

Programa de apoyo al Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post terremoto en el Ecuador

**Asistencia Técnica Internacional – ATI a la
Secretaría Técnica para la Reconstrucción y
Reactivación Productiva para la consecución y
acompañamiento del Plan de Reconstrucción y
Reactivación Productiva post terremoto en el
Ecuador**

Contrato LA/2017/391-895

Informe de Asistencia Técnica de Corto Plazo

**Diagnóstico de la cultura organizacional de la SENPLADES y
su impacto en el desarrollo territorial específicamente de las
zonas 1 y 4**

27 de Agosto a 5 de Octubre de 2018



Este proyecto está financiado por
la Unión Europea

Proyecto implementado por el
consorcio AGRER / TYPASA

Proyecto financiado por la
Unión Europea



Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto

Contrato Nº LA/2017/391-895

Asistencia Técnica de Corto Plazo

**Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de la SENPLADES y su
impacto en el desarrollo territorial específicamente de las zonas 1 y 4**

Informe de Asistencia Técnica de Corto Plazo

Autor: David Dávalos

Periodo de misión: 27 agosto al 5 octubre de 2018

Quito, octubre 2018

Consorcio AGRER - TYPASA



Disclaimer:

Este informe ha sido elaborado por el consorcio AGRER-TYPSA con financiamiento de la Unión Europea. Las opiniones aquí expresadas son del consultor y no expresan necesariamente las de la Comisión Europea.



ÍNDICE DE CONTENIDO

1.- Resumen Ejecutivo	9
1.1 Información General	9
1.1.1 Situación actual de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.....	10
1.2 Objetivos y Alcance de la ATI	11
a. Objetivo General	11
b. Objetivos Específicos.....	11
c. Alcance.....	11
2. Ámbito de las Actividades	12
2.1 General.....	12
2.1.1 Descripción del proyecto.....	12
3. LOGÍSTICA Y CALENDARIO	13
3.1 Localización	13
3.2. Fecha de inicio y período de ejecución	13
4. Metodología	15
4.1 La Metodología “Focus group”	15
4.2. La escala de Likert	16
4.3 Fases utilizadas para la realización de los grupos focales:.....	17
4.4 Modelo de Investigación de Cultura utilizado	17
4.4.1 DIMENSIÓN “MISIÓN”:.....	17
4.5 Ejes de la Aplicación del Modelo.....	18
5. Plan de Trabajo adoptado	18
5.1 Actividades del Plan por Semana y Objetivos	19
6. Informe de Resultados	19
6.1 Antecedentes:	19
6.2 Objetivos General y Específicos	19
6.3. Desarrollo de la intervención:	19
6.3.1. El cronograma de trabajo de cada día fue el siguiente:.....	20
6.4 Resultados de la Intervención:.....	20
6.5. Objetivos del Focus Group:	20
7. Desarrollo de los Focus Group:	21
7.1 Primer Contexto	21
7.1.1 Preguntas respondidas en consenso por cada uno de los grupos:	21
7.1.2 Preguntas respondidas individualmente por los participantes en el grupo:	21



7.1.3 Respuestas de los 4 grupos bajo la modalidad “en CONSENSO”:	21
GRUPO 1	21
Conclusión:	22
GRUPO 2	23
Conclusión:	23
GRUPO 3	24
Conclusión:	24
GRUPO 4	24
Conclusión:	25
7.2. Segundo contexto	26
7.2.1. Preguntas Realizadas:	26
7.3. Resultados “macro” de las preguntas cerradas:	28
7.4 Dimensión: Misión	29
7.4.1 PREGUNTAS	29
7.4.2. Dirección Estratégica	29
7.4.2.1 PREGUNTAS	29
7.4.3 Metas y Objetivos	29
7.4.4 Visión	30
7.4.5 Liderazgo Organizacional	30
7.5. Dimensión: Adaptabilidad	30
7.5.2 Aprendizaje Organizacional	31
7.5.3 Orientación al Cliente	32
7.5.4 Orientación al Cambio	32
7.7. Dimensión: Participación-Involucramiento-Implicación-Compromiso	33
7.8 Empowerment	34
7.9 Orientación al equipo	34
7.10 Capacidad de desarrollo	34
7.11 Liderazgo directivo	35
7.12 Dimensión: Consistencia	35
7.13 Valores centrales	36
7.14 Acuerdos (Frente a las diferencias al interior de la organización)	36
7.15 Coordinación e integración	37
7.16 Procesos y procedimientos	37
8. Resultados:	38



