura a sus usuarios.

Tema: Nuevas herramientas Informáticas para realizar actividades.

9. ¿Cree que el mejoramiento tanto del software y hardware proporcionado por la Subsecretaría de Acuacultura mejora el desempeño de sus actividades?

Si___ No___ No responde___

OPCION	Unidades	%
SI	45	46
NO	52	54
No responde		

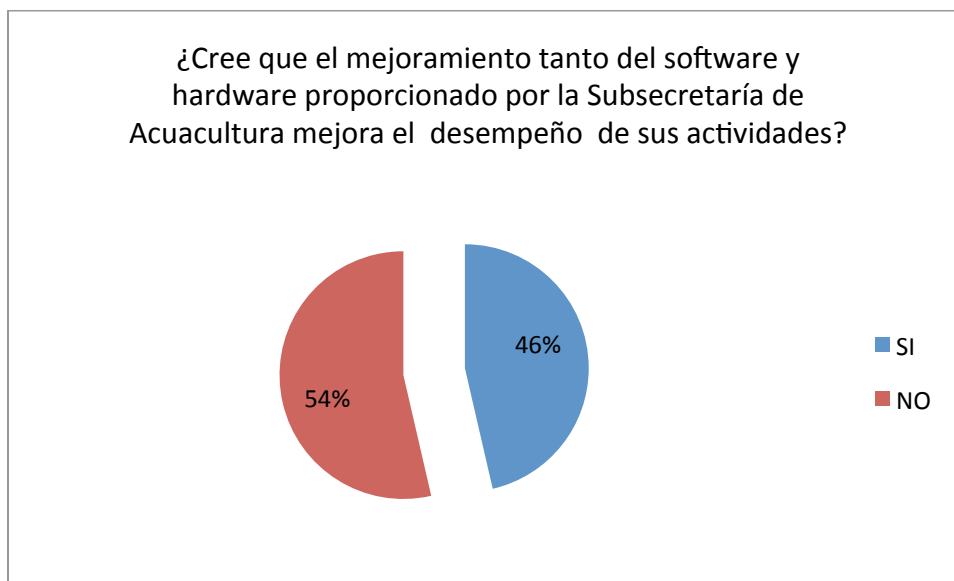


Figura 2.12: ¿Cree que el mejoramiento tanto del software y hardware proporcionado por la Subsecretaría de Acuacultura mejora el desempeño de sus actividades?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 46 % de los servidores encuestados señala que el mejoramiento del software y hardware ayudara en el desempeño en sus actividades porque se realizan estas en menor tiempo además estas herramientas permiten contar con información oportuna y real; en cambio el 54 % de los servidores encuestados consideran que

las herramientas informáticas no mejoran sus desempeño teniendo como razones que no utilizan tecnología para realizar sus actividades, las herramientas entregadas no ayudan a mejorar sus actividades específicas Ej.: control de viáticos y retraso en ejecución de tramites (QUIPUX) por pasos adicionales registro electrónico e impresión.

El diseño e implementación de un modelo de gestión permitirá ejecutar nuevas herramientas ofimáticas, aumentando de esta forma las habilidades de los servidores

Una constante aplicación de herramientas ofimáticas conllevará a reducir tiempos de respuesta en la ejecución de un trámite o proceso y por ende mejorar la gestión en brindar un servicio a los usuarios externos.

Tema: Capacitación de servidores al ingresar a la institución.

10. ¿Cree usted que se debe fortalecer la inducción general y específica de acuerdo a los procesos que realizarán los funcionarios que ingresan a alguna unidad administrativa o técnica en la institución?

Si___ No___ No responde___

OPCION	Unidades	%
SI	70	72
NO	27	28
No responde		

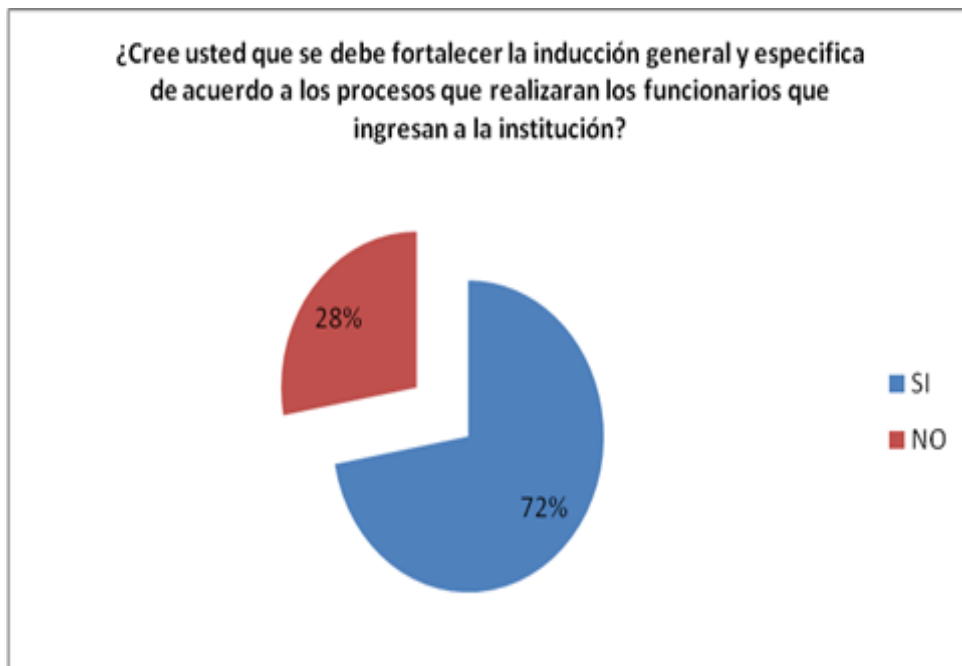


Figura 2.13: ¿Cree que se debe fortalecer la inducción general y específica de acuerdo a los procesos que realizarán los funcionarios que ingresan a la institución?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 72 % de los servidores encuestados señala que la inducción general y específica de los procesos al nuevo personal que ingresa a la entidad contribuye al mejoramiento continuo en la ejecución de actividades; la apreciación preliminar de

los investigadores sobre la confianza del personal en la capacitación de nuevos servidores en los procesos se confirma con este resultado; en cambio el 28 % de los servidores encuestados no considera importante el fortalecimiento de este aspecto en la Subsecretaría de Acuacultura.

El diseño e implementación de un modelo de gestión permitirá fortalecer los procesos de inducción en la entidad, estableciendo como regla general para los servidores capacitarse en la ejecución, trámites y lineamientos de los procesos que se llevan a cabo en la entidad.

El conocimiento del ¿Cómo? ¿Cuánto tiempo? ¿Quiénes? en la ejecución de procesos permitirá reducir tiempos de respuesta en la ejecución de un trámite y por ende mejorar el servicio a los usuarios externos, además como los servidores forman parte importante en la realización de estos procesos, su desarrollo profesional será evidente al llevar a cabo esta inducción.

Tema: Conocimiento de Opiniones de usuarios internos/externos

11. ¿Usted conoce el grado de satisfacción de los clientes internos/externos, respecto del tiempo utilizado en el cumplimiento de los diversos trámites que se realizan en la institución?

Si___ No___ No responde___

OPCION	Unidades	%
SI	9	9
NO	88	91
No responde		

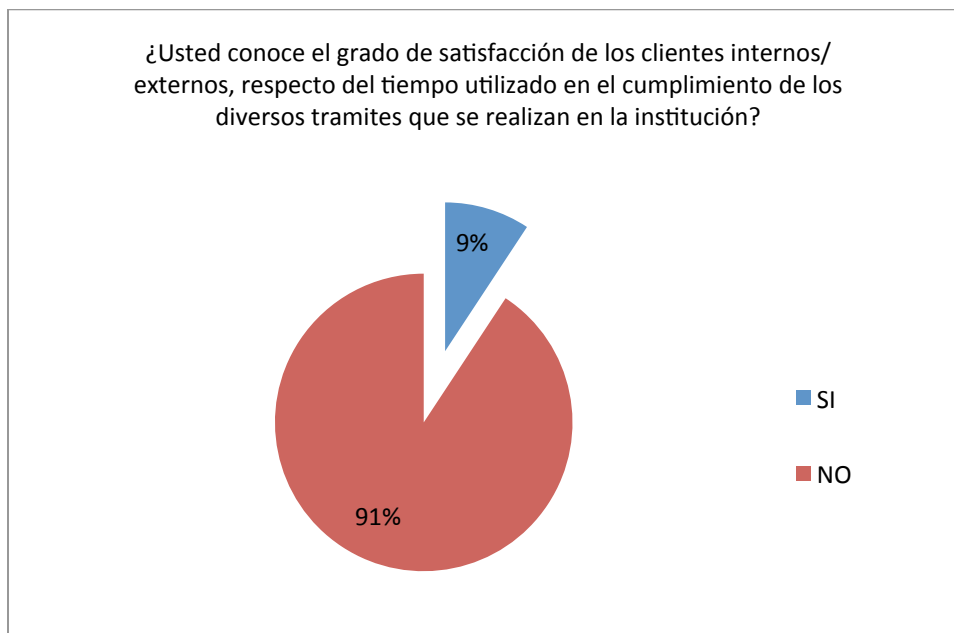


Figura 2.14: ¿Usted conoce el grado de satisfacción de los clientes internos/externos, respecto del tiempo utilizado en el cumplimiento de los diversos trámites que se realizan en la institución?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 91 % de los servidores encuestados señala no conocer el grado de satisfacción de los clientes externos e internos respecto del tiempo utilizado en la ejecución de los trámites en la entidad, opiniones que se podrían sustentar debido a que en la entidad no existen metodologías para medir la satisfacción de los clientes; en

cambio el 9 % de los servidores encuestados indica conocer el grado de satisfacción de los clientes.

El diseño e implementación de un modelo de gestión permitirá crear nuevas tareas como la medición de los niveles de satisfacción de los usuarios internos/externos referente a los procesos y trámites que realiza la entidad a través de sus funcionarios, además de los tiempos en la entrega de servicios se puede medir calidad de atención, satisfacción de servicio o producto recibido, etc.

La medición y análisis de opiniones de clientes externos/internos de la entidad permitirá conocer fortalezas y debilidades en la ejecución de determinados procesos y trámites; después de realizar el análisis respectivo se pueden tomar medidas correctivas que permitan eliminar deficiencias o incrementar servicios para mejorar la gestión institucional.

Tema: Número adecuado de servidores en unidad.

12. ¿El número de servidores en su unidad es suficiente para atender el universo de los procesos que allí se realizan?

Si___ No___ No responde___

OPCION	Unidades	%
SI	45	46
NO	52	52
No responde	3	2



Figura 2.15: ¿El número de servidores en su Unidad es suficiente para atender el Universo de de los procesos que allí se realizan?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 54 % de los servidores encuestados señala que su unidad no cuenta con el número suficiente de servidores para cumplir con los procesos que se llevan a cabo, estas opiniones reflejan la actual necesidad en las instituciones públicas de tener personal capacitado debido al interés del gobierno actual de incrementar y mejorar los servicios que entrega a los ciudadanos. También se presenta detalle y grafico de las unidades con mayor necesidad de personal que son Control Acuícola y Servicios Institucionales con el 19 % cada uno; en cambio el 46 % de los servidores

encuestados considera que en su unidad el personal es suficiente para cumplir con sus tareas.

OPCION	Unidades	%
Dirección General de Acuacultura	3	6
Asesoría Jurídica	4	8
Recursos Humanos	2	4
Proyectos y Cooperación Internacional	5	10
Gestión y Desarrollo Sustentable	5	10
Control Acuícola	10	19
Comunicación Social	2	4
Gestión Financiera	2	4
Recursos Tecnológicos	2	4
Servicios Institucionales	10	19
Inspectorías	7	13
Total	52	100

Tabla 2.9: Cuestionario 1, pregunta 12
 Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores

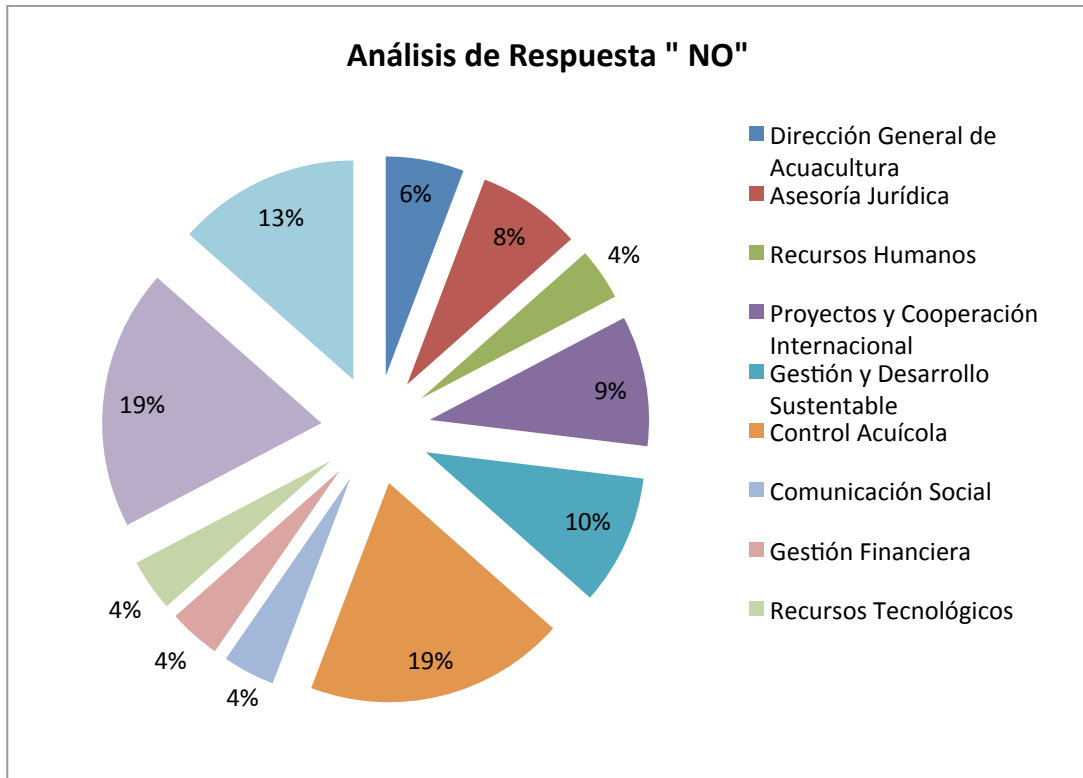


Figura 2.16: ¿El número de servidores en su Unidad es suficiente para atender el Universo de los procesos que allí se realizan?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El diseño e implementación de un modelo de gestión permitirá conocer las necesidades reales de personal de las unidades administrativas que conforman la entidad.

Una adecuada evaluación de las necesidades de personal en la entidad permitirá decidir y distribuir equitativamente el personal a contratar de acuerdo a prioridades.

Tema: Logística en actividades de funcionarios en la institución.

13. ¿Cuenta como funcionario de la entidad con los materiales, servicios e infraestructura necesaria para desarrollar sus actividades?

Si ___ No ___ No responde ___

OPCION	Unidades	%
SI	68	70
NO	29	30

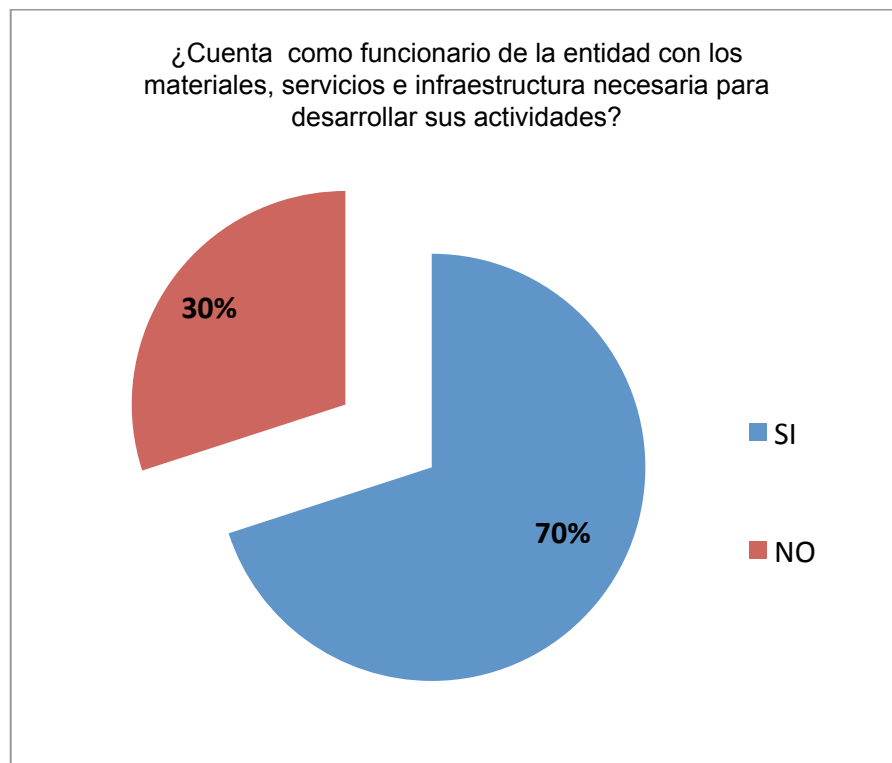


Figura 2.17: ¿Cuenta como funcionario de la entidad con los materiales, servicios e infraestructura necesaria para desarrollar sus actividades?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 70 % de los servidores encuestados señala que cuenta con los materiales, servicios e infraestructura necesaria para desarrollar sus tareas, la Unidad de Servicios Institucionales es la encargada de proveer de materiales y servicios a los empleados de la institución, las oficinas de la Subsecretaría de Acuacultura se encuentran en el edificio del Gobierno Zonal; en cambio el 30 % de los servidores

encuestados señala no recibir los materiales y servicios para el desarrollo de sus tareas además de no estar conforme con la infraestructura donde laboran.

La evaluación de necesidades reales de materiales, servicios e infraestructura es de importancia para la asignación de estos recursos en la ejecución de actividades de las unidades de la entidad como parte de la mejora de la gestión institucional.

La Asignación eficaz de los recursos e instalaciones de la entidad es una tarea relevante en el diseño e implementación de un modelo de gestión, ya que al conocer las áreas responsables de monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos, las autoridades pueden distribuir estos recursos e instalaciones de acuerdo a la participación de las unidades en este proceso.

Tema: Cumplimiento de plazos en asesoramiento legal y técnico

14. ¿El asesoramiento legal y técnico requerido por usted como funcionario de la entidad se recibe dentro del plazo de ejecución de sus actividades?

Si___ No___ No responde___

OPCION	Unidades	%
SI	44	45
NO	53	55

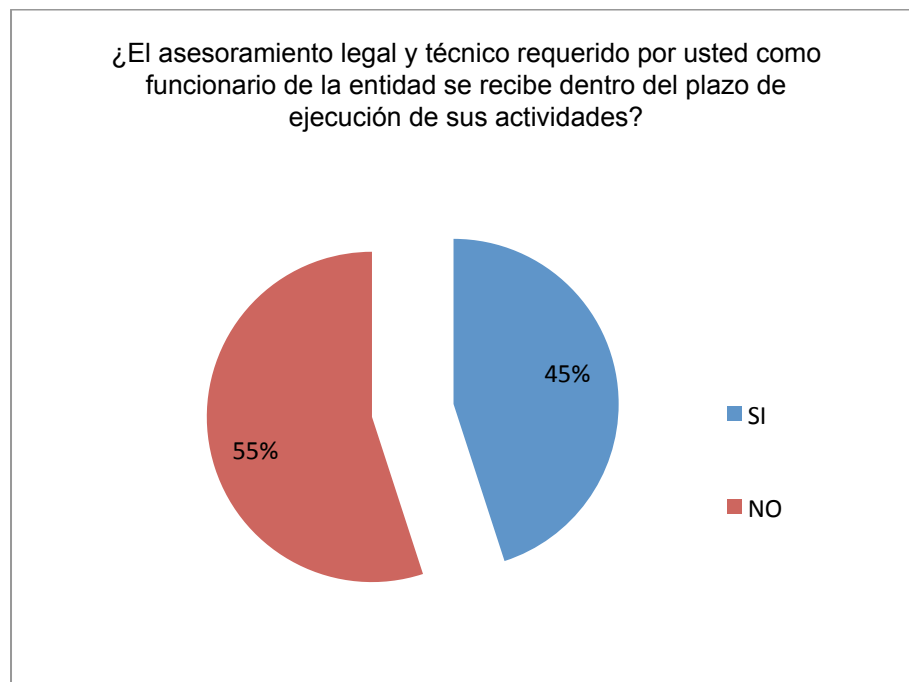


Figura 2.18: ¿El asesoramiento legal y técnico requerido por usted como funcionario de la entidad se recibe dentro del plazo de ejecución de sus actividades?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

OPCION	Unidades	%
Dirección General de Acuacultura	3	6
Asesoría Jurídica	5	9
Recursos Humanos	2	4
Proyectos y Cooperación Internacional	5	9
Gestión y Desarrollo Sustentable	5	9
Control Acuícola	10	19
Comunicación Social	2	4
Gestión Financiera	2	4
Recursos Tecnológicos	2	4
Servicios Institucionales	3	6
Inspectorías	14	26
Total	53	100



Figura 2.19: ¿El asesoramiento legal y técnico requerido por usted como funcionario de la entidad se recibe dentro del plazo de ejecución de sus actividades?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 45 % de los servidores encuestados señala recibir el asesoramiento legal y técnico requerido dentro del plazo de ejecución de sus actividades; en cambio el 55 % de los servidores encuestados señala lo contrario entre ellos los inspectores de acuicultura ya que las respuestas jurídicas y los requerimientos técnicos los reciben con tiempos de retraso debido a la prioridad del departamento jurídico y servicios institucionales de atender requerimientos de la matriz y al requerir los asesores legales o funcionarios administrativos alguna información adicional los inspectores no pueden responder con prontitud por realizar sus actividades fuera de la ciudad de Guayaquil.