9.-Plan de Cierre GAP entre Cultura ideal y Cultura real	39
9.1 Antecedentes:	39
9.2 Resultados alcanzados en el diagnóstico de la Senplades	40
9.3 PLAN PARA CIERRE DE GAP DE LA DIMENSIÓN “MISIÓN”: Dirección estratégica, Metas y Objetivos, Visión y Liderazgo Organizacional.....	40
9.3.1.- Dimensión: Misión	40
9.3.1.1 Dirección Estratégica.....	41
9.3.1.2 Metas y Objetivos.....	41
9.3.1.3 Visión	41
9.3.1.4 Liderazgo Organizacional	42
FACTOR DE CAMBIO No.1: (situación a ser transformada).....	42
FACTOR DE CAMBIO No2:	43
FACTOR DE CAMBIO No3	44
9.3. Plan Para el Cierre de GAP de la dimensión Adaptabilidad, para el cierre de la Dimensión Adaptabilidad, Aprendizaje Institucional, Orientación al Cliente Orientación al cambio e Innovación.....	45
9.3.1 Dimensión: Adaptabilidad.....	45
9.3.1.1 Aprendizaje Organizacional.....	46
9.3.1.2 Orientación al Cliente.....	46
9.3.1.3 Orientación al Cambio.....	46
9.3.1.4 Innovación.....	47
FACTOR DE CAMBIO No4	47
9.4. PLAN PARA CIERRE DE GAP DE LA DIMENSIÓN “Participación-Involucramiento-Implicación- Compromiso”	48
9.4.1.2 Empowerment.....	49
9.4.1.3 Orientación al equipo.....	50
9.4.1.4 Capacidad de desarrollo.....	50
9.4.1.5. Liderazgo directivo	50
FACTOR DE CAMBIO No. 5	51
FACTOR DE CAMBIO No. 6:	52
FACTOR DE CAMBIO No.7:	53
FACTOR DE CAMBIO No. 8:	54
9.5. Plan para Cierre de GAP de la dimensión “CONSISTENCIA”: Valores Centrales, Acuerdos, Coordinación e integración, Procesos y procedimientos.....	55
9.5.1 Dimensión: Consistencia	55



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

9.5.1.1 Valores Centrales	56
9.5.1.2 Acuerdos (Frente a las diferencias).....	56
9.5.1.3 Coordinación e integración	56
9.5.1.4 Procesos y procedimientos	57
FACTOR DE CAMBIO No. 9	57
FACTOR DE CAMBIO No. 10	58
10.-Conclusiones Finales	59
11. Recomendaciones	60
ANEXO No.1 Cuestionario Base de Clima y Cultura-Preguntas Abiertas-	62
ANEXO No2 Cuestionario Base de Clima y Cultura-Preguntas Abiertas	67
ANEXO No3 Cuestionario Base de clima Y Cultura-Preguntas Abiertas-	72
ANEXO No4 Cuestionario base de Clima y Cultura –Preguntas Abiertas.....	78
ANEXO No5 Percepción Senplades	83
ANEXO No6 Acta de Reunión inicial.....	88
ANEXO No7 Documentos entregados a la Senplades en el marco de la Consultoría.....	89
ANEXO No8 Plan de Capacitación	90
ANEXO No9 Documentos consultados.....	92
ANEXO No10 Registro de Participantes.	92



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

Abreviaciones

ATI	Asistencia Técnica Internacional
DUE	Delegación de la Unión Europea
DPCO	Dirección de procesos y Cultura organizacional
FG	Focus Group
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación del Desarrollo
UE	Unión Europea



1.- Resumen Ejecutivo

1.1 Información General

- País beneficiario: República del Ecuador.
- Órgano de Contratación: La Unión Europea, representada por la Comisión Europea, en nombre y por cuenta del país beneficiario.
- Información sobre el país: La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) es la institución responsable de administrar y coordinar la planificación nacional en forma participativa, incluyente y descentralizada; en ese contexto, la Senplades bajo las directrices técnico políticas del Gobierno Nacional, marca la pauta para que el resto de las instituciones alineen su accionar hacia la consecución de los grandes objetivos nacionales.

Si bien la Senplades no es un órgano ejecutor, es la institución que emite normas, directrices y lineamientos para fortalecer los procesos de desconcentración y descentralización, para *“democratizar la prestación de servicios públicos territorializados, sostenibles y efectivos con énfasis en los grupos de atención prioritaria y poblaciones en situación de vulnerabilidad, en corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad de esta forma el Estado va alineando todos sus esfuerzos a la construcción de una administración pública más eficiente y más eficaz”* además de *“consolidar una gestión estatal eficiente y democrática, que impulse las capacidades ciudadanas e integre las acciones sociales en la administración pública”*.

La Senplades, como una de sus atribuciones tiene la de: *“(…) Planificar y priorizar la inversión pública para el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo”* por lo que desde esta Secretaría de Estado se realizan los análisis técnicos para la priorización de la inversión pública articulando los objetivos nacionales a fin de lograr la reducción de brechas en el territorio y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, así mismo es necesario ejecutar acciones en territorio a través de sus ocho Subsecretarías Zonales, las cuales tienen como misión: *“Dirigir y coordinar la planificación zonal en el marco del Sistema Nacional de Competencias y el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa e impulsar la participación social en los procesos de planificación nacional, planificación territorial, inversión pública, seguimiento y evaluación e información”*.

Adicionalmente la Senplades tiene como atribución fortalecer las capacidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados para el cumplimiento de los objetivos nacionales, la gestión de sus competencias, la sostenibilidad financiera y la prestación de servicios públicos a su cargo, con énfasis en agua, saneamiento y seguridad.

El modelo desconcentrado de Senplades le permite fortalecer el relacionamiento con las demás instituciones del Ejecutivo, Gobiernos Autónomos Descentralizados y con todos los niveles de gobierno en el territorio a través de los diferentes espacios de articulación sectorial e intersectorial.

El rol articulador de Senplades toma mayor relevancia en el territorio como fue el caso que se presentó en el año 2016, cuando lamentablemente el país sufrió un terremoto de 7.8 grados en la escala de Richter, que sacudió a las costas de Manabí y Esmeraldas; teniendo que lamentar duras consecuencias como la de tener 663 fallecidos, 9 desaparecidos, 6.274 heridos, 80.000 desplazados a causa de la destrucción de sus viviendas, además de los daños a la infraestructura pública como carreteras, escuelas hospitales, edificios públicos y la suspensión de servicios básicos como



suministro de agua potable y energía eléctrica; adicionalmente la disminución de la actividad económica a causa del terremoto provocó la pérdida de más de 20.000 puestos de trabajo dentro de las zonas afectadas.

Ante esta situación el gobierno ecuatoriano, a través del Decreto Ejecutivo 1004 del 26 de abril de 2016, con el objetivo de que al aplicar políticas, proyectos y programas en el corto plazo se logre reactivar la economía, el comercio y la reconstrucción de las principales localidades afectadas, crea el Comité de Reconstrucción y Reactivación Productiva; mismo que se conforma, entre otras instituciones públicas, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades).

1.1.1 Situación actual de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Con el cambio de Gobierno del pasado 24 de mayo de 2017, las instituciones del Estado vienen sufriendo cambios en sus procesos internos que inciden de manera directa en la percepción de servicios de los ciudadanos y usuarios internos y externos; por lo que Senplades inició con la diagramación de la estrategia institucional que implica un profundo cambio de cultura organizacional.

Para cumplir este desafío es importante medir índices de percepción de calidad de los servicios que la institución brinda a sus usuarios externos e internos. En el caso de la situación interna, es importante analizar la percepción del ambiente laboral que se vive dentro de la Senplades. Esta necesidad exige que se cuente con capacidades técnicas externas para desarrollar un plan de mejora continua que permita cerrar la brecha entre la cultura actual y la cultura que el nuevo modelo de gobierno demanda.

Existe varios grupos de interés para quienes Senplades brinda sus productos y servicios como por ejemplo la aprobación de proyectos de inversión a través de la emisión de un dictamen de prioridad que permite viabilizar la disponibilidad de los recursos para su ejecución o la asistencia técnica para la formulación de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de los GAD que permiten el desarrollo productivo de la ciudadanía en el territorio.