El diseño e implementación de un modelo de gestión permitirá reducir los tiempos de respuesta en asesoría legal y requerimiento técnico solicitado por los funcionarios de la entidad dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil, además se podrá analizar y eliminar revisiones o validaciones innecesarias para la aprobación en estos procesos.

La evaluación y depuración de los procesos en la gestión institucional conllevará a reducir tiempos de respuesta en la aprobación de requerimientos técnicos y de asesoría legal y por ende otorgar un servicio de calidad y a tiempo a los usuarios externos e internos de la entidad.

Tema: La digitalización como herramienta de ayuda en proceso de archivo

15. ¿Considera que la digitalización de la información interna y externa facilitarían los procesos de documentación y archivo?

Si___ No___ No responde___

OPCION	Unidades	%
SI	90	93
NO	7	7



Figura 2.20: ¿Considera que la digitalización de la información interna y externa facilitarían los procesos de documentación y archivo?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 93 % de los servidores encuestados señala estar de acuerdo en que la digitalización de la información facilitarían los procesos de documentación y archivo. Actualmente en las diferentes unidades de la Subsecretaría de Acuacultura se ejecutan tareas que quedan registradas en documentos físicos; por ejemplo en la

unidad financiera se generan las ordenes de gasto donde se registra el monto del gasto, el tipo del bien o servicio a adquirir y la partida presupuestaria a utilizar, con documentos anexos como facturas, contratos, soporte de actividades realizadas, etc.; en la entidad se genera un promedio de cuarenta órdenes de gasto diarias que son archivadas en una pequeña bodega que en un futuro quedara insuficiente para almacenar las ordenes de gasto que se generen diariamente; en cambio el 7 % de los servidores encuestados considera que no facilitaría la documentación y archivo la digitalización de la información.

El diseño e implementación de un modelo de gestión permitirá crear nuevos proyectos para la digitalización de la información que se genera en la entidad para usuarios internos y externos como acuerdos ministeriales, ordenes de gasto, contratos de personal, etc.

La Digitalización de la información administrativa, financiera y legal ayudará en la toma oportuna de decisiones de los funcionarios de la entidad, además de contar con un archivo permanente digital de las operaciones realizadas que sirva de respaldo aparte del archivo físico en futuras auditorias de la Contraloría General del Estado o Auditoría Interna del MAGAP.

Tema: Directrices de tiempo para distribución de correspondencia.

16. ¿En su unidad existen directrices o estándares de tiempo para la distribución de correspondencia a los destinatarios de la institución?

Si ___ No ___ No responde ___

OPCION	Unidades	%
SI	30	31
NO	67	69
No responde		



Tabla 2.21: ¿En su unidad existen directrices o estándares de tiempo para la distribución de correspondencia a los destinatarios de la institución?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 31 % de los servidores encuestados señala que si existen directrices o estándares de tiempo para la distribución de correspondencia a los destinatarios de la institución; en cambio el 69 % de los servidores señala que no existen directrices sobre este tema, por esta razón el despacho de todos los trámites se realiza de acuerdo a la carga laboral o a la urgencia de algún trámite; también se presenta

detalle y grafico de las unidades más representativas en señalar la falta de directrices entre las cuales están la unidad de servicios institucionales con el 28 % y las inspectorías de acuacultura con el 21 %.

OPCION	Unidades	%
Dirección General de Acuacultura	3	4
Asesoría Jurídica	5	7
Recursos Humanos	2	3
Proyectos y Cooperación Internacional	4	6
Gestión y Desarrollo Sustentable	5	7
Control Acuícola	9	13
Comunicación Social	2	3
Gestión Financiera	2	3
Recursos Tecnológicos	2	3
Servicios Institucionales	19	28
Inspectorías	14	21
Total	67	100

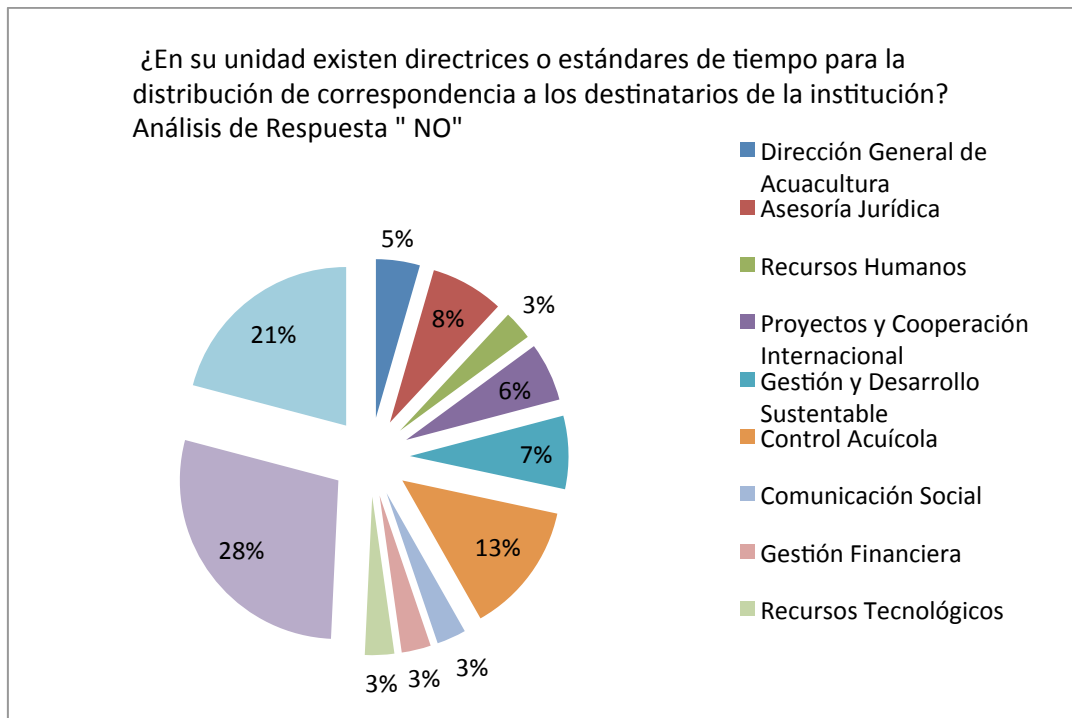


Figura 2.22: ¿En su unidad existen directrices o estándares de tiempo para la distribución de correspondencia a los destinatarios de la institución?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El establecimiento y ejecución de estándares de tiempo en el despacho de documentación entre los funcionarios de la institución conllevará a reducir los periodos de respuesta en la ejecución de un trámite o proceso y por ende mejorar la gestión en brindar un servicio a los usuarios externos.

El diseño e implementación de un modelo de gestión permitirá analizar los tiempos en la ejecución de los procesos en la entidad y determinar las medidas necesarias para mejorar la gestión organizacional en la distribución de correspondencia entre los funcionarios de la institución.

Tema: Opinión sobre gestión de la Unidad de Gestión Financiera

17. ¿Se atiende con oportunidad los requerimientos de pago de viáticos, subsistencias y otros requerimientos de recursos financieros necesarios para llevar a cabo la gestión de la Subsecretaría de Acuacultura y sus inspectorías?

Si___ No___ No responde___

OPCION	Unidades	%
SI	40	41
NO	57	59
No responde		



Figura 2.23: ¿Se atiende con oportunidad los requerimientos de pago de viáticos, subsistencias y otros requerimientos de recursos financieros necesarios para llevar a cabo la gestión de la Subsecretaría de Acuacultura y sus inspectorías

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 59 % de los servidores encuestados señala no recibir con oportunidad sus requerimientos de recursos financieros para llevar a cabo su gestión. La Unidad de Gestión Financiera se encarga de presupuestar, contabilizar y cancelar los viáticos y subsistencias de los funcionarios como también la compra de bienes y servicios, activos fijos, equipos y sistemas informáticos utilizados en el desarrollo de las tareas de los empleados de la entidad. Entre las causas que sustentan este alto porcentaje están que en el caso de los trámites solicitados por los inspectores no se cancelan si no existen documentos físicos y las solicitudes presentadas por los funcionarios requieren el visto bueno de algunos jefes de área previo a su aprobación; en cambio el 41 % de los servidores encuestados considera que si recibe con oportunidad los requerimientos de recursos financieros que solicitan.

El diseño e implementación de un modelo de gestión permitirá analizar y distribuir los recursos financieros de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados para obtener eficiencia y eficacia en la gestión institucional de la Subsecretaría de Acuacultura.

La adecuada planificación de las actividades a realizar por las unidades de la entidad conllevará a realizar un presupuesto financiero correcto, asignar recursos financieros de acuerdo a prioridades y realizar reformas presupuestarias en aquellas partidas con saldos insuficientes para el ejercicio fiscal en curso.

Tema: Conocimiento de Unidades más importantes en el intercambio de Información y Recursos

18. ¿Con qué áreas intercambia información y/o recursos? Marque con una (X)

Departamentos	Información		Recursos	
	Unidades	%	Unidades	%
Despacho de Subsecretaría	21	22	5	5
Dirección General de Acuicultura	15	15	5	5
Asesoría Jurídica	8	8	6	6
Recursos Humanos	3	3	3	3
Proyectos y Cooperación Internacional	1	1	3	3
Gestión y Desarrollo Sustentable	4	4	3	3
Control Acuícola	14	14	12	12
Comunicación Social	8	8	7	7
Gestión Financiera	17	18	17	18
Recursos Tecnológicos	4	4	4	4
Servicios Institucionales	2	2	32	33
Total	97	100	97	100

Tabla 2.10: ¿Con qué áreas intercambia información y recursos?
 Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores

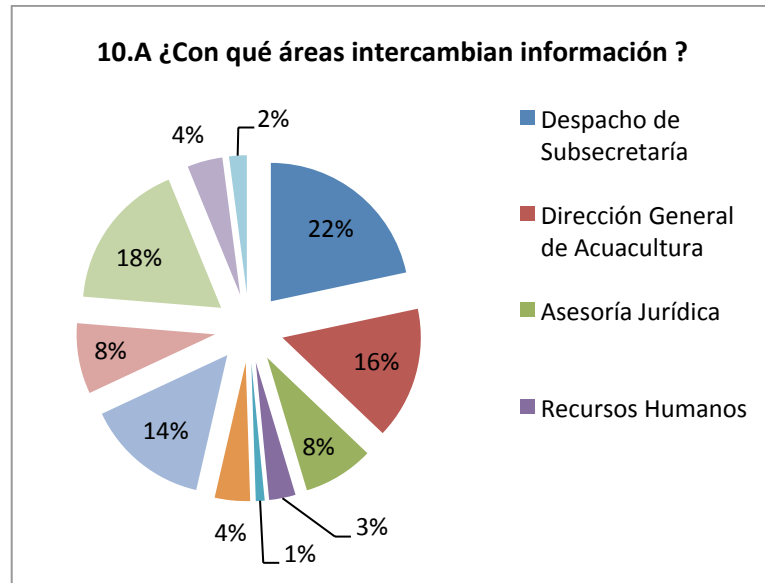


Figura 2.24: ¿Con qué áreas intercambian información?
 Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores

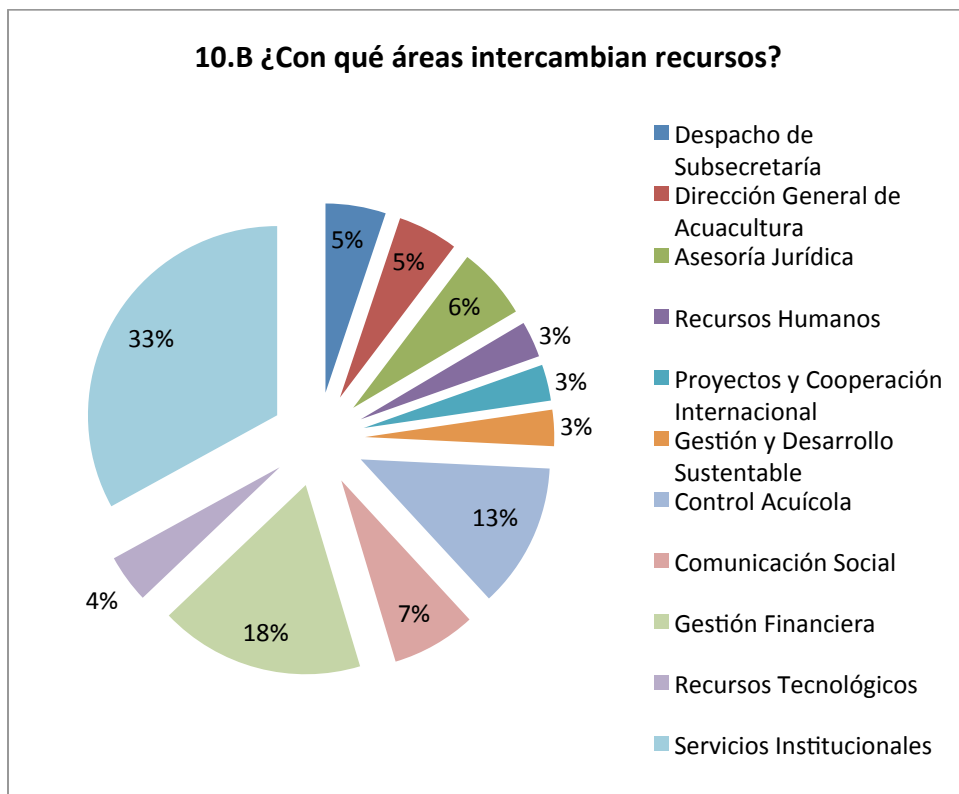


Figura 2.25: ¿Con qué áreas intercambian recursos?
 Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores

Los investigadores consideramos la respuesta a esta pregunta importante en el análisis de unidades clave dentro de la entidad por ejemplo el 22 % de los servidores encuestados señala intercambiar información con el Despacho de la Subsecretaría, el 18 % con la Unidad de Gestión Financiera, el 14 % y 15 % con las Unidades de Control Acuícola y la Dirección General de Acuacultura, respectivamente. Estos resultados se fundamentan en que los funcionarios de las unidades que arriba se mencionan generan y requieren información de las actividades principales que realiza los funcionarios de acuerdo a la misión, visión y objetivos institucionales de la entidad. Con respecto al intercambio de recursos el 33 % de los servidores encuestados indica a la unidad de servicios institucionales, el 18 % a la Unidad de Gestión Financiera y el 12 % a la Unidad de Control Acuícola. Estos resultados se fundamentan en que la Unidad de Servicios Institucionales se encarga de la logística en la compra de bienes y servicios, de la elaboración del plan anual de adquisiciones, asignación de vehículos oficiales, del plan anual de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles utilizados en el desarrollo de las tareas de los funcionarios y la unidad de gestión financiera en presupuestar, contabilizar y cancelar las ordenes de gasto en la compra y mantenimiento de bienes y/o servicios para la ejecución de las actividades de los funcionarios.

En el diseño e implementación de un modelo de gestión conocer las unidades con las cuales se intercambia mayor información y recursos permite tener una guía de las unidades responsables en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados a través del cuadro de mando integral y la posterior evaluación de los procesos de estas unidades con indicadores.

Tema: Opinión de funcionario sobre “para quienes trabajan”

19. Su trabajo esta orientado a?:

- a) ___ Usuarios internos
- b) ___ Usuarios externos
- c) ___ Los dos

OPCION	Unidades	%
Usuarios internos	53	54
Usuarios externos	23	24
Los dos	21	22

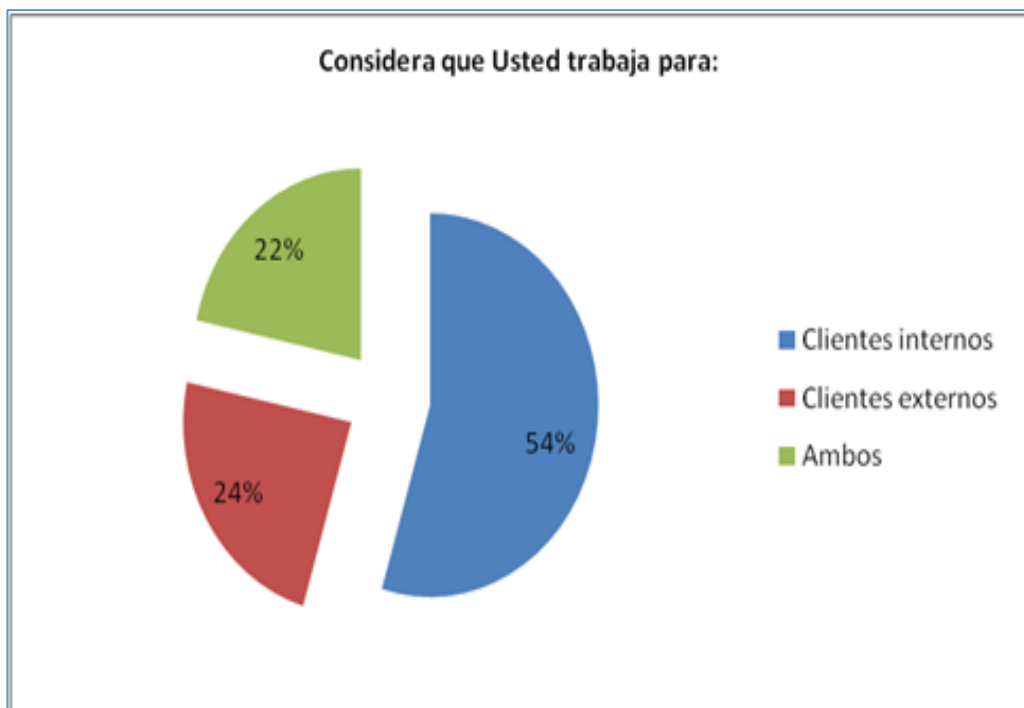


Figura 2.26: ¿Su trabajo esta orientado a?
 Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores

El 54 % de los servidores encuestados señala trabajar para clientes internos como por ejemplo Ministros, Viceministros, Subsecretarios, Directores Técnicos de Área y funcionarios de la institución, el 24 % de los servidores señala que trabaja para clientes externos como por ejemplo propietarios de piscinas acuícolas, usuarios que solicitan autorizaciones para exportaciones y piscicultores que reciben capacitación

en las fases de cultivo, procesamiento y comercialización; el 22 % de los servidores indica que trabaja tanto para clientes internos y externos.

En el diseño e implementación de un modelo de gestión será necesario registrar, medir y analizar resultados de la eficacia, eficiencia y calidad en los servicios que brinda la entidad a los usuarios internos y externos para de esta manera aplicar modificaciones de ser necesarias.

Tema: Opinión sobre el uso de indicadores de desempeño

20. ¿En los procesos que usted interviene, cree necesario que existan dindicadores de desempeño?

Si ___ No ___ No responde___

OPCION	Unidades	%
SI	85	88
NO	10	10
No responde	2	2

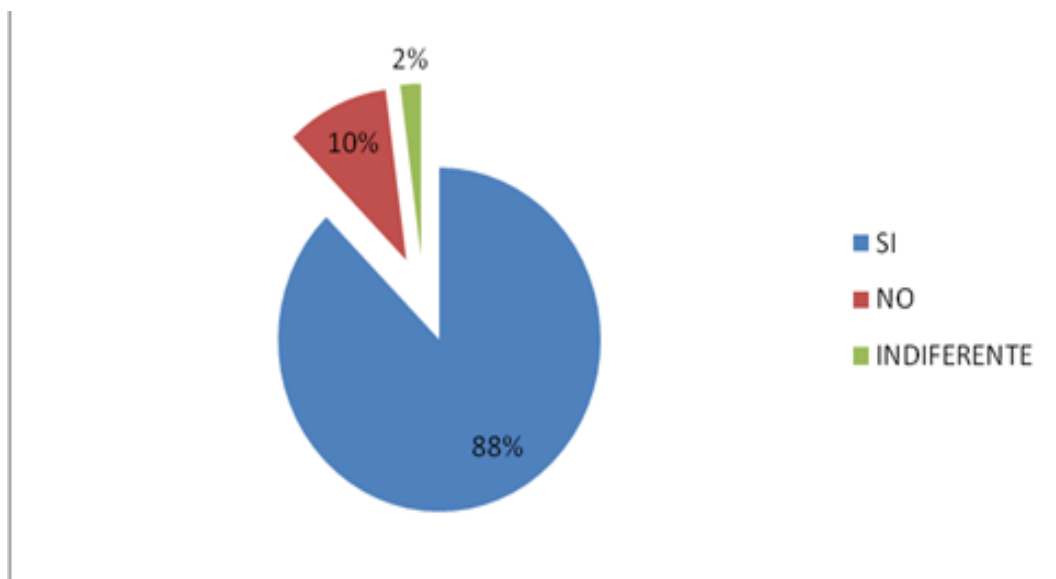


Figura 2.27: ¿En los procesos que usted interviene, cree necesario que existan dindicadores de desempeño?
Fuente: Autores

El 88 % de los servidores encuestados considera necesario el uso de indicadores de desempeño en el desarrollo de sus actividades, este alto porcentaje muestra la predisposición de los funcionarios a que los procesos que desarrollan sean medidos para conseguir una mejora continua en la prestación de servicios por la entidad; en cambio el 10 % de los servidores encuestados no considera que los procesos que desarrollan deban ser evaluados por indicadores de desempeño.

El diseño e implementación de un modelo de gestión permitirá crear y aplicar índices de desempeño concordantes con los objetivos estratégicos planteados por la entidad para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión de la subsecretaría de acuacultura.

Encuesta # 2

Encuesta de satisfacción del cliente de SA

Tema: Opinión sobre trámites dentro de la entidad

1. ¿Cuáles de estos problemas cree usted que se presentan más frecuentemente al momento de hacer sus trámites?