Consciente de esta realidad las autoridades de la Senplades consideran que es prioritario que los funcionarios de la entidad, tanto en su planta central como en las oficinas zonales, se encuentren altamente motivados, comprometidos y trabajando dentro de una cultura organizacional orientada a la excelencia, entendiéndose por cultura organizacional el conjunto de creencias, valores y costumbres que las personas miembros de una organización habitualmente las practican y que influyen de manera directa en la forma en que realizan su trabajo y en la forma en que se relacionan con sus compañeros de labores así como con sus usuarios externos, que redunde en una mejor trasmisión de sus servicios.

El proceso de consolidación de la nueva cultura de Senplades nace del Direccionamiento Estratégico resultado del taller de 2 de agosto de 2018, financiado con fondos de la Unión Europea, que tuvo por objetivo “construir una propuesta de direccionamiento estratégico institucional para la generación de políticas públicas con los tomadores de decisión”. Dentro de las recomendaciones formuladas durante este taller se menciona que es necesario iniciar un proceso de cambio de actitud y mejoramiento de capacidades de trabajo en el equipo de Senplades, integrando acciones de: motivación e incentivos, mejoramiento del clima laboral, trabajo en equipo y simplificación del lenguaje técnico.



La Alta Dirección de la Senplades ha tomado la decisión de impulsar una nueva cultura organizacional que priorice valores tales como la responsabilidad, el trabajo en equipo, la transparencia, la honestidad y que esté orientada al servicio de forma que al vivir esos valores dentro del ambiente de trabajo no solo se construya un clima laboral motivador para los funcionarios, sino que también se generen buenas prácticas que se enfoquen en asesorar y ayudar a los usuarios externos para alcanzar la satisfacción de los mismos y que la percepción de la calidad del servicio que reciben de parte de la Senplades sea alta.

Como punto de partida de este proceso se considera indispensable contar a corto plazo con un diagnóstico de la cultura organizacional de la Senplades, el cual permitirá determinar las brechas que alejan a la institución de la cultura ideal definida por la Alta Dirección. Para realizar este diagnóstico se requiere contratar un asesoramiento externo mediante una asistencia técnica que contribuya a impulsar un cambio positivo en la cultura institucional, y que incluya la debida transferencia de conocimiento al personal de Senplades, para de esta forma implementar un modelo de mejora continua que será liderado por el área técnica de cultura organizacional.

La construcción de una nueva cultura organizacional y el desempeño eficiente del personal de Senplades es particularmente estratégica para que la agenda de reactivación productiva del país y en particular de las provincias de Manabí y Esmeraldas pueda implementarse de forma exitosa. De igual forma se considera que estos ajustes en la cultura organizacional de Senplades son de gran importancia para la ejecución de los programas de cooperación internacional, tal es el caso del programa de apoyo presupuestario de la Unión Europea para la reactivación productiva post terremoto de las provincias afectadas.

1.2 Objetivos y Alcance de la ATI

a. Objetivo General

Contar con un plan de acción que permita el cierre de la brecha GAP que existe entre la cultura organizacional deseada y la existente.

b. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de Senplades a nivel nacional y territorial mediante el uso de un instrumento técnico-científico.
- Elaborar un plan de acción que permita el cierre de la brecha GAP entre la cultura organizacional deseada por las altas autoridades y la cultura organizacional que existe actualmente en la Senplades.
- Realizar la transferencia de conocimiento y capacidades al equipo de Cultura Organizacional de la Senplades, sobre la metodología a utilizar para la realización del diagnóstico.

c. Alcance



Realizar el diagnóstico de la actual cultura organizacional de la Senplades a través de 4 grupos focales representativos de 10 personas cada uno a desarrollarse con personal de la Senplades, tanto a nivel nacional y territorial, con focalización en las Subsecretarías Zonales 1 y 4. Estas actividades se ejecutaron en la ciudad de Quito.

Resultados esperados y actividades por desarrollar <i>resultados</i>	<i>Actividades a realizar para obtener el resultado</i>
Informe de inducción a la metodología	Inducción al equipo de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional de la Senplades en la metodología a utilizar en el desarrollo del diagnóstico planteado.
Informe de desarrollo de los grupos focales.	Desarrollo de talleres y sesiones de trabajo con 4 grupos focales para levantar información y testimonios. Se planea realizar sesiones de trabajo con 2 grupos focales por día.
Informe de resultados.	Estructuración y procesamiento de la información.
Preparación de informes estadísticos.	
Revisión de borradores de informes con el equipo de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional de Senplades.	
Presentación del informe de resultados a las autoridades de la Senplades, incorporando en el mismo las inquietudes presentadas por la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional.	
Transferencia metodológica y lecciones aprendidas de la ejecución del proceso de diagnóstico al equipo de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional de Senplades.	

2. Ámbito de las Actividades

2.1 General

2.1.1 Descripción del proyecto

A partir de 4 grupos focales representativos (personal de la oficina nacional y personal de las Subsecretarías Zonales de Senplades) se describió y analizó la cultura organizacional que actualmente caracteriza a la organización, para que una vez comparada con la cultura deseada, se determine la brecha a cubrir mediante la implementación de un plan de mejora.

Adicionalmente a estas sesiones de trabajo con grupos focales se organizaron 2 talleres internos, contando con la logística de la oficina matriz de la Senplades en la ciudad de Quito. Estos talleres programados se realizaron al inicio y en el cierre de la asistencia técnica con la participación del personal de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional. El objetivo de estos talleres fue llevar adelante la transferencia de conocimiento sobre la metodología utilizada y al mismo tiempo revisar



las mejores prácticas a aplicar en la implementación del plan acción que permita el cierre de la brecha GAP identificada entre la cultura organizacional deseada y la existente al interior de la Senplades.

Estos dos talleres con personal de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional de la Senplades no implicaron recursos económicos adicionales.

- **Área geográfica que va a cubrir**
 El trabajo planteado en la presente asistencia técnica se ejecutó en la oficina matriz de la ciudad de Quito de la Senplades.
- **Grupos destinatarios**
 Personal de la Senplades de nivel nacional y territorial (con focalización en el personal de la Subsecretaría Zonal 1 y de Subsecretaría Zonal 4).
- **Órgano responsable**
 El órgano responsable para la contratación y gestión de este contrato es la Unión Europea, en representación de la Senplades será la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional.
- **Instalaciones que debe proporcionar el Órgano de Contratación y/o otras partes**
 El proyecto tuvo su sede en la Ciudad de Quito y Senplades será la responsable de facilitar el espacio físico, equipamiento y facilidades de comunicación requeridas por el proyecto.

3. LOGÍSTICA Y CALENDARIO

3.1 Localización

El proyecto estuvo focalizado en analizar la cultura colectiva de la Secretaría, en su oficina matriz y en consecuencia al personal que forma parte de la misma, así como los representantes de los diferentes territorios, con focalización en las coordinaciones zonales 1 y 4.

3.2. Fecha de inicio y período de ejecución

La Asistencia Técnica tuvo una duración de 30 **días de trabajo** a partir de la fecha de llegada del Consultor, tal como se detalla en el cuadro siguiente:

<i>Día</i>	<i>Descripción de Actividad</i>	<i>Detalle de la Actividad</i>
1	Actividad:	Reunión de apertura con la Máxima Autoridad
Objetivo:	Presentar a la Máxima Autoridad el plan de trabajo a implementarse y recibir las expectativas que tiene el Secretario Nacional de la Senplades en cuanto a esta Asistencia Técnica y que así el trabajo a realizarse en la consultoría responda a las expectativas de.	
Producto:	Acta de Reunión.	
2, 3, 4, 5	Actividad:	Identificación del modelo y metodología del diagnóstico a