OPCION	Unidades	%
Lentitud para resolver	47	74
Excesiva burocracia	4	6
Funcionarios poco preparados	6	10
Las Instrucciones no son claras	3	4
No Contesta	4	6

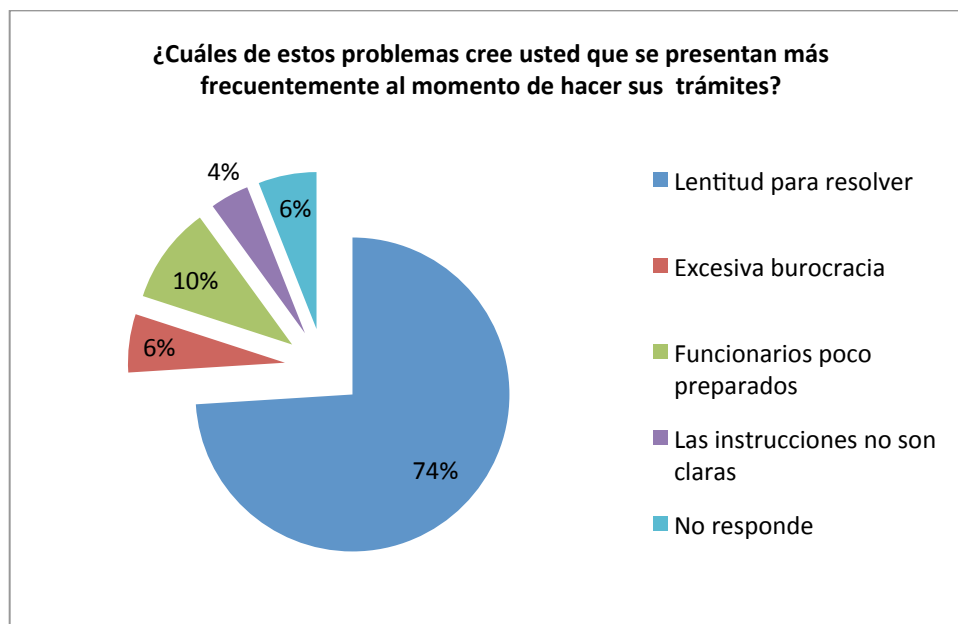


Figura 2.28: ¿Cuáles de estos problemas cree usted que se presentan más frecuentemente al momento de hacer sus trámites?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 74 % de los clientes encuestados señala que la causa principal de los problemas presentados al hacer sus trámites es la lentitud de los servidores de la entidad para resolver sus inquietudes, causa que se origina por la alta rotación del personal

asignado a realizar estos trámites, ya que se necesita tiempo para que los servidores mejoren su desempeño al hacer estas tareas; la alta rotación del personal se refleja en la opinión del 10 % de los encuestados, que afirman la falta de preparación de los servidores para el asesoramiento y ejecución de los trámites.

El diseño de un modelo de gestión permitirá tener como alternativa la capacitación previa de los nuevos servidores contratados para desempeñar un cargo en la entidad, obteniendo con esto una reducción de los tiempos de respuesta de los funcionarios en la ejecución de procesos para la finalización de un trámite.

Una programación de capacitación elaborada entre los servidores y las autoridades facilitara el desarrollo de habilidades de los funcionarios de la institución contribuyendo de esta forma a mejorar la calidad de los bienes y servicios que proporciona la Subsecretaría de Acuacultura a sus usuarios.

Tema: Aspectos Importantes para usuarios respecto a trámites

2. Señale cuál de los siguientes aspectos es más importante para usted al momento de gestionar un trámite en la entidad.

OPCION	Unidades	%
Sencillez en los trámites o papeleos	39	62
Facilidad para comunicarse por Internet	13	20
Facilidad para formular quejas / sugerencias	3	4
Tiempo de espera para concluir el trámite	6	10
No Conoce	3	4

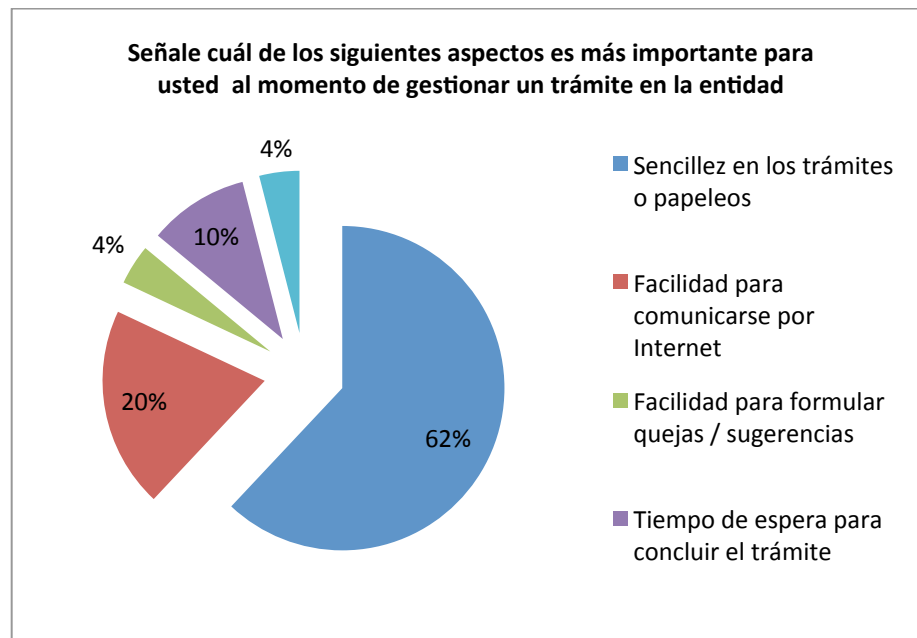


Figura 2.29: ¿Considera que usted trabaja para?
 Fuente: Autores
 Elaborado por: Autores

El 62 % de los clientes encuestados señala que el aspecto principal que requieren al momento de hacer sus trámites es la sencillez en los papeleos, es decir reducir el número de documentos certificados exigidos por la entidad relacionados con el ámbito de la acuicultura; un punto importante señalado por los encuestados para agilizar los trámites es la facilidad de acceder a internet para consultar sus trámites en línea, esta opinión está representada por el 20 % de los encuestados.

El diseño de un modelo de gestión permitirá analizar y determinar formas alternativas para verificar la autenticidad de documentos, a través de convenios macro con otras instituciones del Estado que generan o registran estos documentos; además se puede diseñar e implementar procesos informáticos para contactar y requerir información de los usuarios externos aplicando de esta forma la política gubernamental de “Cero Papeles”.

Una coordinación de actividades planificadas conllevará a reducir tiempos de respuesta en la ejecución de un trámite o proceso y por ende mejorar la gestión en brindar un servicio a los usuarios externos, además como los usuarios externos forman parte importante en la realización de estos procesos, el conocimiento de sus necesidades es muy importante para desarrollar estas actividades.

Tema: Periodos de tiempo para recibir un servicio.

3. Señale usted el periodo de tiempo que transcurre desde el momento de iniciar su trámite hasta el momento de recibir el servicio requerido.

OPCION	Unidades	%
1 a 30 días	9	14
31 a 90 días	29	46
91 a 120 días	15	24
121 a 210 días	7	10
Más de 211 días	4	6

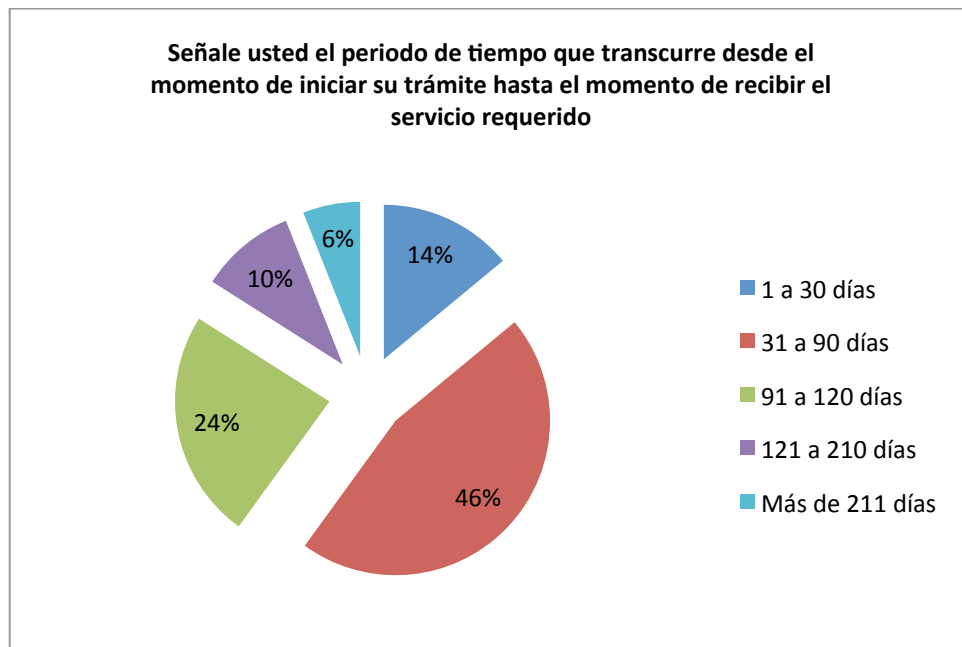


Figura 2.30: Señale usted el periodo de tiempo que transcurre desde el momento de iniciar su trámite hasta el momento de recibir el servicio requerido

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 46 % de los servidores encuestados señala que para la finalización de sus trámites deben transcurrir entre 31 y 90 días; este periodo de tiempo se considera aceptable ya que el personal de la entidad es escaso, además hay un excesivo número de requisitos previos al término de un trámite y existe falta de apoyo para implementar soluciones tecnológicas que permitan reducir los tiempos e incrementar la productividad.

El diseño e implementación de un modelo de gestión permitirá crear nuevos proyectos para asignar actividades a los servidores de acuerdo a prioridades, analizar la disminución de requisitos para los trámites e implementar soluciones informáticas.

Un constante análisis de los procesos para la ejecución de trámites permitirá detectar debilidades y corregirlas lo que conllevará a reducir tiempos de respuesta en la ejecución de un trámite o proceso y por ende mejorar la gestión en brindar un servicio a los usuarios externos.

Tema: Numero de Requisitos solicitados por la entidad

4. ¿Cree usted que el número de requisitos solicitados por la entidad para realizar su trámite es:

OPCION	Unidades	%
Muy Reducido	3	4
Poco Reducido	1	2
Normal	44	70
Poco exagerado	12	18
Totalmente Exagerado	4	6

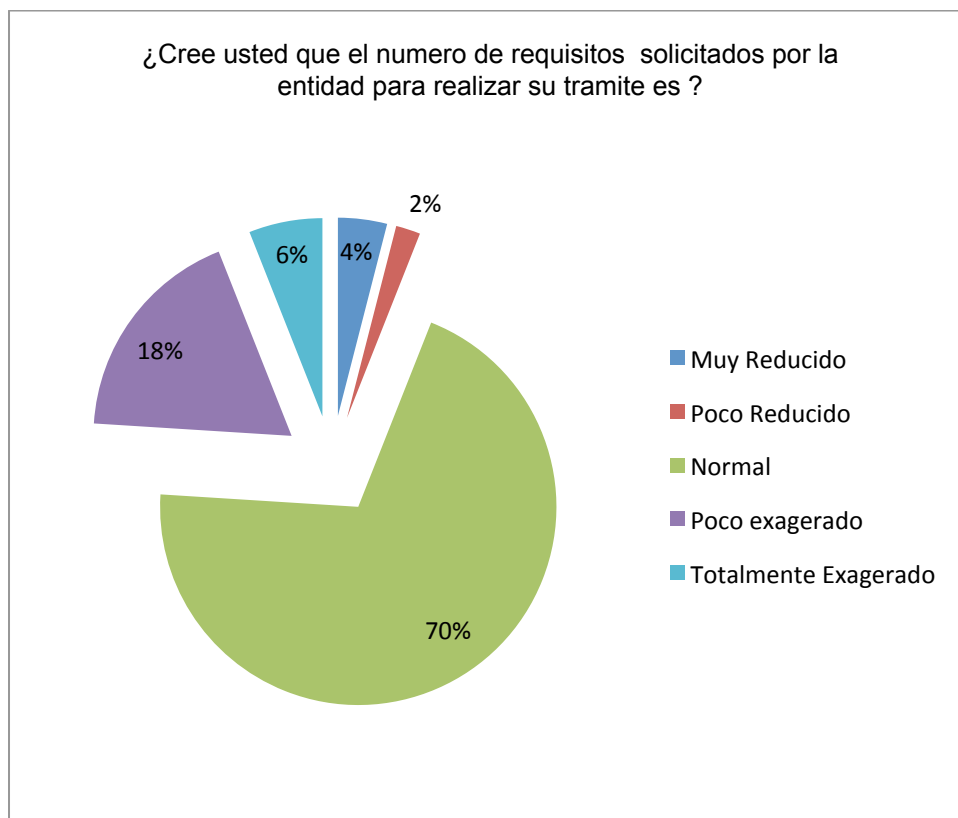


Figura 2.31: ¿Cree usted que el numero de requisitos solicitados por la entidad para realizar su tramite es?

Fuente: Autores

Elaborado por: Autores

El 70 % de los clientes encuestados considera que el número de requisitos solicitados para hacer sus trámites es normal, esta opinión coincide con lo manifestado por el Presidente de la República sobre la reducción de requisitos para

agilizar la ejecución de los trámites, mientras que el 18 % de los usuarios encuestados considera los requisitos solicitados poco exagerados.

El diseño de un modelo de gestión permitirá analizar y establecer los requisitos indispensables para realizar un trámite obteniendo con esto una reducción de los tiempos de los funcionarios en la ejecución de procesos derivados de la finalización de un trámite.

Establecer requisitos relevantes llevará a reducir tiempos de respuesta en la ejecución de un trámite o proceso y por ende mejorar la gestión en brindar un servicio a los usuarios externos, además se cumplirá con la política gubernamental de “Cero Papeles” en la ejecución de trámites en el sector público.

Tema: Servicios Online para usuarios externos de la entidad

5. ¿Usted como Usuario de esta entidad cuenta con servicios online para consultar o realizar algún trámite?

OPCION	Unidades	%
Si	6	9
No	51	80
No conoce	7	11

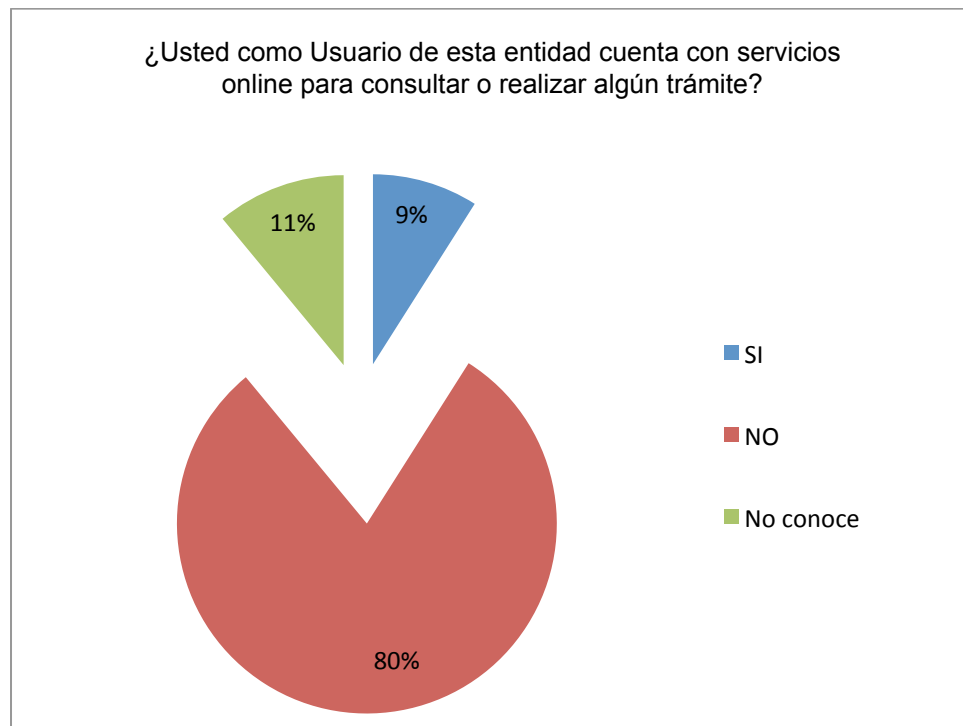


Figura 2.32: ¿Usted como Usuario de esta entidad cuenta con servicios online para consultar o realizar algún trámite?

Fuente: Autores

El 80 % de los clientes encuestados señala que no cuenta con servicios online para consultar sus trámites, internamente esto se debe a la falta de recursos financieros, falta de decisión de las autoridades sobre avance tecnológico y la falta de innovación en la ejecución de procesos relevantes; en cambio el 6 % de los clientes consideran que si cuentan con herramientas online que les permite consultar el avance de sus trámites dentro de la institución.

El diseño e implementación de un modelo de gestión permitirá ejecutar nuevas herramientas online, facilitando a los usuarios el acceso e ingreso de información relevante para la ejecución de sus trámites dentro de la institución.

Una constante aplicación de herramientas online o web conllevará a reducir tiempos de respuesta en la ejecución de un trámite o proceso y por ende brindar un mejor servicio a los usuarios externos.

2.4. Presentación de Resultados y Diagnósticos

El éxito del desarrollo del caso de estudio se evidencia en la correspondencia que se determina entre los problemas tanto el general y los específicos identificados y las hipótesis planteadas, las mismas que definen los objetivos que se deben alcanzar; esa coincidencia es la que guía el proceso investigativo lo que permitió que se presente una estrecha relación entre problema – hipótesis – objetivos y resultados esperados.

El enunciado de cada hipótesis se fundamenta en cada dato levantado cuyo resultado es analizado de manera sistemática y se encuentra sustentado en los procesos de evaluación y auditoría a los cuales periódicamente se somete la entidad.

Problemas	Hipótesis
General:	General:
¿Existe un modelo de gestión en la Subsecretaría de Acuacultura para su desempeño?	El diseño de un modelo de gestión permitirá mejorar el desempeño de la Subsecretaría de Acuacultura.
Subproblemas:	Particulares:
¿Se cumple con los estándares de gestión y planificación estratégica en la toda la estructura de la Subsecretaría de Acuacultura?	Los conceptos de Cuadro de Mando Integral y su variación son aplicables a la estructura de la Subsecretaría de Acuacultura.
¿Existe un diagnóstico estratégico de la Subsecretaria de Acuacultura en su planificación?	Un diagnóstico estratégico de la Institución mejorará la planificación institucional.
¿Se cuenta con indicadores basados en un análisis metodológico en la Subsecretaría de Acuacultura?	Definir técnicamente los indicadores de gestión de la Subsecretaría de Acuacultura ayudará al establecimiento de metas.

Tabla 2.11: Problemas e Hipótesis
Elaborado por: Autores

Objetivos	Hipótesis
General:	General:
Diseñar un modelo de gestión para Subsecretaría de Acuacultura basado en el Cuadro de Mando Integral CMI.	El diseño de un modelo de gestión permitirá mejorar el desempeño de la Subsecretaría de Acuacultura.
Específicos:	Particulares:
Estudiar los conceptos teóricos y legales y su aplicabilidad a la estructura de la Subsecretaría de Acuacultura.	Los conceptos de Cuadro de Mando Integral y su variación son aplicables a la estructura de la Subsecretaría de Acuacultura.
Elaborar un diagnóstico estratégico de la Institución.	Un diagnóstico estratégico de la Institución mejorará la planificación institucional.
Establecer una alternativa con indicadores mediante un modelo de gestión estratégica para la Subsecretaría de Acuacultura en base al concepto de CMI.	Definir técnicamente los indicadores de gestión de la Subsecretaría de Acuacultura ayudará al establecimiento de metas.

Tabla 2.12: Objetivos e Hipótesis
Elaborado por: Autores

2.5. Verificación de las Hipótesis

La ausencia de un modelo de Balance Scorecard ha contribuido a la existencia de un alto grado de incumplimiento de los objetivos institucionales trazados por la entidad desde su creación.

Como se ha verificado en los resultados presentados la falta de un modelo de gestión y control de objetivos estratégicos en la institución, ha contribuido a la ineficiencia e ineficacia de la actividad laboral de los funcionarios en sus respectivos procesos obteniendo un incumplimiento creciente de los planes trazados cada inicio de año.

Igualmente se ha verificado la existencia de proyecciones y planes de parte de la administración central a corto, mediano y largo plazo, proyecciones que en gran parte no son aceptadas por funcionarios de la institución generando una disminución en el compromiso de control y seguimiento. Los objetivos estratégicos no llegan a ser entendidos por el personal de operación esto por la falta de comunicación lineal correspondiente que permita dar a entender y motivar al personal, ya que de no existir conlleva a que los funcionarios no conozcan el norte real a perseguir.

Se verifica además que los controles aplicados en el seguimiento de los objetivos establecidos por la institución no son eficientes o se consideran demasiado conservadores por lo cual se busca rediseñar el modelo de control de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. Para considerar la realización de las mejoras y cambios necesarios en la implementación de un modelo de Balanced Scorecard se debe contar con el apoyo del personal y contar con clima organizacional estable, en este sentido pudo ser evidencia clara la colaboración y existencia de este clima en la institución.

Mauro Rodríguez en su libro “Motivación al trabajo”, define la motivación como: “el conjunto de razones que explican los actos de un individuo” o bien, “la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa”, e indica que su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinada forma”. La motivación tiene una relación directa con el incentivo, el cual Rodríguez define como: “el estímulo que desde fuera mueve o excita al sujeto a desear o hacer determinada cosa”.

Tyler Cowen en su libro “Descubre al Economista que llevas dentro” menciona textualmente lo siguiente: “.El concepto clave de la economía no es el dinero, sino más bien los incentivos. Es bastante simple: un incentivo es cualquier cosa que motiva la conducta humana o anima a un individuo a tomar una decisión en lugar de otra...”¹⁵

¹⁵Descubre al Economista que llevas dentro – Tyler Cowen –Editorial Planeta, S. A. – Año 2008

Basándonos en estos criterios, existe interés y motivación, cuando hay satisfacción, sin embargo las respuestas dadas por los funcionarios muestran que el grado de satisfacción es bajo y por lo tanto el grado de motivación también. Pensamos que un sistema de Gestión por competencias que defina un buen esquema de incentivos, reconocimiento y remuneración ayudaría a elevar el grado de motivación de los trabajadores y por ende el nivel de rendimiento de los mismos.

CAPITULO 3: PROPUESTA DE CREACIÓN

3.1. Misión propuesta

La misión propuesta en esta investigación luego del análisis realizado, es:

“Administrar, desarrollar y difundir la actividad de la acuacultura en todas sus fases, a través de la investigación básica y aplicada, innovación tecnológica, formación de recursos humanos altamente calificados, promoción de los productos en los mercados interno y externo, para la preservación ambiental y manejo sustentable de los recursos acuícolas en todo el Territorio Nacional”.

3.2. Valores

Se mantienen los mismos valores actuales, que son ética, compromiso, profesionalismo, actitud de servicio, responsabilidad social y proactividad.

Listado de implicados y criterios de la Subsecretaría de Acuacultura:

IMPLICADOS	CRITERIOS O INDICADORES
Ministro	Resultados al finalizar gestión.
Servidores públicos	Salarios dignos
	Estabilidad del empleo
	Oportunidades de ascenso
	Buen trato laboral
Usuarios	Eficiencia
	Servicio de calidad
	Información oportuna
Proveedores	Compras realizadas
Entidades Reguladoras	Cumplimiento de normativa

Tabla 3.1: Implicados y criterios
Elaborado por: Autores

La Subsecretaría de Acuicultura funciona en la ciudad de Guayaquil, actualmente en el Edificio del Gobierno Zonal piso 12, y varias inspectorías ubicadas en Salinas, Playas, Bahía de Caraquez, Pedernales, Esmeraldas, Huaquillas, Cuenca, Quito, Puerto Bolívar, Macas, El Coca y Ambato. Cuenta además con tres Centros de Investigación en Papallacta, Cuenca y Babahoyo.

3.3. Cadena de valor



Figura 3.1: Propuesta de cadena de valor
Elaborado por: Autores

Productos/Servicios

Los principales servicios/productos que ofrece la Subsecretaría son:

- Emisión de Acuerdos Ministeriales e Interministeriales de Autorización para ejercer la actividad acuícola.
- Emisión de Acuerdos para la Concesión de zonas de producción acuícola.
- Capacitación a usuarios del sector acuícola.
- Investigación de nuevos proyectos de acuicultura.
- Preservación de recursos acuícolas.
- Promoción de productos acuícolas.
- Obtener Cooperación Internacional en materia de acuicultura.

Encuestas

Se realizaron dos tipos de encuestas a los noventa y siete empleados que conforman la Subsecretaría de Acuicultura. En la primera queríamos investigar sobre el nivel de conocimiento de los empleados referente a la misión, valores, visión y estrategia institucionales. En la segunda conocer sobre los procesos internos, aprendizaje y crecimiento de la organización. Las preguntas se detallan en los anexos 1 y 2.

3.4. Diseño de iniciativas estratégicas para el CMI

ESTRATEGIAS FO: FORTALEZAS - OPORTUNIDADES

		Fortalezas
Factores Externos	Factores Internos	F2 Personal profesional competente con alto grado de responsabilidad.
		F6 Conocimiento del proceso del negocio es propio de la SA.
		F7 Actuación y procesos transparentes a la sociedad con veeduría ciudadana.
		F9 Firma de convenios interinstitucionales (SA, CENAIM y INP) para transferencia de tecnología, cooperación técnica y científica en investigaciones acuícolas.
	O4 Entrega de Microcréditos de entidades gubernamentales (BEDE y BNF) a pequeños piscícolas para el incremento de producción.	Gestionar y Coordinar nuevas alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales, gobiernos locales e internacionales
Oportunidades	O8 Tecnología avanzada disponible permite actualización y mejora constantes de los procesos.	Programación de actividades de inspectores para difusión y ejecución de servicios de la SA fuera de su lugar habitual de trabajo.
	O9 La Actividad Acuícola como política prioritaria del Gobierno Nacional.	Capacitación permanente a todos los servidores en trámites de usuarios
	O10 Predisposición del gobierno actual al uso de la tecnología	Desarrollar la planificación estratégica de la institución

Tabla 3.2: Estrategia FO: Fortalezas – Oportunidades
Elaborado por: Autores

ESTRATEGIAS DO: DEBILIDADES - OPORTUNIDADES

<p style="text-align: center;">Factores Externos / Factores Internos</p>		Debilidades:	
		<p>D2 No contar con presupuesto suficiente para la gestión de la SA.</p>	
		<p>D9 No existe la suficiente cobertura de servicios a nivel nacional por parte de la SA.</p>	
Oportunidades:	<p>O1 Reformas Legales que contribuyan a un mayor control de la actividad acuícola.</p>	Incrementar las recaudaciones por servicios, trámites y productos en la Subsecretaría de Acuicultura.	
	<p>O6 La Ley de Pesca y su Reglamento establece la posibilidad para la SA de generar ingresos propios.</p>	Implementar una Distribución basada en prioridades de los recursos en proforma presupuestaria de la entidad.	

Tabla 3.3.- Estrategias DO: Debilidades – Oportunidades
Elaborado por: Autores

<p style="text-align: center;">Factores Externos / Factores Internos</p>		Debilidades	
		<p>D7 No existe un plan de difusión y publicidad de la SA y del uso de sus servicios.</p>	
		<p>D8 Falta de adecuada comunicación organizacional.</p>	
		<p>D10 Falta infraestructura y recurso humano para atención y servicio al usuario.</p>	
Oportunidades	<p>O2 Si nuevas autoridades seccionales están alineadas a la política del Gobierno, la SA puede fortalecer su gestión.</p>	Evaluación constante de actividades de control que realiza la SA a nivel nacional.	
	<p>O5 Al ser una entidad de reciente creación y haber generado expectativa puede alcanzar credibilidad en el manejo de procesos de acuicultura.</p>	Desarrollo y Monitoreo de proyectos nuevos y en ejecución que reflejen el interés de la SA por atender al sector.	
	<p>O7 Existe la posibilidad de ampliar la cobertura de los servicios de la SA a nivel nacional, generando polos de desarrollo en todo el país.</p>	Incremento de asignaciones Presupuestarias en publicidad y servicios personales por contrato.	

Tabla 3.4.- Estrategias DO: Debilidades – Oportunidades
Elaborado por: Autores

ESTRATEGIAS DA: DEBILIDADES - AMENAZAS

		Debilidades:
Amenazas:	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Factores Externos Factores Internos </div>	D1 Falta de formalización y difusión de políticas y procedimientos de la Institución.
		D5 No existe un proceso de servicio al cliente adecuado para los usuarios en la
		D6 No existe seguimiento adecuado a la capacitación realizada a los usuarios.
		D11 No existe un proceso de retroalimentación del servicio de la SA (Quejas, reclamos y satisfacción del usuario).
	A5 Traslado de competencias mediante reformas legales a otras entidades relacionadas con el sector (SRP, DIRNEA, INP, PMRC, etc.)	Proporcionar Atención y Asesoría a usuarios en temas acuícolas: técnicos, legales y ambientales.
	A9 Prensa sensacionalista puede afectar la imagen de la SA por información tergiversada.	Monitoreo y Difusión de actividades de SA en medios de información
	A10 Opinión pública no transmite las acciones y resultados de la Subsecretaría.	Establecer como tarea específica de las unidades de control el seguimiento a los acuicultores beneficiados con la capacitación

Tabla 3.5: Estrategias DA: Debilidades – Amenazas
Elaborado por: Autores

3.5. Objetivos y Medidas

Objetivos

Se crearon objetivos estratégicos distribuidos en las perspectivas estudiadas, como se detalla a continuación:

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO
Clientes	Proporcionar Atención y Asesoría a usuarios en temas acuícolas: técnicos, legales y ambientales
	Monitoreo y Difusión de actividades de SA en medios de información
	Establecer como tarea específica de las unidades de control el seguimiento a los acuicultores beneficiados con la capacitación
	Evaluar la satisfacción de nuestros usuarios por el servicio o producto entregado.
Finanzas	Incrementar las recaudaciones por servicios, trámites y productos en la Subsecretaría de Acuacultura.
	Implementar una Distribución basada en prioridades de los recursos en proforma presupuestaria de la entidad.
Procesos Internos	Gestionar y Coordinar nuevas alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales, gobiernos locales e internacionales
	Programación de actividades de inspectores para difusión y ejecución de servicios de la SA fuera de su lugar habitual de trabajo.
	Capacitación permanente a todos los servidores en trámites de usuarios
	Desarrollar la planificación estratégica de la institución
Aprendizaje y Crecimiento	Evaluación constante de actividades de control que realiza la SA a nivel nacional.
	Desarrollo y Monitoreo de proyectos nuevos y en ejecución que reflejen el interés de la SA por atender al sector.
	Incremento de asignaciones Presupuestarias en publicidad y servicios personales por contrato.

Tabla 3.6: Objetivos Estratégicos para cada perspectiva de CMI
Elaborado por: Autores

Las empresas con las que se pueden establecer alianzas estratégicas para el cumplimiento de objetivos.

Objetivo estratégico	Empresa/Institución	Convenio propuesto
Programación de actividades de inspectores para difusión y ejecución de servicios de la SA fuera de su lugar habitual de trabajo	Ministerio de Ambiente	Capacitación a técnicos en normas ambientales
Incrementar las recaudaciones por servicios, trámites y productos en la Subsecretaría de Acuicultura	SRI	Intercambio de información de usuarios y pago de impuestos
Proporcionar Atención y Asesoría a usuarios en temas acuícolas: técnicos, legales y ambientales	Cámara Nacional de Acuicultura	Necesidades de usuarios agremiados
Incrementar las recaudaciones por servicios, trámites y productos en la Subsecretaría de Acuicultura	Aduana del Ecuador	Intercambio de información referente a las exportaciones
Desarrollar la planificación estratégica de la institución	Senplades	Capacitación en planificación institucional

Tabla 3.6: Empresas de alianzas estratégicas
Elaborado por: Autores

Una de las maneras que se puede aumentar las recaudaciones es descentralizando los pagos de tasas que sólo se realizan en la ciudad de Guayaquil, y derivar a todas las inspectorías existentes. Este sería una facilidad que se brindaría al ciudadano para realizar sus pagos y estos aumentarían.

Implementar sistema de cobros electrónicos que ayuden a recaudar cobros agilmente.

3.6. Mapa Estratégico

Creamos el mapa estratégico determinando las relaciones causa-efecto que según nuestro punto de vista enfocan la estrategia institucional.

La relación de causa-efecto de los objetivos estratégicos nace de la perspectiva de Formación y Crecimiento a partir de sus objetivos “Evaluación constante de actividades de control que realiza la SA a nivel nacional”, “Desarrollo y Monitoreo de proyectos nuevos y en ejecución que reflejen el interés de la SA por atender al sector”, “Incremento de asignaciones presupuestarias en publicidad y servicios personales por contrato”, el cumplimiento de estos permite la mejora en los procesos internos que se reflejan en los objetivos de “Gestionar y Coordinar nuevas alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales, gobiernos locales e internacionales” “Programación de actividades de inspectores para difusión y ejecución de servicios de la SA fuera de su lugar habitual de trabajo”, “Capacitación permanente a todos los servidores en trámites de usuarios”, “Desarrollar la planificación estratégica de la institución”, la implementación de estos objetivos estratégicos facilitaran el cumplir el objetivo financiero de “Incrementar las recaudaciones por servicios, trámites y productos en la Subsecretaría de Acuacultura” que conjuntamente con el objetivo de “Implementar una Distribución basada en prioridades de los recursos en proforma presupuestaria de la entidad”, hace posible crear valor en la institución al llevar a cabo los objetivos dirigidos hacia los clientes.

“Proporcionar Atención y Asesoría a usuarios en temas acuícolas: técnicos, legales y ambientales”, “Monitoreo y Difusión de actividades de SA en medios de información”, “Establecer como tarea específica de las unidades de control el seguimiento a los acuicultores beneficiados con la capacitación”, “Evaluar la satisfacción de nuestros usuarios por el servicio o producto entregado”, son los objetivos estratégicos enfocados en la Perspectiva Clientes.

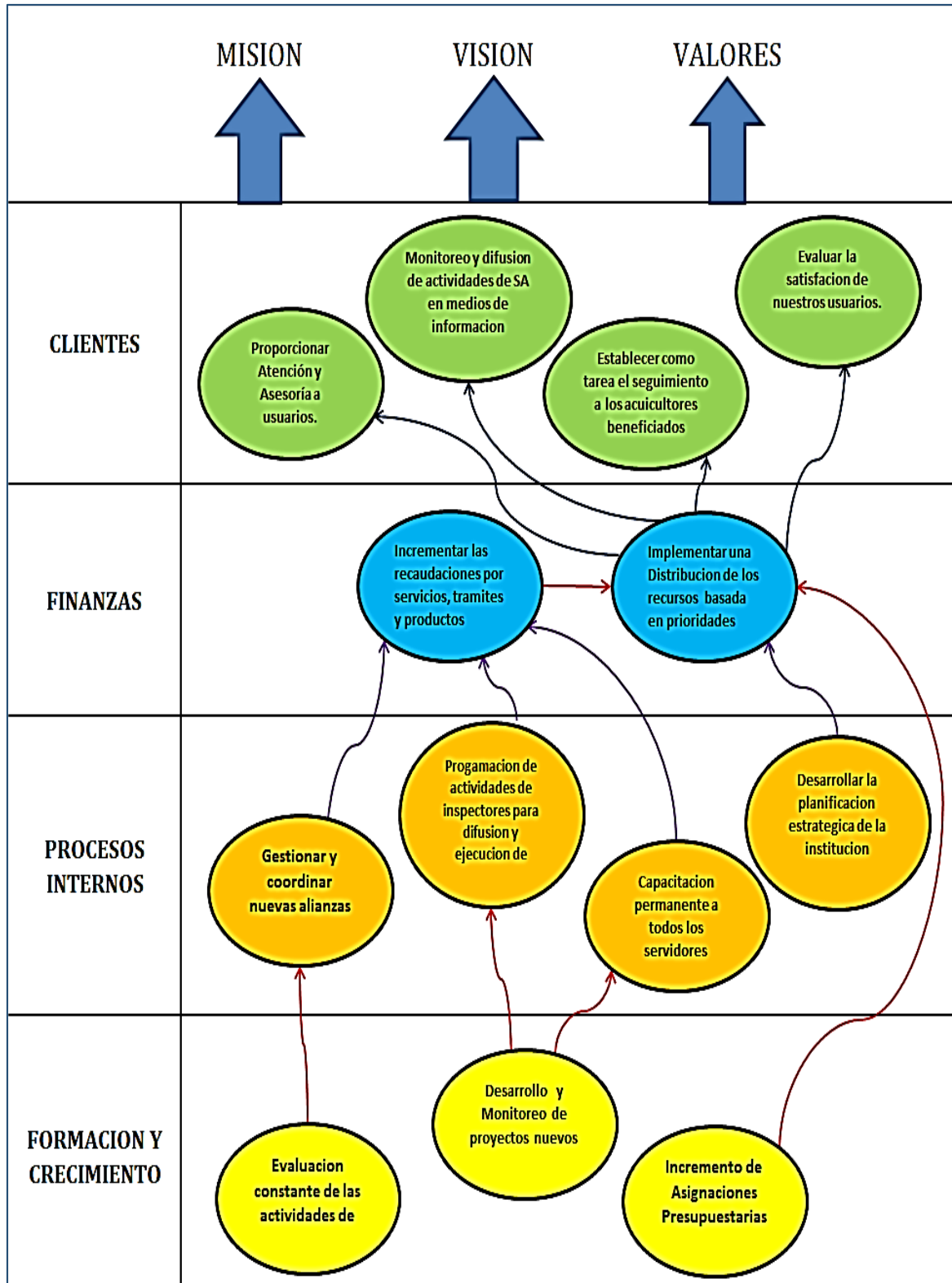


Figura 3.2: Mapa Estratégico
Elaborado por: Autores

3.7. Identificación de los factores críticos de éxito por perspectiva

	Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Proporcionar Atención y Asesoría a usuarios en temas acuícolas: técnicos, legales y ambientales	Ejecución de plan operativo de unidades involucradas
	Monitoreo y difusión de actividades de SA en medios de información	Ejecución y seguimiento de actividades de la SA
	Establecer como tarea específica de las unidades de control el seguimiento a los acuicultores beneficiados con la capacitación	Desarrollar planes de capacitación para acuicultores
	Evaluar la satisfacción de nuestros usuarios por el servicio o producto entregado	Retroalimentación y comunicación con los usuarios
		Ejecución de programas de capacitación para funcionarios

Tabla 3.8: Factores Críticos de Éxito – Perspectiva Clientes
Elaborado por: Autores

	Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar las recaudaciones por servicios, trámites y productos en la Subsecretaría de Acuacultura.	Aprobación de Reformas a la Ley de Pesca y su Reglamento
	Implementar una Distribución basada en prioridades de los recursos en proforma presupuestaria de la entidad.	Ejecución de reformas en Proforma Presupuestaria Institucional

Tabla 3.9: Factores Críticos de Éxito – Perspectiva Finanzas
Elaborado por: Autores

	Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Gestionar y coordinar nuevas alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales, gobiernos locales e internacionales	Suscripción de convenios interinstitucionales
	Programación de actividades de inspectores para difusión y ejecución de servicios de la SA fuera de su lugar habitual de trabajo.	Cumplimiento de Plan Operativo de las unidades de control
		Aprobación de reformas en proforma presupuestaria
	Capacitación permanente a todos los servidores en trámites para usuarios	Aprobación de reformas en proforma presupuestaria
	Desarrollar la Planificación Estratégica de la institución	Aprobación de reformas en proforma presupuestaria
Realización de reuniones de trabajo entre jefes de área.		

Tabla: 3.10: Factores Críticos de Éxito – Perspectiva Procesos Internos
Elaborado por: Autores

	Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Evaluación constante de actividades de control que realiza la SA a nivel nacional.	Ejecución de planes operativos anuales de las unidades de control
	Desarrollo y Monitoreo de proyectos nuevos y en ejecución que reflejen el interés de la SA por atender al sector.	Ejecución de planes operativos anuales de las unidades involucradas
	Incremento de asignaciones presupuestarias en publicidad y contratos ocasionales.	Aprobación de Reformas en proforma presupuestaria institucional.

Tabla: 3.11: Factores Críticos de Éxito – Perspectiva Formación y Crecimiento
Elaborado por: Autores

Responsables de Implementación y Gestión

	Objetivo Estratégico	Área Responsable
CLIENTES	Proporcionar Atención y Asesoría a usuarios en temas acuícolas: técnicos, legales y ambientales	Gestión y Desarrollo Sustentable
	Monitoreo y difusión de actividades de SA en medios de información	Comunicación Social
	Establecer como tarea específica de las unidades de control el seguimiento a los acuicultores beneficiados con la capacitación	Control Acuícola
	Evaluar la satisfacción de nuestros usuarios por el servicio o producto entregado.	Dirección de Recursos Humanos

Tabla 3.12: Áreas Responsables - Perspectiva Clientes
Elaborado por: Autores

	Objetivo Estratégico	Áreas Responsables
FINANZAS	Incrementar las recaudaciones por servicios, trámites y productos en la Subsecretaría de Acuacultura.	Asesoría Jurídica
	Implementar una Distribución basada en prioridades de los recursos en proforma presupuestaria de la entidad.	Gestión Financiera

Tabla: 3.13: Áreas Responsable - Perspectiva Finanzas
Elaborado por: Autores

	Objetivo Estratégico	Áreas Responsables
PROCESOS INTERNOS	Gestionar y coordinar nuevas alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales, gobiernos locales e internacionales	Dirección General de Acuacultura
	Programación de actividades de inspectores para difusión y ejecución de servicios de la SA fuera de su lugar habitual de trabajo.	Dirección General de Acuacultura
		Gestión Financiera
	Capacitación permanente a todos los servidores en trámites para usuarios	Gestión Financiera
	Desarrollar la Planificación Estratégica de la institución	Gestión Financiera
Dirección General de Acuacultura		

Tabla: 3.14: Áreas Responsables – Perspectiva Procesos Internos
Elaborado por: Autores

	Objetivo Estratégico	Áreas Responsables
FORMACION Y CRECIMIENTO	Evaluación constante de actividades de control que realiza la SA a nivel nacional.	Control Acuícola
		Control Acuícola
		Control Acuícola
		Gestión y Desarrollo Sustentable
	Desarrollo y Monitoreo de proyectos nuevos y en ejecución que reflejen el interés de la SA por atender al sector.	Proyectos y Cooperación Internacional
		Proyectos y Cooperación Internacional
	Incremento de asignaciones presupuestarias en publicidad y contratos ocasionales.	Gestión Financiera
		Gestión Financiera

Tabla 3.15: Áreas Responsables – Perspectiva Formación y Crecimiento
Elaborado por: Autores

3.8. Maestro de Indicadores

	Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmula
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Proporcionar Atención y Asesoría a usuarios en temas acuícolas: técnicos, legales y ambientales	Número de acuicultores capacitados	Cantidad
		Número de acuicultores beneficiados	Cantidad
	Monitoreo y difusión de actividades de SA en medios de información	Número de informes mensuales en base a las coberturas realizadas	Número de informes mensuales
		Número de informes mensuales con todas las noticias publicadas en radio, prensa y televisión, en las carteleras de la institución	Número de informes mensuales
		Número de informes mensuales sobre los eventos que realice la institución	Número de informes mensuales
	Establecer como tarea específica de las unidades de control el seguimiento a los acuicultores beneficiados con la capacitación	Número de informes de talleres, cursos, giras de observación y asistencias técnicas	Número de informes
	Evaluar la satisfacción de nuestros usuarios por el servicio o producto entregado.	Número de Registros de calificación favorable (Muy buena, Buena) del servicio o producto entregado.	Número de Registros
		Número de Quejas de usuarios por los servicios o productos recibidos de la SA.	Número de Quejas de Usuarios
		Número de horas Capacitación realizada por funcionarios en atención y trámites para el cliente.	Número de horas de Capacitación

Tabla 3.16: Maestro de Indicadores – Perspectiva Clientes
Elaborado por: Autores

	Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmula
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar las recaudaciones por servicios, trámites y productos en la Subsecretaría de Acuacultura.	% de Incremento de recaudaciones por especies fiscales.	$[(\text{REF año actual} - \text{REF año anterior}) / \text{REF año anterior}] \times 100$
		% de Incremento de recaudaciones por prestación de servicios.	$[(\text{RPS año actual} - \text{RPS año anterior}) / \text{RPS año anterior}] \times 100$
		% de Incremento de recaudaciones por permisos, licencias y patentes.	$[(\text{RPLP año actual} - \text{RPLP año anterior}) / \text{RPLP año anterior}] \times 100$
		% de Incremento de recaudaciones por venta de productos.	$[(\text{RVP año actual} - \text{RVP año anterior}) / \text{RVP año anterior}] \times 100$
	Implementar una Distribución basada en prioridades de los recursos en proforma presupuestaria de la entidad.	% de Asignación presupuestaria para Servicios de Capacitación	$[\text{APSC} / \text{APTtotal}] \times 100$
		% de Asignación presupuestaria para actividades agropecuarias, Pesca y Caza	$[\text{APAPC} / \text{AP Total}] \times 100$
		% de Asignación presupuestaria para Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	$[\text{APESI} / \text{AP Total}] \times 100$

Tabla 3.17: Maestro de Indicadores – Perspectiva Finanzas
Elaborado por: Autores

	Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmula
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Gestionar y coordinar nuevas alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales, gobiernos locales e internacionales	% de Incremento de convenios entre instituciones gubernamentales, gobiernos locales e internacionales	$[(\# \text{ CV año actual} - \# \text{ CV año anterior}) / \# \text{ CV año anterior}] \times 100$
	Programación de actividades de inspectores para difusión y ejecución de servicios de la SA fuera de su lugar habitual de trabajo.	Número de programaciones cuatrimestrales de inspectores para difusión y ejecución de servicios de la SA	Número de Programaciones cuatrimestrales ejecutadas
		% Incremento de Asignación presupuestaria para Viáticos y Subsistencias al Interior	$[(\text{APVSI año actual} - \text{APVSI año anterior}) / \text{APVSI año anterior}] \times 100$
		% de Incremento de Asignación presupuestaria para Pasajes al Interior.	$[(\text{APPI año actual} - \text{APPI año anterior}) / \text{APPI año anterior}] \times 100$
	Capacitación permanente a todos los servidores en trámites para usuarios	% de Incremento de Asignación presupuestaria de Servicios de Capacitación	$[(\text{APSC año actual} - \text{APSC año anterior}) / \text{APSC año anterior}] \times 100$
	Desarrollar la Planificación Estratégica de la institución	% de Incremento de Asignación presupuestaria para Consultoría, Asesoría e Investigación especializada.	$[(\text{APCAI año actual} - \text{APCAI año anterior}) / \text{APCAI año anterior}] \times 100$
		Informes de Reuniones mensuales a nivel de jefaturas para elaboración y reformas a la Planificación Estratégica de la institución	Número de informes cuatrimestrales realizados.

Tabla 3.18: Maestro de Indicadores – Perspectiva Proceso Internos
Elaborado por: Autores

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmula
FORMACION Y CRECIMIENTO	Evaluación constante de actividades de control que realiza la SA a nivel nacional.	% de Incremento de Informes de seguimiento y cumplimiento del programa de verificación de condicionamientos de acuerdos para empresas de acuicultura	$[(IFC \text{ año actual} - IFC \text{ año anterior}) / IFC \text{ año anterior}] \times 100$
		% de Incremento de Informes de seguimiento y cumplimiento del programa de operabilidad de empresas de acuicultura.	$[(IFO \text{ año actual} - IFO \text{ año anterior}) / IFO \text{ año anterior}] \times 100$
		% de Incremento de informes de seguimiento de control ambiental de las empresas acuícolas.	$[(IFCA \text{ año actual} - IFCA \text{ año anterior}) / IFCA \text{ año anterior}] \times 100$
		% de Incremento de Informes de regularización para la autorización de la actividad acuícola.	$[(IFRA \text{ año actual} - IFRA \text{ año anterior}) / IFRA \text{ año anterior}] \times 100$
	Desarrollo y Monitoreo de proyectos nuevos y en ejecución que reflejen el interés de la SA por atender al sector.	Cantidad de Proyectos Elaborados para fomentar el desarrollo del Sector Acuícola	PYA año actual - PYA año anterior = diferencia
		Cantidad de Informes de Control técnico en el desarrollo de proyectos para la acuicultura	CTPA año actual - CTPA año anterior = diferencia
	Incremento de Asignaciones presupuestarias en publicidad y contratos ocasionales.	% de Incremento de Asignaciones presupuestarias en Difusión, Información y Publicidad	$[(APDIP \text{ año actual} - APDIP \text{ año anterior}) / APDIP \text{ año anterior}] \times 100$
		% de Incremento de Asignaciones presupuestarias para servicios personales por contrato	$[(APSPC \text{ año actual} - APSPC \text{ año anterior}) / APSPC \text{ año anterior}] \times 100$

Tabla 3.19: Maestro de Indicadores – Perspectiva Formación y Crecimiento
Elaborado por: Autores

3.9. Programas de acción del CMI

A continuación presentamos algunos de los programas planteados para el cumplimiento de la implementación del BSC en la Subsecretaría de Acuacultura, en este cuadro podemos visualizar el programa, indicadores, línea base, la meta propuesta y el presupuesto estimado.

Programa	Indicadores	Línea base	Meta del Proyecto	Presupuesto
14.1. Programa de aprobación de la Ley de Acuacultura	Actas de sesiones y análisis de aprobación	Borrador de la Ley de Acuacultura.	Lograr la aprobación de la Ley de Acuacultura.	40.000
14.2. Programa de acuerdo de Maricultura	Actas de sesiones y análisis de aprobación	Borrador del Acuerdo	Lograr la aprobación del Acuerdo de Maricultura que Riga la actividad.	15.000
14.3. Programa de capacitación a inspectores y extensionistas acuícolas.	Número de inspectores y extensionistas capacitados	Cursos establecidos y Manuales .	15 Inspectores y 200 Extensionistas capacitados en temas acuícolas	40.000
14.4. Programa de aprobación del Reglamento de regularización de acuacultura rural.	Borrador del reglamento e informe del inventario.	Inventario de tierras altas para acuacultura rural.	Regularización del total de acuacultores rurales obtenidos en los censos acuícolas.	150.000

Tabla 3.20: Programas propuesto en Implementación de CMI
Elaborado por: Autores

Programa	Indicadores	Línea base	Meta del Proyecto	Presupuesto
14.5. Censo camaronero	Informes del Censo.	Informe final del CLIRSEN y Sub. Ac.	Se quiere censar el total de hectáreas de cultivo de camarón	200.000
14.6. Censo piscícola	Informes del Censo.	Registro de productores de peces a nivel nacional.	Se quiere censar el total de áreas destinadas a piscicultura	50.000
14.7. Levantamiento de tierras aptas para acuicultura	Informe del levantamiento.	Inventario de tierras	Identificar 10 mil hectáreas aptas para el desarrollo de actividades acuícolas	80.000
14.8. Regularización y control camaronero.	Informes de gestiones y número de acuerdos emitidos.	Base de datos, Registro de acuerdos emitidos.	Regularizar el sector camaronero.	900.000

Tabla 3.20: Continuación de programas propuesto en Implementación de CMI
Elaborado por: Autores

Programa	Indicadores	Línea base	Meta del Proyecto	Presupuesto
14.9. Programa de reestructuración del CENIAC y mejoramiento de ovas de trucha.	Informe de avance de mejora genética por familia	Inventario y diagnóstico actual de reproductores y líneas genéticas disponibles.	Obtener una línea genética de animales mejorados en 4 años	450.000
14.10. Construcción de dos laboratorios de reproducción de peces de agua dulce.	Reportes de avance de construcción y funcionamiento de los laboratorios.	Diseño, Planos y plan operativo de los laboratorios.	Construir dos laboratorios de reproducción de peces de agua dulce y su equipamiento para operación, uno en el litoral y otro en la Amazonía.	800.000
14.11. Reproducción de peces nativos en laboratorios	Alevines obtenidos de cada especie	Informe de experiencias previas con asesorías contratadas y capacitaciones de personal técnico.	Reproducir peces nativos en laboratorios: Bocachico, Sábalo, Vieja azul, Cachama en 4 años	800.000
14.12. Programa de Piscicultura Rural.	Número de Piscinas construidas por provincia.	Informe final del proyecto de Acuicultura Rural 2008-2009 en Guayas y Los Ríos.	Construir 30 piscinas por año en cada una de las siguientes provincias: Esmeraldas, Manabí, El Oro en los próximos 4 años.	720.000
14.13. Programa de Maricultura	Reportes de sondeo de posibles áreas aptas para maricultura. Número de jaulas instaladas.	Documentos técnicos, bibliografía científica actualizada e informes de consultoría.	Zonificación de áreas aptas para maricultura y Cultivo piloto de especies marinas en 10 jaulas como fomento de maricultura y capacitación de las comunidades costeras.	3.500.000

Tabla 3.20: Continuación de programas propuesto en Implementación de CMI
Elaborado por: Autores

Programa	Indicadores	Línea base	Meta del Proyecto	presupuesto
14.14. Programa de cultivo en jaulas en embalses	Jaulas construidas e instaladas en los embalses. Comunidades capacitadas	Documentos técnicos, bibliografía científica actualizada e informes de consultoría.	100 jaulas de 8 metros cúbicos para sustento alimenticio de las comunidades agrícolas y pesqueras aledañas a los embalses en 4 años	120.000
14.15. Caracterización de patógenos potenciales y enfermedades en el cultivo de trucha.	Reporte de patógenos identificados y enfermedades diagnosticadas	Literatura científica, experiencias locales.	Identificación de patógenos para prevención de enfermedades en un año	30.000
14.16. Caracterización de patógenos potenciales y enfermedades en el cultivo de Cachama.	Reporte de patógenos identificados y enfermedades diagnosticadas	Literatura científica, experiencias locales.	Identificación de patógenos para prevención de enfermedades en un año	30.000
14.17. Implementación de 2 plantas procesadoras de pescado en la Amazonía Ecuatoriana	Reportes de obra civil y construcción.	Términos de Referencia, Planos y diseños de cada planta.	Dos plantas de procesamiento de pescado como apoyo a los pequeños productores Amazónicos. 2 años	600.000
14.18. Laboratorio y Reproducción de equinodermos, moluscos y macroalgas	Avances de construcción. Informes de producción de juveniles y macroalgas en laboratorio.	Diseño, planos del laboratorio. Documentos técnicos, bibliografía científica actualizada e informes de consultoría.	Construir laboratorio y Obtener 1'000.000 de juveniles, semilla asentada de bivalvos. Determinación de cultivo de macroalgas con fines comerciales en 4 años.	1.000.000

Tabla 3.20: Continuación de programas propuesto en Implementación de CMI
Elaborado por: Autores

Programa	Indicadores	Línea base	Meta del Proyecto	presupuesto
14.19. Programa de seguridad camaronera	Número de patrullajes, vigilancia.	Nivel de delincuencia actual basado en denuncias realizadas del sector camaronero.	Establecer un programa de seguridad camaronera y aplicarlo para una efectiva reducción del nivel de delincuencia en 4 años	3.000.000
14.20. Programa de mejoramiento genético de camarón	Ganancia de producción y supervivencia por familia obtenida.	Banco de reproductores actual, niveles de supervivencia de producción	Obtención de familias mejoradas que justifiquen un incremento de 8% en producción y supervivencia anual	3.000.000 (aporte de la Sub. Ac. 1.000.000)

Tabla 3.20: Continuación de programas propuesto en Implementación de CMI
Elaborado por: Autores

Plan de capacitación de Usuarios externos

Temas	Área a Capacitar	Total horas	No. De Asistentes	Presupuesto
La trucha y sus características	Sucúa	40	40	\$1.100,00
Cultivo de Ostras	Portoviejo	40	80	\$2.200,00
Calidad del Agua	Babahoyo	40	40	\$600,00
Patologías y enfermedades	Papallacta	40	35	\$600,00
Manejo de estanques	San Vicente	40	50	\$2.200,00



Figura 3.3: Capacitación a usuarios
Elaborado por: Autores



Figura 3.3: Capacitación a usuarios
Elaborado por: Autores



Figura 3.3: Capacitación a usuarios
Elaborado por: Autores



Figura 3.3: Capacitación a usuarios
Elaborado por: Autores



Figura 3.3: Capacitación a usuarios
Elaborado por: Autores

Se realizan evaluaciones a los ciudadanos al final de las capacitaciones con la finalidad de certificar su aprendizaje, además de colaborar en el emprendimiento de nuevos proyectos relacionados a los temas enseñados. Estas evaluaciones también sirven para perfeccionar los procesos de capacitación que realizan los especialistas de la Subsecretaría de Acuacultura.

Dentro de las actividades de capacitación deben realizarse folletos, manuales y demás folletería que ayude a la difusión y aprendizaje de los usuarios.



Figura 3.4: Folleto informativo de capacitaciones
Elaborado por: Autores

Plan de capacitación de Usuarios internos

Temas	Área a Capacitar	Total horas	No. De Asistentes	Presupuesto
Marco lógico para proyectos	Dirección de Proyectos	40	3	\$1.200,00
Control de Gestión Pública	Dirección de Control	40	5	\$250,00
Derecho Administrativo	Asesoría Jurídica	40	4	\$1.000,00
Sistemas de Información Geográfico	Papallacta	40	2	\$2.600,00
Administración de Procesos	Directores y Jefes de Unidad	40	8	\$3.200,00

Las recaudaciones al año 2013 se registraron de la siguiente manera:

No. Partida	Nombre	Valor
130108	Prestación de Servicios	\$208.000,00
130112	Permisos, Licencias y Patentes	\$237.000,00
130129	Emisión de Certificados de Origen	\$220.000,00
130133	Tasa de Servicios por la Ocupación de la Zona de Playa y Bahía para la Cría y Cultivo de Especies Bioacuáticas	\$300.000,00
140203	Del Mar	\$80.000,00

Tabla 3.21: Recaudaciones SA
Elaborado por: Autores

Con las estrategias propuestas se espera que estas recaudaciones aumenten en los siguientes valores finales:

No. Partida	Nombre	Valor
130108	Prestación de Servicios	\$358.000,00
130112	Permisos, Licencias y Patentes	\$197.000,00
130129	Emisión de Certificados de Origen	\$330.000,00
130133	Tasa de Servicios por la Ocupación de la Zona de Playa y Bahía para la Cría y Cultivo de Especies Bioacuáticas	\$380.000,00
140203	Del Mar	\$120.000,00

Tabla 3.22: Partidas presupuestarias
Elaborado por: Autores

Presupuesto

El Presupuesto General del Estado se maneja por partidas presupuestarias, estas se identifican con un número y nombre de partida. Su clasificación se establece por grupos y luego se subdividen. Los Ingresos de la Subsecretaria de Acuicultura están compuesto por las partidas presupuestarias 130108 Prestación de Servicios, 130112 Permisos, Licencias y Patentes, 130129 Emisión de Certificados de Origen, 130133 Tasa de Servicios por la Ocupación de la Zona de Playa y Bahía para la Cría y Cultivo de Especies Bioacuáticas, 140203 Del Mar, 370105 De Donaciones; y los gastos por las partidas de los grupos 51 Gastos en Personal, 53 Bienes y Servicios de Consumo, 71 gastos en Personal para Inversión, 73 Bienes y servicios para Inversión, 75 Obras Públicas, 77 Otros gastos de inversión, 78 Transferencia y Donaciones para Inversión, 84 Bienes de Larga Duración.

En la siguiente tabla se encuentra detallado el presupuesto estimado para la implementación del modelo del BSC en la Subsecretaría de Acuicultura, se detallan las distintas partidas consideradas en la implementación.

Nº Partida	Nombre de Partida Presupuestaria	Descripción de Gasto	Valor (USD)
530603	Servicio de Capacitación	Capacitación	2 000,00
530601	Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada	Talleres de concientización de los resultados	150,00
530601	Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada	Taller de Proyecciones (Visión de la empresa de su gente)	150,00
530601	Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada	Capacitación de agentes de cambio (Personal Estratégico)	150,00
510105	Remuneraciones Unificadas	Salarios	5 000,00
510105	Remuneraciones Unificadas	Perspectiva Financiera	500,00
510105	Remuneraciones Unificadas	Perspectiva Clientes	500,00

510105	Remuneraciones Unificadas	Perspectiva de Procesos Internos	500,00
510105	Remuneraciones Unificadas	Perspectiva de Desarrollo	500,00
530201	Transporte de Personal	Misceláneos	3 000,00
530299	Otros Servicios Generales		
530801	Alimentos y Bebidas	Coffee Break, Buffet	1 500,00
530804	Materiales de Oficina	Suministros	1 000,00
530303	Viáticos y subsistencias en el Interior	Movilización y Viáticos	3 000,00
510210	Sobresueldos y Bonificaciones Adicionales	Incentivos y Bonificaciones por cumplimiento de objetivos	5 000,00
		TOTAL	22 950,00

Tabla 3.23: Presupuesto estimado plan de capacitación
Elaborado por: Autores

3.10. CONCLUSIONES

- La aplicación de CMI en la Subsecretaría de Acuacultura cumple con las directrices y mandatos legales de planificación estratégica dados por los organismos del sector público.
- Con la aplicación del Cuadro de Mando Integral se espera simplificar los trámites y también proporcionar servicios en línea a los usuarios externos que llevan a cabo gestiones referentes a actividades de acuacultura en la Subsecretaría, de acuerdo a la expectativa reflejada en las encuestas por el 62 % y 80 %, respectivamente.
- El Diagnóstico Estratégico realizado a la Subsecretaría de Acuacultura permitió reafirmar la definición de la misión, visión y cadena de valor de la entidad; sin embargo reflejó que el 18 % de servidores no conocen la misión y el 28 % no conocen la visión.
- Se identificaron indicadores relacionados con los objetivos estratégicos que permitan monitorear la gestión administrativa en tiempo real.

3.11. RECOMENDACIONES

- Implementar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de evaluación de las actividades de la Subsecretaría de Acuicultura, permitirá conocer y mejorar los aspectos más relevantes de su gestión administrativa y financiera.
- La aplicación y seguimiento a los indicadores propuestos, verificando que sean alimentados según lo que se requiere; permitirá obtener información técnica y estructurada sobre el cumplimiento de los objetivos de la entidad, proporcionado de esta forma datos importantes al Subsecretario(a) y Directores (as) de área para la toma de decisiones.
- La puesta en marcha del CMI como sistema de control de gestión permitirá reducir los tiempos de respuesta en aspectos legales y requerimientos técnicos solicitados por los funcionarios de la entidad dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil.
- Con la implementación del CMI propuesto para la Subsecretaría de Acuicultura se podrá realizar una adecuada planificación de las actividades y tareas a realizar por las unidades de la entidad, asignar recursos financieros de acuerdo a prioridades y realizar reformas presupuestarias en aquellas partidas con saldos insuficientes en el ejercicio fiscal en curso.
- Para conseguir la mejora continua del sistema de control de gestión propuesto se deberá realizar seguimiento cada semestre a los indicadores para cada una de las perspectivas analizadas e incentivar la retroalimentación del cuadro de mando integral por medio de talleres que muestren la ayuda que proporciona a cada funcionario.

BIBLIOGRAFÍA

- Aranda, A. (2007). Balanced Scorecard o Tablero de Mando. Planificación Estratégica Educativa. (pp. 46-78). Quito: Ediciones Abya-Yala
- Giegold, W.C. (1982). Administración por objetivos: Volumen I, II y III (2^{da} ed.) México: McGraw-Hill
- Constitución Política de la República del Ecuador. Registro Oficial, 449, 20 de Octubre, 2008.
- Cowen, T. (2008). Descubre al Economista que llevas dentro (1^{era} ed.), Barcelona: Editorial Planeta, S.A.
- Sánchez Martorell, J. (2008) El Balanced Scorecard para organizaciones del Sector Público: Enfoques para definición de arquitectura de perspectivas
- Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso: Maximizar los Resultados (1era ed.), Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Larrea, R. (2011). Guía Práctica para la Selección del Tema y Elaboración del Proyecto de Tesis, Guayaquil: Edición Ad Hoc.
- Larrea, R. (2011). Planificación Estratégica: Guía de Estudio, Guayaquil: Edición Ad Hoc.
- Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva. (Decreto Ejecutivo No. 2624).Registro Oficial, 536 ,18 de marzo, 2002.
- Acuerdo de Creación de la Subsecretaría de Acuicultura (Acuerdo Ministerial No. 89) (19 de abril, 2007) Registro Oficial, 86, 17 de mayo, 2007.

- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades (Acuerdo No. 392-2010) Registro Oficial, Edición Especial, 95, 2 de diciembre, 2010.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2000). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Barcelona: Ediciones Gestión.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y Reformas (2009) <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/LEYORGACGEyREFORMAS2009.pdf>
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2009) <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20039%20CG%202009%205%20Normas%20de%20Control%20Interno.pdf>
- Reforma a la Estructura y Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca con la inclusión de las Subsecretarías de Recursos Pesqueros y de Acuicultura (MAGAP). Registro Oficial, 177, 25 de Septiembre, 2007.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2003) <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/%20Informacion-Legal/Normas-de-Regulacion/Reglamentos-Generales/Reglamento-de-la-Ley-Organica-de-la-Contraloria-General-del-Estado/Reglamento+de+la+Ley+Organica+de+la+Contraloria+General+del+Estado.pdf>
- Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público. Recuperado de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Acuerdo+331.pdf>
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1992): The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance. Harvard Business Review.

- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1993): Putting the Balanced Scorecard to work. Harvard Business Review. Septiembre-octubre.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic management System. Harvard Business Review. Enero-febrero.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1997): El Cuadro de Mando Integral. Barcelona Ediciones Gestión 2000 S.A.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2000): Having Trouble with Your Strategy? Then Map It Harvard Business Review. Septiembre-octubre.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2001): Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia (The strategy focused organization). Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2004): Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. (The Tangible Power of Intangible Assets). Harvard Business Review. Junio.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2006): How to Implement a New Strategy. Without Disrupting Your Organization [Versión electrónica]. Harvard Business Review.
- PÉREZ GONZÁLEZ, Daniel (2005): Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión [Versión electrónica]. Tesis doctoral Universidad de Cantabria. http://www.tdx.cbuc.es/TESIS_UC/AVAILABLE/TDR-0731106-132406/
- PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. (2006): Strategy & Society. The

Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility [Versión electrónica]. Harvard Business Review Diciembre. Extraído el 8 de diciembre de 2006 de <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbrsa/en/issue/0612/article/R0612DPrint.jhtml>

- SENPLADES Plan-Nacional-de-Desarrollo-2007-2010
- SENPLADES Plan-Nacional-de-Desarrollo-2010-2013
- SENPLADES Plan-Nacional-de-Desarrollo-2013-2017
- Druker Peter F. , The practice of management. Harper & Row, Nueva York, 1954.
- Porter Michael, Competitive Strategic: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Nueva York, 1980.
- Hernandez Cabrera José Luis, Análisis Estratégico, 2003.
- Teoría y diseño organizacional, Richard L Daft, International Thomson Editores, Sexta edición.
- J. E. Ricart, Diseño de Organizaciones, IESE, Universidad de Navarra.
- Marketing estratégico, Jean-Jacques Lambin, Edition: illustrated, Publicado por ESIC Editorial, 2003.
- Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos, Escrito por María de los Ángeles Gil Estallo, Fernando Giner de la Fuente, Edition: 7, illustrated, Publicado por ESIC Editorial, 2007.
- Sampieri, Fernandez y Baptista, Metodología de la Investigación, 4ta. Edición Mc. Graw Hill 2006

Abreviaturas

SA: Subsecretaría de Acuicultura

CMI: Cuadro de Mando Integral

BSC: Balanced ScoreCard

CGE: Contraloría General del Estado

MAG: Manual de Auditoría de Gestión

IT: Tecnología Informática

CFN: Corporación Financiera Nacional

BEDE: Banco Ecuatoriano de Desarrollo

BNF: Banco Nacional de Fomento

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (Siglas en Ingles)

SRP: Subsecretaría de Recursos Pesqueros

DIRNEA: Dirección Nacional de Espacios Acuáticos

INP: Instituto Nacional de Pesca

CENAIM: Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas.

REF: Recaudaciones por Especies Fiscales

RPS: Recaudaciones por Prestación de Servicios

RPLP: Recaudaciones por Permisos, Licencias y Patentes.

RVP: Recaudaciones por Venta de Productos.

APSC: Asignación Presupuestaria para Servicios de Capacitación.

APTtotal: Asignación Presupuestaria Total

APAPC: Asignación Presupuestaria para Actividades agropecuarias, Pesca y Caza.

APESI: Asignación Presupuestaria para Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos.

CV: Convenios

APVSI: Asignación Presupuestaria para Viáticos y Subsistencias al Interior

APPI: Asignación Presupuestaria para Pasajes al Interior.

APCAI: Asignación Presupuestaria para Consultoría, Asesoría e Investigación especializada

IFC: Informes de Cumplimiento de acuerdos para empresas de acuicultura.

IFO: Informes de Operabilidad de empresas de acuicultura

IFCA: Informes de seguimiento de control ambiental

IFRA: Informes de regularización para la autorización de la actividad acuícola.

PYA: Proyectos de desarrollo del Sector Acuícola

CTPA: Cantidad de Informes de control técnico en proyectos de acuacultura

APDIP: Asignación Presupuestaria en Difusión, Información y Publicidad

APSPC: Asignaciones Presupuestarias para servicios personales por contrato.

Anexos

Anexo 1

Encuesta No. 1

Tema: Comprensión de “razón de ser” de la institución

3. ¿Conoce Usted la misión de la Subsecretaría de Acuacultura?

Si ___ No ___ No responde ___

Tema: Comprensión de “lo que deberá ser y donde deberá estar la institución”

4. ¿Conoce Usted la visión de la Subsecretaría de Acuacultura?

Si ___ No ___ No responde ___

Tema: Comprensión de metas de largo plazo en la entidad

3.- ¿Conoce Usted los objetivos de la Subsecretaría de Acuacultura?

Si ___ No ___ No responde ___

Tema: Vinculo entre actividades de servidores y objetivos institucionales.

21. ¿Puede usted el nivel de relación de su labores diarias con los objetivos de la Subsecretaría de Acuacultura?

Totalmente relacionado ___ Parcialmente relacionado ___ Nada relacionado ___

Tema: Vinculo entre actividades de servidores y estrategia institucional.

22. ¿Cree usted que su labor personal y el de su Unidad estan coordinados con la estrategia de la Subsecretaría de Acuacultura?

Sí ___ No ___ No responde ___ Explique

Tema: Evaluación de Desempeño en la Subsecretaría de Acuacultura

23. ¿Sabe Usted si se mide el desempeño en la Subsecretaría de Acuacultura?

Si ___ No ___ No responde ___

Tema: La Planificación como herramienta para incrementar capacidades de servidores.

24. ¿Cree usted que a través del desarrollo de actividades se favorece su crecimiento profesional y de los integrantes de su área?

Sí__ No__ No responde__

Tema: La capacitación como herramienta para el desarrollo de habilidades.

25. ¿Sus capacidades profesionales han sido fortalecidas con la capacitación que imparte la institución?

Si__ No__ No responde__

Tema: Nuevas herramientas Informáticas para realizar actividades.

26. ¿Cree que el mejoramiento tanto del software y hardware proporcionado por la Subsecretaría de Acuacultura mejora el desempeño de sus actividades?

Si__ No__ No responde__

Tema: Capacitación de servidores al ingresar a la institución.

27. ¿Cree usted que se debe fortalecer la inducción general y específica de acuerdo a los procesos que realizarán los funcionarios que ingresan a alguna unidad administrativa o técnica en la institución?

Si__ No__ No responde__

Tema: Conocimiento de Opiniones de usuarios internos/externos

28. ¿Usted conoce el grado de satisfacción de los clientes internos/externos, respecto del tiempo utilizado en el cumplimiento de los diversos trámites que se realizan en la institución?

Si__ No__ No responde__

Tema: Número adecuado de servidores en unidad.

29. ¿El número de servidores en su unidad es suficiente para atender el universo de los procesos que allí se realizan?

Si__ No__ No responde__

Tema: Logística en actividades de funcionarios en la institución.

30. ¿Cuenta como funcionario de la entidad con los materiales, servicios e infraestructura necesaria para desarrollar sus actividades?

Si ___ No ___ No responde ___

Tema: Cumplimiento de plazos en asesoramiento legal y técnico

31. ¿El asesoramiento legal y técnico requerido por usted como funcionario de la entidad se recibe dentro del plazo de ejecución de sus actividades?

Si ___ No ___ No responde ___

Tema: La digitalización como herramienta de ayuda en proceso de archivo

32. ¿Considera que la digitalización de la información interna y externa facilitarían los procesos de documentación y archivo?

Si ___ No ___ No responde ___

Tema: Directrices de tiempo para distribución de correspondencia.

33. ¿En su unidad existen directrices o estándares de tiempo para la distribución de correspondencia a los destinatarios de la institución?

Si ___ No ___ No responde ___

Tema: Opinión sobre gestión de la Unidad de Gestión Financiera

34. ¿Se atiende con oportunidad los requerimientos de pago de viáticos, subsistencias y otros requerimientos de recursos financieros necesarios para llevar a cabo la gestión de la Subsecretaría de Acuacultura y sus inspectorías?

Si ___ No ___ No responde ___

Tema: Conocimiento de Unidades más importantes en el intercambio de Información y Recursos

18. ¿Con qué áreas intercambia información y/o recursos? Marque con una (X)

Tema: Opinión de funcionario sobre “para quienes trabajan”

19. Su trabajo está orientado a?:

a) ___ Usuarios internos

b) ____ Usuarios externos

c) ____ Los dos

Tema: Opinión sobre el uso de indicadores de desempeño

20. ¿En los procesos que usted interviene, cree necesario que existan indicadores de desempeño?

Si ____ No ____ No responde ____

Anexo 2

Encuesta # 2

Encuesta de satisfacción del cliente de SA

Tema: Opinión sobre trámites dentro de la entidad

6. ¿Cuáles de estos problemas cree usted que se presentan más frecuentemente al momento de hacer sus trámites?

Tema: Aspectos Importantes para usuarios respecto a trámites

7. Señale cuál de los siguientes aspectos es más importante para usted al momento de gestionar un trámite en la entidad.

Tema: Periodos de tiempo para recibir un servicio.

8. Señale usted el periodo de tiempo que transcurre desde el momento de iniciar su trámite hasta el momento de recibir el servicio requerido

Tema: Numero de Requisitos solicitados por la entidad

9. ¿Cree usted que el número de requisitos solicitados por la entidad para realizar su trámite es:

OPCION
Muy Reducido
Poco Reducido
Normal
Poco exagerado
Totalmente Exagerado

Tema: Servicios Online para usuarios externos de la entidad

10. ¿Usted como Usuario de esta entidad cuenta con servicios online para consultar o realizar algún trámite?

OPCION
Si
No
No conoce

Anexo 3

Normas legales pertinentes de la Constitución de la República del año 2008

Sección primera

Sector público

Art. 225.- El sector público comprende:

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

Art. 226.- Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

Sección segunda Administración pública

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

Art. 228.- El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la

destitución de la autoridad nominadora.

Mediante Decreto Ejecutivo N° 555 del 19 de Noviembre de 2010 el Presidente de la República en ejercicio de las atribuciones que le confiere la Constitución del Ecuador dispone la implementación del Gobierno por Resultados-GPR en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, con el objetivo de comenzar un proceso de mejora y fortalecimiento de las instituciones del Estado.

Anexo 4

Acuerdo Ministerial No.089

Registro Oficial N° 86 -- Jueves 17 de Mayo del 2007 -- 3

Que con Acuerdo Ministerial No. 015 de 28 de febrero del 2007, publicado en el Registro Oficial No. 46 de 20 de marzo del presente año, se designó al Lic. Luis Antonio Maldonado Lince, portador de la cédula de ciudadanía No. 1 704 1 2476-5 para que a mi nombre y representación actúe como delegado en el Directorio de la Corporación Financiera Nacional;

Que con memorando 283 VM/MAG de 4 de abril del 2007, el Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (E), Ing. Jaime Durango Flores, solicita dejar sin efecto el acuerdo ministerial de delegación en favor del Lic. Luis Antonio Maldonado Lince a la Corporación Financiera Nacional; y en su reemplazo delega al ing. Jaime Durango Flores en calidad de representante alterno; y,

Que en virtud de lo establecido en el Art. 179, numeral 6 de la Constitución Política de la República del Ecuador y Art. 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

Acuerda:

ARTICULO UNO.- Dejar sin efecto el Acuerdo Ministerial No. 015 de 28 de febrero del 2007, publicado en el Registro Oficial No. 46 de 20 de marzo del presente año, en el que se designó al Lic. Luis Antonio Maldonado Lince, portador de la cédula de ciudadanía No. 170412476-5 para que actúe como delegado alterno en el Directorio de la Corporación Financiera Nacional.

ARTICULO DOS.- Designar al señor Viceministro Ing. Jaime Oswaldo Durango Flores, portador de la cédula de ciudadanía No. 170053507-1, como delegado alterno del Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca ante el Directorio de la Corporación Financiera Nacional

Comuníquese y publíquese dado en Quito, a 19 de abril del 2007.

f.) Ing. Carlos Vallejo López, Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.- Es fiel copia del original.- Lo certifico.

f.) Director de Gestión de Desarrollo Organizacional.

MAG: 24 de abril del 2007. No. 089

EL MINISTRO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUICULTURA Y PESCA

Considerando:

Que el artículo 124 de la Constitución Política del Estado establece que la Administración Pública se organizará y desarrollará de manera descentralizada y desconcentrada;

* No. 086

EL MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

Considerando:

Que la Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional, publicada en Registro Oficial No. 387 de 30 de octubre de 2006, establece la conformación de su Directorio;

Que según el Art. 5 de la indicada ley, el Directorio es la autoridad máxima de la corporación y está integrado entre otros por el Ministro de Agricultura y Ganadería o su delegado;

4 -- Registro Oficial N° 86 -- Jueves 17 de Mayo del 2007

Que de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 266 de la Constitución Política del Estado, será objetivo permanente de las políticas del Estado el desarrollo prioritario, integral y sostenido de las actividades agrícola, pecuaria, acuícola, pesquera y agroindustrial, que provean productos de calidad para el mercado interno y externo, la dotación de infraestructura, la tecnificación y recuperación de suelos, la investigación científica y la transferencia de tecnología;

Que la actividad pesquera está regulada fundamentalmente por los convenios internacionales correspondientes, por la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero y por el Reglamento a la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 3198, publicado en el Registro Oficial No. 690 de 24 de octubre de 2002;

Que mediante decretos ejecutivos No. 7, publicado en el Registro Oficial No. 36 del 8 de marzo de 2007, y No. 144, publicado en el Registro Oficial No. 37 del 9 de marzo de 2007, la Subsecretaría de Recursos Pesqueros pasó a ser dependencia del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca;

Que el sector acuicultor ha cobrado una gran importancia en los últimos años y la acuicultura se ha convertido en uno de los más importantes rubros de exportación del país;

Que hasta la presente fecha estas dos actividades han sido reguladas y controladas por la Subsecretaría de Recursos Pesqueros;

Que resulta necesario diferenciar los sectores de pesca y de acuicultura y reorganizar las entidades que controlan dichas actividades, separando las competencias relacionadas con cada uno de dichos sectores;

Que la FAO ha definido la acuicultura como el cultivo de organismos acuáticos tales como peces, moluscos, crustáceos y plantas acuáticas. El cultivo implica algún nivel de intervención en el proceso de crianza para mejorar la producción, tales como, siembras regulares, alimentación, protección contra los depredadores, etc. Cultivo también implica la propiedad de personas naturales o jurídicas de los productos durante el período de cultivo; Y,

En ejercicio de la facultad que le confiere el artículo 179 numeral 6 de la Constitución y en los artículos 17, 20 y 21 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

Acuerda:

Art. 1.- Créase la Subsecretaría de Acuicultura, como una dependencia del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.

Art. 2.- La Subsecretaría de Acuicultura será la encargada de ejecutar todas las atribuciones de regulación y control de las actividades relacionadas con la acuicultura, que se encuentran establecidas en la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, su reglamento y demás normativa.

Art. 3.- La Subsecretaría de Acuicultura tendrá su sede en la ciudad de Guayaquil y el Subsecretario será nombrado por el Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.

Art. 4.- Créase una Dirección General de Acuicultura, la misma que será competente para conocer los asuntos relacionados con todos los procesos de acuicultura, de conformidad con la normativa aplicable. La Dirección tendrá su sede en la ciudad de Guayaquil y el Director General de Acuicultura será designado por el Subsecretario de Acuicultura.

Las unidades del CENIAC de Papallacta y ARCO IRIS de Cuenca dependerán de la Dirección de Acuicultura.

Art. 5.- Solicitese a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público SENRES y al Ministerio de Economía y Finanzas la implementación de todos los procesos y cambios administrativos que sean necesarios para la ejecución del presente acuerdo ministerial.

Esta nueva estructura se incorporará al orgánico actual del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.

Art. 6.- El presente acuerdo ministerial entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito, a 19 de abril del 2007.

f.) Carlos Vallo López, Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.

f.) [con. Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República del Ecuador, Testigo de I honor.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.- Es fiel copia del original.- Lo certifico.

f.) Director de Gestión de desarrollo Organizacional. *

MAG 24 de abril del 2007, No. 999

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUICULTURA Y PESCA

Comunicación:

Que el artículo 124 de la Constitución Política del Estado establece que la Administración Pública se organiza y desarrolla de manera descentralizada y desconcentrada.

Que de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 266 de la Constitución Política, será objetivo permanente de las políticas del Estado el desarrollo prioritario, integral y sostenido de las actividades agrícola, pecuaria, acuícola, pesquera y agroindustrial, que provean productos de calidad para el mercado interno y externo, la dotación de infraestructura, la tecnificación y recuperación de suelos, la investigación científica y la transferencia de tecnología.

Anexo 5

Acuerdo Ministerial No.300

No. **300**

EL MINISTRO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA

CONSIDERANDO:

- Que, Mediante Resolución OSCIDI No. 2003.013 de 29 de abril de 2003 se emite dictamen favorable a la Estructura y Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Que, Mediante Decreto Ejecutivo No. 7, publicado en Registro Oficial No. 36 de 8 de enero de 2007, se establece en el artículo 4: "La Subsecretaría de Recursos Pesqueros pasará a ser dependencia del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, para lo cual la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público, SENRES, efectuará los cambios administrativos que sean necesarios, previo el cumplimiento de los demás requisitos de ley".
- Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 144, publicado en Registro Oficial No. 37 de 9 de marzo de 2007, reforma al Decreto Ejecutivo No.7, antes referido; y, determina en el artículo 4 inciso primero: "El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca asumirá las competencias en materia de pesca, acuicultura y piscicultura que se encontraban a cargo del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización Pesca y Competitividad". Adicionalmente en el artículo 7 se establece que: "Mediante acuerdos interministeriales, los Ministerios de Industrias y Competitividad; de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración; y de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, establecerán los procedimientos para el traspaso de competencias asignadas conforme el presente Decreto..."
- Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 89 de 19 de abril de 2007, se crea la subsecretaría de Acuicultura como una dependencia de: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.
- Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 90 de 19 de abril de 2007, establece que a Subsecretaría de Recursos Pesqueros con actual sede en la ciudad de Guayaquil deberá trasladarse a la ciudad de Manta, desde donde ejercerá todas las atribuciones respecto de la actividad de Pesca.
- Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 299 de 21 de agosto de 2007, se reforma el Acuerdo Ministerial 089, estableciendo que la Subsecretaría de Acuicultura es una unidad ejecutora del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca, con autonomía, técnica, y financiera.
- Que, con Oficio No. MEF-SP-CDPP-2007-203384, del 21 de agosto del 2007, el Ministerio de Economía y Finanzas acorde a lo que establece el artículo 113 inciso tercero del Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, ha emitido el dictamen presupuestario favorable, previo a la expedición del presente Estatuto;



Que, mediante Oficio No. 004738 DI-SENRES-2007 de 21 de agosto de 2007, el Secretario Nacional Técnico de la -SENRES-, emite dictamen favorable al Proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros; y,

En uso de las atribuciones que le confiere el numeral 6, del artículo 179 de Constitución Política de la República, y los Artículos 17, 20 y 21 del Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva.

ACUERDA:

Art. 1.- Expedir la siguiente reforma a la Estructura y Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca con la inclusión de las Subsecretarías de Recursos Pesqueros y de Acuicultura, dentro de los Procesos Agregadores de Valor con relación y dependencia directa del Ministro y Viceministro del MAGAP. Para el efecto a continuación se define lo siguiente:

Art. 2.- De la Subsecretaría de Recursos Pesqueros.-

Art. 3.- Misión.-

Administrar, regular, controlar, desarrollar y difundir la actividad de la pesca industrial y artesanal, a través de la investigación básica y aplicada, innovación tecnológica, formación de recursos humanos altamente calificados, promoción de los productos en los mercados interno y externo, para la preservación y manejo sustentable de los recursos pesqueros en todo el Territorio Nacional.

Art. 4.- Objetivos estratégicos:

- a) Regular y controlar la actividad pesquera en el país.
- b) Impulsar el desarrollo socioeconómico de la actividad pesquera, fortaleciendo la economía nacional.
- c) Impulsar la investigación y desarrollo de la pesca a nivel nacional.
- d) Preservar la riqueza de los recursos pesqueros existentes en el mar territorial.
- e) Mantener medios y canales de participación y coordinación del Sector Pesquero.
- f) Impulsar la creación de nuevas fuentes de trabajo en el sector pesquero.
- g) Desarrollar la capacitación integral del sector pesquero, artesanal e industrial.
- h) Promocionar los productos de la pesca en los mercados interno y externo.
- i) Canalizar la Cooperación Internacional para desarrollar programas de extensionismo pesquero.
- j) Promover la asignación de derechos de uso para el manejo sustentable y participativo de la actividad pesquera.
- k) Canalizar la Cooperación Internacional en materia de pesca.

Art. 5.- Clasificación de Procesos

Para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, la Subsecretaría de Recursos Pesqueros está conformada por:

1. Procesos Gobernantes:



Ministerio de Agricultura, Ganadería,
Acuicultura y Pesca
Despacho del Ministro
Quito - Ecuador

15. Informes de asistencia técnica en temas pesqueros.
16. Permisos de pesca para transportadores, manipuladores y procesadores de productos de la pesca
17. Permisos para comerciantes mayoristas y/o minoristas de productos pesqueros.
18. Permisos de pesca para embarcaciones dedicadas a pesca deportiva, de investigación y exploración.
19. Informes técnicos de control por pesca con sistemas de captura prohibidos(dinamita, barbasco, químicos y otros)

Art. 8.- De la Subsecretaría de Acuicultura

Art. 9.- Misión.-

Administrar, controlar, desarrollar y difundir la actividad de la acuicultura en todas sus fases a través de la investigación básica y aplicada, innovación tecnológica, formación de recursos humanos altamente calificados, promoción de los productos en los mercados interno y externo, para la preservación y manejo sustentable de los recursos acuáticos en todo el Territorio Nacional.

Art. 10.- Objetivos estratégicos:

- a) Impulsar el desarrollo socioeconómico de la actividad de acuicultura, fortaleciendo la economía.
- b) Impulsar la investigación y desarrollo de la acuicultura a nivel nacional.
- c) Preservar los recursos acuáticos.
- d) Mantener medios y canales de participación y coordinación del Sector Acuicultor.
- e) Impulsar la creación de nuevas fuentes de trabajo en el sector de la acuicultura.
- f) Desarrollar la capacitación integral del sector de la acuicultura.
- g) Promocionar los productos de la acuicultura en los mercados interno y externo.
- h) Canalizar la Cooperación Internacional en materia de acuicultura.

Art. 11.- Estructura Orgánica Básica Alineada a la Misión:

Para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, la Subsecretaría de Acuicultura está conformado por:

1. Procesos Gobernantes:

1.1. Direccionamiento y Gestión Estratégica de la Acuicultura

2) Procesos Agregadores de Valor:

2.1) Gestión Técnica de la Acuicultura

- 2.1.1 Proyectos y Cooperación Internacional
- 2.1.2 Gestión y Desarrollo Sustentable de la Acuicultura
- 2.1.3 Control de la Acuicultura



3) Procesos Habilitantes de:

3.1) Asesoría:

- 3.1.1 Asesoría Jurídica;
- 3.1.2 Comunicación Social

3.2) Apoyo:

- 3.2.1 Gestión de Recursos Humanos
- 3.2.2 Gestión Administrativa - Financiera
 - Gestión Financiera
 - Gestión Tecnológica
 - Servicios Institucionales

4) Procesos Desconcentrados:

4.2) Estaciones de Investigación de Acuicultura

- 4.2.1 Proyectos y Cooperación Internacional
- 4.2.1 Control de la Acuicultura
- 4.2.1 Gestión y Desarrollo Sustentable de la Acuicultura
- 4.2.1 Administrativa-Financiera

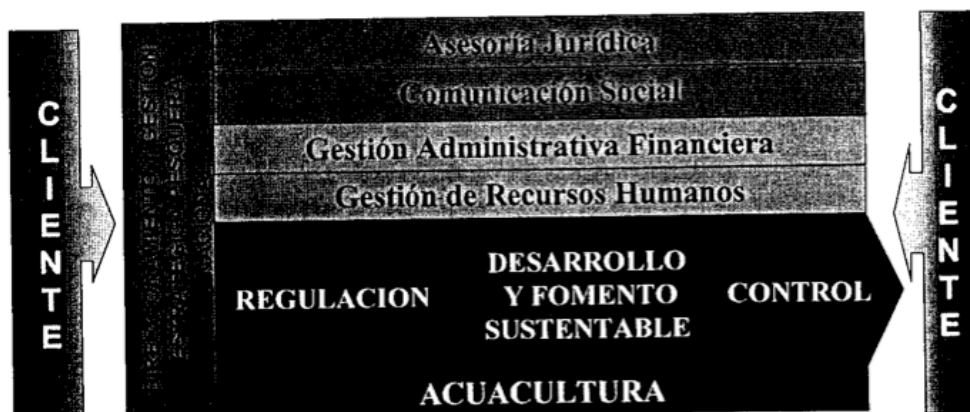
4.3) Oficinas de Acuicultura

- 4.3.1 Gestión de Producción Acuícola.
- 4.3.1 Gestión de Producción Acuícola Comercial
- 4.3.1 Control Ambiental

Art. 12.- Representaciones Gráficas

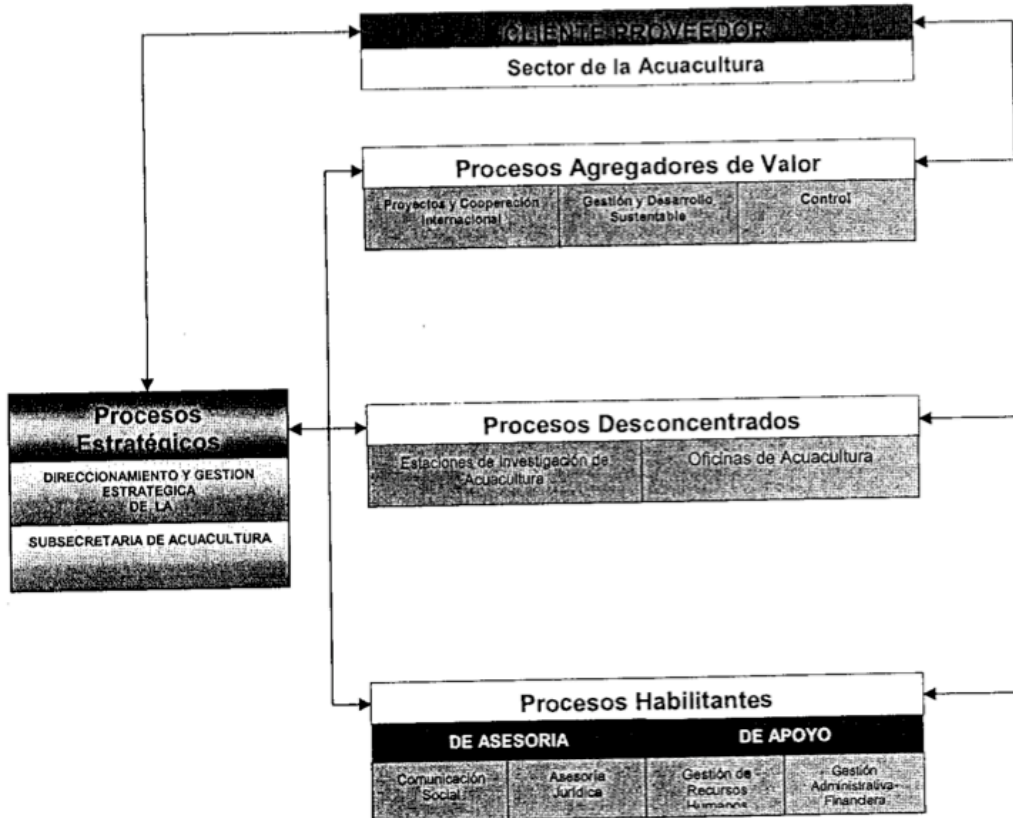
Se definen las siguientes representaciones gráficas para la Subsecretaría de Acuicultura

a) Cadena de Valor





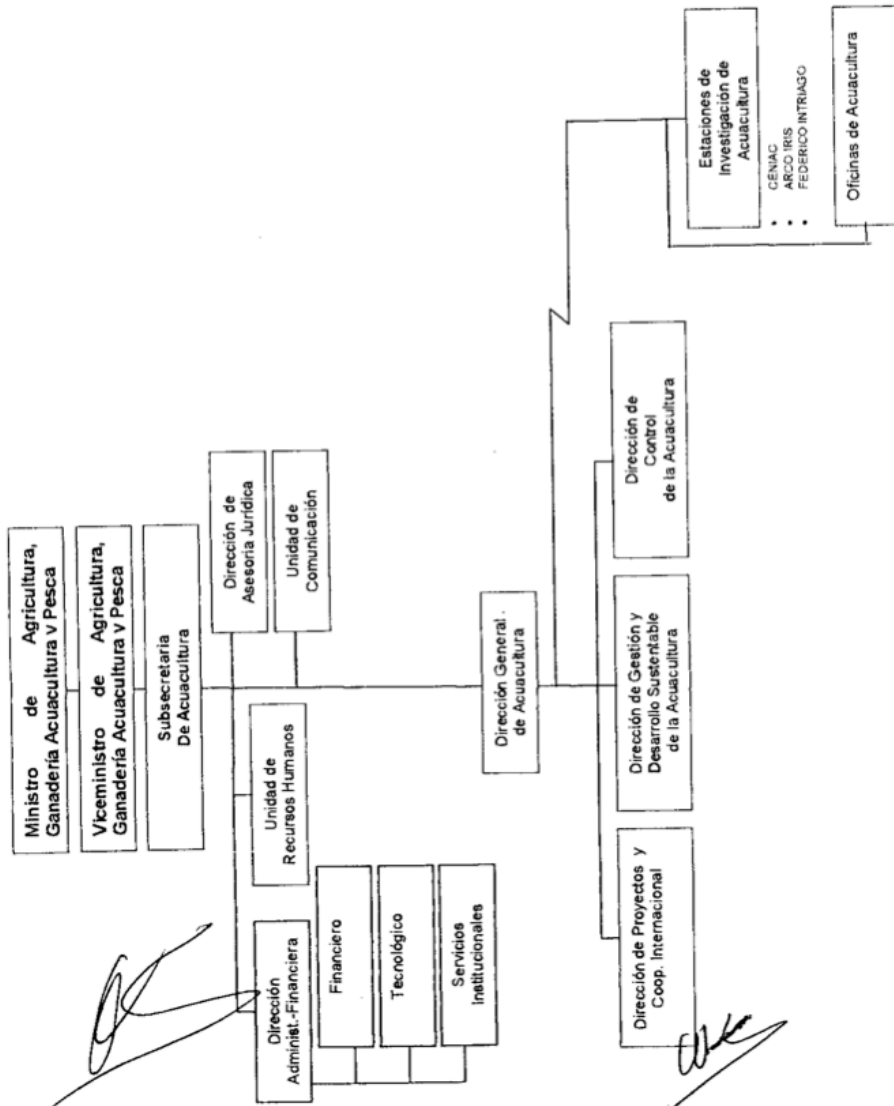
b) Mapa de Procesos





Ministerio de Agricultura, Ganadería,
Acuicultura y Pesca
Departado del Buzo
Quito - Ecuador

c) Estructura Orgánica





Art. 13.- Estructura Orgánica Descriptiva

1) Procesos Gobernantes.-

1.2) Subsecretaría de Acuicultura

Direccionamiento y Gestión Estratégica de la Acuicultura

a. Misión.-

Administrar, controlar, desarrollar y difundir la actividad de la acuicultura en todas sus fases a través de la investigación básica y aplicada, innovación tecnológica, formación de recursos humanos altamente calificados, promoción de los productos en los mercados interno y externo, para la preservación y manejo sustentable de los recursos acuáticos en todo el Territorio Nacional.

b. Sede y jurisdicción.-

Este órgano administrativo está representado por el Subsecretario de Acuicultura, con sede en la ciudad de Guayaquil y jurisdicción nacional.

c. Atribuciones y Responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos referentes al sector de la acuicultura nacional;
- b) Elaborar los planes y programas de desarrollo de la acuicultura y someterlos a la aprobación del Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero;
- c) Controlar y exigir el cumplimiento de las labores que deben realizar los demás organismos y dependencias del sector público acuicultor;
- d) Coordinar las labores del sector público acuicultor así como sus relaciones con el sector acuicultor privado;
- e) Conformar comisiones para el estudio de asuntos concernientes a la actividad y desarrollo del sector acuicultor;
- f) Disponer la ejecución de los trámites administrativos pertinentes;
- g) Fomentar el crédito financiero acuicultor y supervisar su utilización;
- h) Colaborar con los sujetos potenciales de crédito, especialmente con los del sector artesanal, en la preparación de proyectos de inversión y operación que procuren financiamiento de mediano y largo plazo; e,
- i) Conocer los informes técnicos y aprobar los planes de las empresas acuícolas.

2) Procesos Agregadores de Valor.-

2.1) Dirección General de Acuicultura

Gestión Técnica de la Acuicultura

a. Misión:

Planificar, coordinar, difundir y ejecutar programas de control de la actividad de la acuicultura en las fases de cultivo, procesamiento, comercialización y afines para propiciar el desarrollo sustentable, responsable, fomentar la capacitación y modernización de la actividad de la acuicultura y mejorar el nivel nutricional de la población ecuatoriana.

b. Atribuciones y Responsabilidades

- a) Planificar, coordinar, difundir y ejecutar programas de control de la actividad de la acuicultura.
- b) Impulsar la comercialización de los productos de la acuicultura en los mercados nacionales e internacionales.



- c) Ejecutar planes y programas de gobierno en materia de la acuicultura.
- d) Emitir autorizaciones, permisos y certificaciones de la actividad de la acuicultura.
- e) Conocer, ordenar y sancionar las infracciones que se cometieran en el sector de la acuicultura amparados en la Ley.
- f) Actuar como contraparte en programas, proyectos y convenios nacionales e internacionales, públicos o privados en materia de acuicultura o actividades afines.
- g) Determinar las áreas geográficas prioritarias para la instalación de empresas de acuicultura industriales.
- h) Establecer regulaciones de instalación y operación de las empresas de acuicultura con el fin de preservar el medio ambiente.
- i) Informar a la Subsecretaría de Acuicultura sobre la determinación de épocas de veda para recursos bioacuáticos, en coordinación con el INP.
- j) Ejecutar operativos de control en coordinación con otras instituciones del Estado, principalmente con la Armada Nacional.
- k) Propiciar la capacitación y entrenamiento del recurso humano del Sector acuicultor.
- l) Impulsar la innovación y transferencia tecnológica dirigida a la modernización del sector de la acuicultura.
- m) Vigilar el cumplimiento de las obligaciones y compromisos contraídos por el Estado y con empresas de la acuicultura.
- n) Supervisar la ejecución de las actividades técnicas de la Institución.
- o) Presentar informes periódicos al Subsecretario de Acuicultura del avance y ejecución de programas de la Dirección General de Acuicultura.
- p) Establecer resoluciones de conflictos entre concesionarios y usuarios de la actividad de acuicultura.
- q) Supervisar el cumplimiento de medidas para mejorar el control de calidad de los productos acuícolas, en coordinación con el INP, y
- r) Demás funciones que sean asignadas por la Autoridad, que por la ley o reglamento le correspondan.

c. Estructura Básica.- Esta Unidad Administrativa se gestionará a través de:

2.1.1. Dirección de Proyectos y Cooperación Internacional

a. Misión.-

Diseñar, gestionar, coordinar, promover, evaluar y validar los planes, programas, proyectos y convenios de cooperación nacional e internacional para el desarrollo de la actividad de la acuicultura en el país.

b. Atribuciones y Responsabilidades

- a) Receptar, evaluar y validar los proyectos presentados por el sector acuicultor.
- b) Diseñar los planes, programas y proyectos requeridos para el desarrollo de la actividad de la acuicultura.
- c) Gestionar ante SENPLADES y la Subsecretaría de Programación de la Inversión Pública, la aprobación de proyectos.
- d) Identificar instituciones nacionales e internacionales y países para suscribir convenios de cooperación nacional e internacional.
- e) Estudiar la factibilidad técnica y operativa de los convenios de cooperación nacional e internacional.



- f) Coordinar, ejecutar y evaluar los convenios de cooperación nacional e internacional.
- g) Asistir a eventos y representar a la autoridad competente en las delegaciones que le asigne.
- h) Asesorar en la toma de decisiones a la Autoridad competente en relación a las medidas de ordenamiento establecidas por organismos internacionales.
- i) Presentar informes mensuales del avance y ejecución de las actividades de su competencia y por delegación, y
- j) Realizar las demás funciones que le asigne la autoridad competente.

c. Productos y Servicios.-

PLANIFICACIÓN ACUÍCOLA

1. Programa de carnetización para realizar la actividad de acuicultura.
2. Programa de control a centros de acopio, hoteles, restaurantes, transporte, mercados y empresas de acuicultura.
3. Programa de operabilidad de empresas industriales de acuicultura.
4. Programa de regularización de descabezadoras o plantas pre-procesadoras.
5. Programa de regularización de laboratorios de especies bioacuáticas.
6. Programa de verificación de condicionamientos de acuerdos para empresas de acuicultura.
7. Programa de capacitación, transferencia tecnológica y extensionismo para el sector de la acuicultura.
8. Programa de control sobre regímenes especiales en la importación de productos de la acuicultura.
9. Programa de eco etiquetado y producción orgánica de productos de acuicultura.
10. Programa de organización, promoción y participación en ferias nacionales e internacionales sobre acuicultura.
11. Programa de registro de empresas de la acuicultura
12. Programa de verificación de cupo de maquila para plantas maquiladoras de la acuicultura.
13. Programas para el desarrollo y fomento de la acuicultura (situacionales).
14. Propuestas sobre trazabilidad de productos de la acuicultura.
15. Estudio de determinación del consumo per cápita de productos de la acuicultura.
16. Estudios sobre mercado interno para productos de la acuicultura.
17. Estudios sobre productos de la acuicultura (Control Sanitario y Valor Agregado).
18. Propuestas de reglamentos para el manejo ambiental de la acuicultura.
19. Diagnóstico sobre el desempeño ambiental de empresas acuícolas.
20. Censo Nacional del sector de la Acuicultura.
21. Informe sobre la propuesta de gestión ambiental de la acuicultura.



22. Estudio de factibilidad de los proyectos acuícolas en el ámbito nacional.
23. Programa de capacitación ambiental para el sector acuicultor.
24. Programa de control ambiental para las empresas acuicultoras
25. Programa de regularización de la actividad acuícola.
26. Propuestas de reglamentos para el manejo ambiental de la acuicultura.

COOPERACIÓN INTERNACIONAL

1. Información base para convenios internacionales en materia de acuicultura.
2. Estudio sobre precios para productos de la acuicultura, su variabilidad anual y el comercio internacional.
3. Programa de registro o habilitación de empresas de la acuicultura en los mercados internacionales.
4. Programa de capacitación, pasantías, transferencia tecnológica y extensionismo para el sector de la acuicultura.
5. Programa de eco etiquetado y producción más limpia.
6. Programa de organización, promoción, difusión y participación en ferias nacionales e internacionales sobre productos de la acuicultura.
7. Programa de capacitación en aspectos ambientales al sector de la acuicultura industrial.
8. Estudios sobre el comercio internacional de productos de la acuicultura (situacional).
9. Compendio de normativas y disposiciones sanitarias para el comercio de productos de la acuicultura.
10. Informes de actividades por ser delegado del Director General de Acuicultura.
11. Información base para convenios internacionales en materia de acuicultura.
12. Informe base para estudio de mercados y productos acuícolas de exportación.
13. Informe de seguimiento de convenios de cooperación nacional e internacional con el sector de la acuicultura
14. Proyectos para el desarrollo del sector de la acuicultura con cooperación nacional e internacional
15. Proyectos de cooperación nacional e internacional para la capacitación con el sector de la acuicultura
16. Propuestas, perfiles y estudios de factibilidad de convenios nacionales e internacionales para el sector de la acuicultura y actividades afines
17. Base de datos para proyectos, convenios e información relacionada a la cooperación nacional e internacional con el sector de la acuicultura
18. Registro de personas naturales o jurídicas de cooperación nacional e internacional, en actividad de la acuicultura, afines o conexas.

2.1.2. Dirección de Gestión y Desarrollo Sustentable Acuícola

a. Misión:

Gestionar, fomentar e impulsar el desarrollo de la actividad de la acuicultura en las fases de cultivo, procesamiento y



comercialización con la asistencia técnica y la innovación tecnológica para un manejo sustentable y competitivo.

b. Atribuciones y Responsabilidades:

- a) Revisión y aprobación de actividades, modificaciones, productos, autorizaciones, certificados, permisos, listas de precios referenciales y otros documentos que contribuyan al desarrollo de la actividad acuícola.
- b) Coordinar y supervisar la ejecución de programas de capacitación, pasantías, transferencia tecnológica y extensionismo para el sector acuícola Industrial.
- c) Coordinar y supervisar la ejecución de programas de organización, promoción, difusión y participación en ferias nacionales e internacionales sobre productos de la acuicultura.
- d) Coordinar las actividades interinstitucionales relacionadas con el ámbito de la acuicultura.
- e) Asistir a eventos y representar a la autoridad competente en las delegaciones que le asigne.
- f) Presentar informes de avance y ejecución de las actividades de su competencia y por delegación; y,
- g) Realizar las demás actividades que le asigne la autoridad competente por necesidad institucional dentro del ámbito de su competencia.

c. Productos y servicios.-

GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN ACUÍCOLA

- a. Actas de producción efectiva para empresas de acuicultura.
- b. Informes técnicos previos a los cambios de razón social para empresas de acuicultura.
- c. Informes de asistencia técnica y asesoría en temas de la acuicultura.
- d. Informes técnicos previos a la calificación y registro para empresas maquiladoras de productos de acuicultura.
- e. Informes técnicos previo la aprobación de programas de maquila para empresas de acuicultura.
- f. Informes técnicos previos la autorización de importación de insumos, maquinaria, equipos, materia prima y materiales bajo ley maquila para empresas de acuicultura.
- g. Informes técnicos previo la autorización para ejercer la actividad de acuicultura.
- h. Informes técnicos sobre denuncias entre concesionarios de zona de playa-bahía.
- i. Informes técnicos previo la autorización para la clasificación, reclasificación y ampliación de actividades para empresas de acuicultura.
- j. Informes técnicos previos a la autorización de renovación, concesiones y cesión de derechos de concesión de zona de playa y bahía.
- k. Registro de criaderos de especies de acuicultura.
Informes de inspecciones previo registro de empresas de acuicultura.



- m. Informes de ejecución del programa de capacitación ambiental al sector acuicultor industrial.
- n. Informes para repoblamiento de especies bioacuáticas en cuencas hídricas en el ámbito nacional.
- o. Informes técnicos sobre la introducción de especies que pueden ser utilizadas en la acuicultura.
- p. Informes sobre los estudios de impacto ambiental o auditorías a empresas de la acuicultura.
- q. Informes técnicos ambientales a empresas industriales de acuicultura, centros piscícolas, laboratorios, camaroneras, maricultura, criaderos en general, previo a la autorización y clasificación de actividades.
- r. Informes técnicos ambientales previos a la declaración de zonas de reservas o parques nacionales que incluyan actividad acuícola.
- s. Informes técnicos ambientales previos a la suscripción y seguimiento a convenios, planes, manuales y otros documentos relativos a la actividad de acuicultura.
- t. Informes de participación en comités de gestión, co-manejo relativos a recursos de la acuicultura
- u. Informe de seguimiento de programa de regularización de descabezadoras o plantas pre-procesadoras.
- v. Informe de seguimiento de programa de regularización de laboratorios, criaderos de especies bioacuáticas y establecimientos de insumos y alimentos para acuicultura.

GESTIÓN ACUÍCOLA COMERCIAL

1. Permisos para comerciantes de centros de acopio que expenden productos de acuicultura.
2. Permisos para comerciantes mayoristas y minoristas de productos de acuicultura.
3. Permisos para trabajadores de: descabezadoras de camarón, camaroneras, piscícolas, criaderos, laboratorios y de empresas empacadoras de productos de acuicultura.
4. Registro de permisos para trabajadores de la actividad acuícola.
5. Autorizaciones de exportación de productos de la acuicultura (casos especiales).
6. Autorizaciones de marcas para productos de acuicultura.
7. Autorizaciones para envío de productos de la acuicultura para ferias internacionales, muestras sin valor comercial, obsequios familiares y muestras obtenidas de investigaciones realizadas en el país.
8. Certificaciones varias para la actividad de acuicultura.
9. Certificaciones sobre certificados de origen para productos de la acuicultura
10. Certificados de origen para productos de la acuicultura
11. Declaración de exportación de camarón a USA (Form DSP-121)
12. Informes técnicos previo a las autorizaciones de productos de la acuicultura sujetos a restricciones.
13. Informes técnicos previo a las autorizaciones para exportar e importar productos de la acuicultura.
14. Lista de precios referenciales para los productos de la acuicultura.



15. Informes ambientales previo la importación sobre especies bioacuáticas autorizadas para la acuicultura.

2.1.3. Dirección de Control de la Acuicultura

a. Misión:

Evaluar el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas, medidas y políticas de la acuicultura y ambientales vigentes relacionadas con la explotación de las especies bioacuáticas y su ecosistema a través de programas de control basados en inspecciones, seguimientos, auditorías y demás acciones que garanticen su conservación y biodiversidad.

b. Atribuciones y Responsabilidades:

- a) Supervisar actividades de seguimiento, evaluación y control relacionadas con estaciones de investigación, centros de acopio, medios de transporte, hoteles, restaurantes, empresas, productos pesqueros de prohibida comercialización, descargas y otras actividades de la actividad acuícola.
- b) Coordinar el cumplimiento de los programas de operatividad de empresas industriales e infraestructura de la acuicultura y demás planes, programas y proyectos tendientes al control de la actividad acuícola.
- c) Asistir a eventos y representar a la autoridad competente en las delegaciones que le asigne.
- d) Presentar informes mensuales del avance y ejecución de las actividades de su competencia y por delegación, y
- e) Realizar las demás actividades que le asigne la autoridad competente por necesidad institucional dentro del ámbito de su competencia.

d. Productos y Servicios.-

CONTROL ACUÍCOLA

1. Informes de control de productos de acuicultura sujetos a previa autorización en terminales aéreas, marítimas y terrestres.
2. Informes de seguimiento y cumplimiento del programa de carnetización para realizar la actividad de acuicultura.
3. Informes de seguimiento y cumplimiento del programa de verificación de condicionamientos de acuerdos para empresas de acuicultura.
4. Informes de seguimiento y cumplimiento del programa de operabilidad de empresas de acuicultura.
5. Informes de seguimiento y cumplimiento de inspección de productos de la acuicultura sujetos a restricciones.
6. Informes de seguimiento y cumplimiento de monitoreo de los programas para la acuicultura.
7. Informes de verificación del origen para los productos de la acuicultura.
8. Notificación y seguimiento de alertas rápidas para productos de la acuicultura.
9. Informe de seguimiento y cumplimiento del Censo Nacional para el sector de la Acuicultura.



10. Actas de reuniones para coordinar el control de la acuicultura.
11. Informe de actividades por ser delegado del Director General de Acuicultura.
12. Base de datos actualizada de la actividad de la acuicultura.
13. Informe de auditoría de las estaciones de investigación acuícola.

CONTROL AMBIENTAL

1. Informe de seguimiento del programa de verificación de condicionamientos de acuerdos para empresas acuícolas.
2. Informe de evaluación de áreas potenciales para la acuicultura y áreas de reserva.
3. Informe de evaluación de planes de manejo en áreas de reserva que incluyan cultivos acuícolas.
4. Informe de inspección sobre denuncias de contaminación por parte de empresas de acuicultura.
5. Informe del desempeño ambiental de empresas de acuicultura.
6. Informe de seguimiento del control ambiental de las empresas acuícolas.
7. Informe técnico para resolución de conflictos entre usuarios de la acuicultura.
8. Informe de inspección a empresas pesqueras dentro de UCV.
9. Informe de actividades por ser delegado del Director General de Acuicultura.
10. Base de datos actualizada de la actividad de la acuicultura

3) Procesos Habilitantes

3.1) Procesos Habilitantes de Asesoría

3.1.1 Dirección de Asesoría Jurídica

a. Misión:

Asesorar y dirigir jurídicamente las diferentes solicitudes inherentes a la actividad de la acuicultura en general, así como los procesos que la Institución promueve contra las personas naturales o jurídicas con trasgresión al ordenamiento acuícola; y el patrocinio en los diferentes procesos judiciales contra la Institución.

b. Productos y servicios:

1. Demandas y juicios
2. Expedientes Administrativos
3. Patrocinio judicial y constitucional
4. Asesoramiento legal
5. Criterios y pronunciamientos legales
6. Informes legales
7. Proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, resoluciones, normas, contratos y convenios
8. Instrumentos jurídicos
9. Plan Anual de Actividades

3.1.2 Unidad de Comunicación Social

a. Misión:

Coordina, difunde y promueve las acciones y programas de la Institución entre los sectores acuícolas nacionales e internacionales y la población en general a través de los medios de comunicaciones locales, nacionales e internacionales para establecer vínculos con organismos nacionales e internacionales que apoyen el desarrollo sustentable de los recursos bioacuáticos.

b. Productos y servicios:

1. Plan estratégico de Comunicación Externa e Imagen Corporativa
2. Informe de ejecución del Plan estratégico de Comunicación Externa e Imagen Corporativa
3. Cartelera informativa institucional
4. Ruedas de prensa
5. Boletines de prensa, artículos especiales, avisos, trípticos, folletos, álbum fotográfico, memorias, afiches y coordinación de ferias nacionales e internacionales.
6. Material impreso, audio, video, multimedia, Internet y virtuales con temas relacionados con la gestión institucional.
7. Protocolo institucional y relaciones públicas

3.2) Procesos Habilitantes de Apoyo

3.2.1) Unidad de Recursos Humanos

a. Misión.-

Planifica, coordina, ejecuta y supervisa procesos de gestión del talento humanos para lograr el mejoramiento, desarrollo y bienestar de los mismos

b. Productos y servicios:

1. Informes de Selección de personal.
2. Estructura ocupacional institucional.
3. Plan de capacitación general interno.
4. Informe de ejecución del plan de capacitación.
5. Plan de evaluación del desempeño.
6. Informe de ejecución del plan de evaluación del desempeño.
7. Movimientos de personal.
8. Reglamento interno de administración de recursos humanos.
9. Contratos de personal.
10. Informe de supresión de puestos.
11. Informe de equidad interna y competitividad externa de las remuneraciones institucionales.
12. Programa de servicios de salud, bienestar social y programas de seguridad e higiene industrial para clientes internos y externos.
13. Informe de ejecución de programa de servicios de salud, bienestar social y programas de seguridad e higiene industrial para clientes internos y externos.
14. Proyectos de reglamentos o estatutos orgánicos institucionales.



15. Informes de administración operativa del Sistema Nacional de Información de Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones de los servidores del Sector Público.
16. Informes técnicos de estructuración y reestructuración de los procesos institucionales, unidades o áreas.
17. Sumarios Administrativos.
18. Informe de Administración de Pólizas de Personal Caucionado.
19. Plan Anual de Actividades.
20. Indicadores de Gestión Institucional.

3.2.2) Dirección Administrativa Financiera

a. Misión.-

Administrar eficientemente los recursos materiales, financieros y tecnológicos de la Institución. Este órgano administrativo está representado por el Director Administrativo Financiero.

b. Atribuciones y Responsabilidades

- a) Programar, dirigir y controlar las actividades administrativas, tecnológicas y financieras de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros de conformidad con las políticas emanadas de la autoridad y con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamento pertinentes.
- b) Autorizar el pago de viáticos sean nacionales e internacionales cuando el caso así lo amerite y previa disposición expresa del Subsecretario de Acuicultura.
- c) Dirigir y Controlar el Proyecto de Presupuesto Anual de la Entidad para su estudio y aprobación.
- d) Autorizar los gastos previstos en el presupuesto de conformidad con las previsiones establecidas en las leyes, normas y reglamentos vigentes.
- e) Proporcionar al Subsecretario de Acuicultura la información administrativa, financiera y tecnológica correcta y adecuada.
- f) Programar, dirigir y evaluar el Plan de Acción Financiera, cuando el caso lo amerite.
- g) Autorizar el uso adecuado de los vehículos de la Entidad.
- h) Programar y coordinar la consolidación de activos Institucionales.
- ij) Dirigir y evaluar el cumplimiento de recomendaciones de auditoría interna y externa de los departamentos responsables
- j) Autorizar la adquisición de bienes o servicios.
- k) Evaluar el uso del Sistema de Control de Trámites
- l) Autorizar órdenes de gasto y fondos a rendir cuentas.
- m) Controlar la ejecución del Plan de Desarrollo Informático

c. Estructura Básica.- Esta Unidad Administrativa se gestionará a través de:

3.2.1.1 Unidad de Servicios Institucionales

a. Misión.-

Administrar, controlar y gestionar los servicios institucionales mediante adquisiciones, proveeduría,



control de activos, mantenimientos de vehículos, bienes, servicios y logística dentro de la Institución y sus oficinas desconcentradas.

b. Productos y servicios:

Servicios Generales

1. Informe de control de uso de transporte.
2. Plan Anual de adquisiciones.
3. Informe de ejecución del plan anual de adquisiciones.
4. Plan Anual de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles.
5. Informe de ejecución del Plan Anual de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles.
6. Inventario de suministros y materiales.
7. Informe de ingreso y egreso de suministros y materiales.
8. Inventario de activos fijos.
9. Informe de pagos de servicios institucionales.
10. Informe de administración de pólizas.
11. Registro único de proveedores.
12. Actas de entrega recepción.
13. Plan anual de Actividades

Archivo y Documentación

4. Sistema de administración de archivo, información y documentación interna y externa
5. Registro de documentos despachados
6. Registro de atención a clientes internos y externos

3.2.1.2 Unidad de Recursos Tecnológicos

a. Misión.-

Planificar, gestionar, elaborar, implementar y mantener los sistemas, procesos, circuitos y procedimientos de la tecnología de la comunicación e información para que se ajusten adecuadamente a los objetivos y necesidades de la Institución.

b. Productos y servicios:

Comunicaciones

1. Plan de mantenimiento de software y hardware
2. Informe de ejecución del Plan de mantenimiento de software y hardware
3. Auditorías informáticas
4. Informes de auditorías informáticas
5. Inventario de Equipos Informáticos
6. Informes de Reposición de garantías de Equipos Informáticos
7. Informes Técnicos de administración de sistemas de información
8. Registro de Asistencia Técnica.

Información

9. Plan de desarrollo informático



10. Informe de ejecución de plan de Desarrollo informático
11. Plan Anual de Actividades
12. Página web institucional
13. Manual de políticas de los sistemas de información
14. Manual de procedimientos para los esquemas de información
15. Estadísticas del sector acuicultor.
16. Informes Estadísticos de la Actividad de Acuicultura.

3.2.1.3 Unidad de Gestión Financiera

a. Misión.-

Coordinar, ejecutar y controlar el proceso financiero a través de un adecuado manejo de los recursos acorde con las necesidades e intereses de la Institución.

b. Productos y servicios:

Presupuesto:

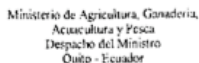
1. Pro forma presupuestaria
2. Reformas Presupuestarias
3. Informe de ejecución presupuestaria
4. Informe de ejecución de las reformas presupuestarias
5. Liquidaciones presupuestarias
6. Certificaciones presupuestarias
7. Cédulas presupuestarias
8. Distributivo de Remuneraciones Mensuales Unificada
9. Presupuestación por Resultados
10. Programa de Ejecución Presupuestaria
11. Plan Anual de Actividades
12. Informe de Índices de Gestión Financiera

Contabilidad:

11. Registros contables
12. Informes financieros
13. Estados financieros
14. Conciliaciones bancarias
15. Inventario de bienes muebles valorados y depreciados
16. Inventario de suministros de materiales valorados
17. Roles de pagos
18. Liquidación de haberes por cesación de funciones
19. Diario comprobante de Asiento
20. Retenciones, devoluciones y declaraciones al SRI

Administración de Caja:

14. Programa periódico de caja
15. Programa anual de caja
16. Libro caja bancos
17. Registro de Garantías y valores
18. Flujo de caja
19. Comprobante de Pagos, Liquidaciones y Compensaciones
20. Informe de garantías y valores



21. Órdenes de Transferencias
22. Informe de Disponibilidad de Efectivo y Cuentas por Pagar
23. Planillas del IESS
24. Registro de Ingresos de Caja
25. Informe de Recaudación de Autogestión
26. Informe de Arqueos Sorpresivos

4. Procesos Desconcentrados

4.3 Estaciones de Investigación de Acuicultura

ESTACION	OFICINA	JURISDICCION
CENIAC	PAPALLACTA	PICHINCHA, IMBABURA, CARCHI y NAPO
ARCO IRIS	CUENCA	CAÑAR, AZUAY, LOJA y ZAMORA CHINCHIPE
FEDERICO INTRIAGO	LATACUNGA	COTOPAXI, TUNGURAHUA, BOLIVAR y CHINBORAZO

a. Misión.-

Liderar y gestionar el cumplimiento en su jurisdicción de la planificación, coordinación, difusión y ejecución de programas de control e investigación de la actividad de la acuicultura para propiciar un desarrollo sustentable, responsable y fomentar la capacitación y tecnificación de la actividad de la acuicultura.

b. Productos:

1. Informes de evaluación de los proyectos piscícolas.
2. Informes técnicos previo autorización para uso de agua para el consejo de recursos hídricos.
3. Informes de asistencia técnica para la implementación y seguimiento de proyectos y convenios piscícolas.
4. Informes de diagnóstico de madurez de peces reproductores.
5. Informes de evaluación del lote de reproductores.
6. Registros del ciclo de producción de alevines: obtención y eclosión de huevos, índices de mortalidad, supervivencia y rendimiento.
7. Registro de alimentación de los peces en cada estadio con relación a biomasa y conversión.
8. Registros de tratamientos sanitarios en la producción de truchas.
9. Cronograma de reproducción y comercialización de estaciones acuícolas.
10. Proyecto de desarrollo de especies bioacuáticas.
11. Informe técnico previo a la autorización de funcionamiento de laboratorios y criaderos.
12. Informe de costos de producción de la estación acuícola.
13. Actas de entrega del producto.
14. Informe de comercialización de la estación acuícola.
15. Inventario de maquinarias y equipos.
16. Inventario de especímenes.
17. Base de datos actualizada del sector acuicultor.
18. Plan de capacitación para manejo y tecnificación del sector acuicultor.
19. Informe de ejecución del plan de capacitación.
20. Informes de cuarentenas a la importación de especies bioacuáticas.
21. Planes y proyecto de repoblamiento con especies nativas.
22. Plan de investigación para obtener alevines solo hembras.
23. Informes de investigación en laboratorio de biotecnología.

Ministerio de Agricultura, Ganadería,
Acuicultura y Pesca
Despacho del Ministro
Quito - Ecuador

24. Informe de importación de ovas para renovación de lotes.
25. Plan de bioseguridad en cultivos acuícolas.
26. Informe de seguimiento del plan de bioseguridad en cultivos acuícolas.
27. Manuales, y otros documentos de información técnica para cultivos acuícolas.
28. Registro de manejo de estanques, tratamiento sanitario, preventivos y tratamiento de enfermedades.
29. Estudios limnológicos en cuerpos hídricos.
30. Informes del plan de repoblamiento con especies nativas.
31. Informe de análisis bromatológicos de alimentos para peces.
32. Informes de análisis físico-químico de agua.
33. Informes de análisis bioquímico de sangre de peces.
34. Informes de diagnóstico de enfermedades de peces.

4.2 Oficinas de Acuicultura

ZONA NORTE SIERRA	QUITO	PICHINCHA IMBABURA y CARCHI	
CENTRO SIERRA	AMBATO	COTOPAXI, TUNGURAHUA, BOLIVAR y CHIMBORAZO	
ZONA AUSTRAL	CUENCA	CAÑAR, AZUAY, LOJA y ZAMORA CHINCHIPE	
NORTE ORIENTE		ORELLANA	SUCUMBIOS y ORELLANA
		TENA	NAPO
SUR ORIENTE	MACAS	PASTAZA y MORONA SANTIAGO	
ESMERALDAS	ESMERALDAS	DESDE RIO MATAJE HASTA CHAMANGA	
MANABI		PEDERNALES	DESDE COJIMIES, PEDERNALES, FLAVIO ALFARO, EL CARMEN, JAMA HASTA LIMITE CON BAHIA DE CARAQUEZ
		BAHIA DE CARAQUEZ	DESDE BAHIA DE CARAQUEZ, CHONE, BOLIVAR, PICHINCHA HASTA AYAMPE
GUAYAS		SALINAS	DESDE LA RINCÓNADA HASTA CHANDUY
		PLAYAS	DESDE ENGUNGA, POSORJA HASTA PUERTO EL MORRO
LOS RIOS		QUEVEDO	DESDE BUENA FE HASTA MONTALVO
EL ORO		PUERTO BOLIVAR	DESDE PAGUA HASTA PITAHAYA
		HUAQUILLAS	DESDE HUAL TACO HASTA BOCA DE CAPONES

a. Misión.-

Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, normas, medidas y políticas de la acuicultura vigentes relacionadas con la actividad de la acuicultura, y demás acciones dispuestas por la autoridad, dentro de su jurisdicción.

b. Productos:



1. Informe de control de productos de acuicultura sujetos a previa autorización en terminales aéreas, marítimas y terrestres.
2. Informe de seguimiento de programa de carnetización para realizar la actividad de acuicultura.
3. Informe de seguimiento de programa de verificación de condicionamientos de acuerdos para empresas de acuicultura
4. Informe de seguimiento del programa de operabilidad de empresas de acuicultura
5. Informe de monitoreo de los programas para la acuicultura
6. Informe de seguimiento del Censo Nacional para el sector de la acuicultura
7. Actas de reuniones para coordinar el control interinstitucional de la acuicultura.
8. Informe de actividades por ser delegado del director gral de acuicultura.
9. Base de datos actualizada de la actividad de la acuicultura en su jurisdicción.
10. Informe de inspección sobre denuncias de contaminación en empresas de acuicultura.
11. Informes de seguimiento del control ambiental de las empresas acuicultura.
12. Informes técnico para resolución de conflictos en la actividad de acuicultura.
13. Informes de asistencia técnica y asesoría en temas de la acuicultura
14. Informes técnicos sobre denuncias entre concesionarios de zona de playa-bahía.
15. Informes de inspecciones previo registro de empresas de acuicultura.
16. Informes de participación en comités de gestión, co-manejo relativos a recursos de la acuicultura.
17. Permisos para comerciantes de centros de acopio que expenden productos de acuicultura.
18. Permisos para comerciantes mayoristas y minoristas de productos de acuicultura.
19. Permisos para trabajadores de: descabezadoras de camarón, camarónicas, piscícolas, criaderos, laboratorios y de empresas empacadoras de productos de acuicultura.
20. Registro de permisos para trabajadores en actividad de acuicultura en su jurisdicción.
21. Informes de seguimiento de programa de regularización de descabezadoras o plantas pre-procesadoras.
22. Informes de seguimiento de programa de regularización de laboratorios, criaderos de especies bioacuáticas y establecimientos de insumos y alimentos para acuicultura.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- La estructura básica, productos y servicios que se gestionarán en los procesos desconcentrados, se sustentarán de conformidad a la misión y al portafolio de productos establecidos en el Estatuto Orgánico por Procesos de cada una de las unidades administrativas de las Subsecretarías de Recursos Pesqueros y de Acuicultura, tanto de los procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo, como en los procesos Agregadores de Valor.

SEGUNDA.- El portafolio de productos técnico operativos determinados en las matrices establecidas para el efecto en cada Unidad Administrativa, formarán parte de la gestión interna de cada uno de los procesos organizacionales.

TERCERA.- Los funcionarios y servidores de las Subsecretarías de Recursos Pesqueros y de Acuicultura tienen la obligación de sujetarse a la jerarquía establecida



en la estructura orgánica por procesos, así como al cumplimiento de las normas, atribuciones, responsabilidades, productos y servicios, determinados en el presente estatuto. Su inobservancia será sancionada de conformidad con las leyes y reglamentos vigentes.

CUARTA.- En el caso de ausencia o impedimento temporal de los Subsecretarios de Recursos Pesqueros y de Acuicultura, serán reemplazados por los Directores Generales de Pesca y Acuicultura respectivamente, mediante el acto administrativo correspondiente.

QUINTA.- En el caso de ausencia o impedimento temporal de los Subsecretarios de Recursos Pesqueros y de Acuicultura o sus Directores Generales, los reemplazarán los Directores de los procesos agregadores de valor, mediante el acto administrativo correspondiente.

SEXTA.- La Dirección Regional de Guayas de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros, funcionará de forma desconcentrada financiera y administrativamente, lo que deberá ser ejecutado a través del acto administrativo correspondiente.

SÉPTIMA.- La ejecución de los productos de los procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo de las dos Subsecretarías serán coordinados y gestionados bajo los lineamientos y políticas emitidas por el Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- La desconcentración de lo establecido en la disposición general No.1 se aplicará gradualmente mediante resolución institucional, una vez que se cuente con las políticas, normas, instrumentos técnicos y la capacitación pertinente que permita fortalecer los procesos, de la misma manera sobre la base de lo indicado.

SEGUNDA.- Conforme las políticas y normas establecidas por la SENRES, se ha cumplido con la primera fase del proceso de fortalecimiento e innovación institucional de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros y de Acuicultura, quedando pendiente la elaboración de Manuales de procesos y procedimientos con los correspondientes indicadores de gestión, que posibiliten la consecución y elaboración de una adecuada y eficiente planificación de recursos humanos, manual de clasificación de puestos y otros manuales que forman parte del sistema de gestión y desarrollo de recursos humanos.

TERCERA.- Deróguese todas las disposiciones legales que contravengan al presente Estatuto.

CUARTA.- De la ejecución del presente Estatuto Orgánico por Procesos, el cual entrará en vigencia sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encargase a las diferentes dependencias de las Subsecretaría de Recursos Pesqueros y de Acuicultura.

Dado, en el Distrito Metropolitano de Quito, a 23 AGO. 2007

Carlos Vallejo López
MINISTRO DE AGRICULTURA GANADERÍA,
ACUACULTURA Y PESCA