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

		implementar en la presente Asistencia Técnica.
Objetivo:	Definir las variables que se medirán para caracterizar la cultura organizacional de Senplades.	
Producto:	Plan de trabajo de la consultoría.	
6 y 7	Fin de semana	
8	Actividad:	Reunión Taller con el equipo de la Senplades (Dirección de Administración de Talento Humano y Dirección de Procesos y Cultura Organizacional).
Objetivo:	Dar a conocer y capacitar al equipo de la Senplades en la metodología de trabajo que se va a utilizar para llevar adelante la consultoría sobre cultura organizacional.	
Producto:	Informe de capacitación (Plan de capacitación a ejecutar, lista de asistentes y evaluación de la capacitación impartida).	
9, 10, 11, 12, 13	Actividad:	Implementación de la metodología y conformación de los grupos focales.
Objetivo:	Seleccionar, invitar y confirmar la asistencia del personal de la Senplades que participará en los grupos focales. Ajustar la metodología que permitirá llevar a cabo la ejecución de los grupos focales. Confirmar la logística de apoyo a la ejecución de los grupos focales.	
Producto:	Plan de ejecución de las sesiones de trabajo con los diferentes grupos focales.	
14 y 15	Fin de semana	
16, 17, 18, 19, 20	Actividad:	Desarrollo de las sesiones de trabajo de los grupos focales, levantamiento de la información, 2 grupos focales por día.
Objetivo:	Ejecutar la metodología planificada.	
Producto:	Informe de desarrollo de los grupos focales.	
21 y 22	Fin de semana	
23, 24, 25	Actividad:	Estructuración y procesamiento de la información. Preparación de informes. Elaboración de presentación de resultados del desarrollo de los grupos focales.



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

		Elaboración del plan de mejora de cultura organizacional con acciones a corto, mediano y largo plazo. Transferencia metodológica y análisis de las lecciones aprendidas con el equipo de Cultura Organizacional de Senplades.
Objetivo:	Procesar la información levantada en los grupos focales y estructuración de informes gerenciales para ser presentados a la Máxima Autoridad de la Senplades.	
Producto:	Informe de resultados.	
26	Actividad:	Presentación de Plan de cierre de brecha GAP al equipo de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional.
Objetivo:	Presentar al equipo de Senplades el Plan de cierre de brecha GAP y las recomendaciones para su implementación.	
Producto:	Informe de reunión.	
27	Actividad:	Ajuste del informe de resultados con las inquietudes presentadas por el equipo de Senplades.
Objetivo:	Elaborar el informe de resultados para presentar a la Máxima Autoridad Institucional incorporando al mismo las inquietudes presentadas por la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional	
Producto:	Informe de resultados revisado.	
28 y 29	Fin de semana	
30	Actividad:	Presentación y entrega del Plan para cierre de brecha GAP.
Objetivo:	Dar a conocer el Plan para cierre de brecha GAP sugerido.	
Producto:	Informe de consultoría realizado que incluya el informe de resultados y el Plan de cierre de brecha GAP.	

4. Metodología

4.1 La Metodología “Focus group”

El método Focus group (FG) es una estrategia metodológica Exploratoria –Inductiva-Trasversal, utilizada para los propósitos de la presente Consultoría. Consiste en una modalidad de investigación de entrevista grupal consolidada, grupos de discusión o de debate dirigidos a recoger la forma de



pensar natural y común de las personas. En este proyecto, los grupos de estudio fueron tan heterogéneos como reales, en lo general cada grupo respondió a cada una de las escalas laborales en el orgánico de la Senplades, teniendo la representación heterogénea de la institución.

Asegurándonos de esta manera, que los participantes que asistieron de modo diferencial en la experiencia de investigación, posean las características diversas necesarias para conseguir la efectividad del método, se puso énfasis en que los participantes puedan aportar a la realidad que se busca explorar; es decir que cada grupo estaba formado por personas preocupadas por la cuestión de debate, que , y eran miembros de la situación de investigación y que compartían una historia de interacciones compartidas, estas características fueron tomadas muy en cuenta el momento de selección de cada uno de los integrantes para cada grupo de participación.

Se procuró que la muestra grupal del proyecto garantice su desarrollo y sus resultados. Para ello se decidió mantener el criterio de la Dirección de Cultura de la Senplades, de establecer grupos homogéneos laboralmente hablando de acuerdo a la clasificación orgánica de la Senplades; con la finalidad de evitar interferencias participativas en cada grupo. Así mismo se buscó mantener el grado de expresividad personal por parte de los presentes, guiando y articulando las directrices metodológicas básicas en la formación de FG.

4.2. La escala de Likert

Esta escala es uno de los tipos de escalas de medición en procesos de investigación psico-social. Es una escala psicométrica utilizada principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto, mercado meta o realidad específica. Sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

Cuando se responde a un ítem de la escala de Likert, el usuario responde específicamente en base a su nivel de acuerdo o desacuerdo. Las escalas de frecuencia que Likert utiliza en un formato de respuestas fijas que son utilizados para medir actitudes y opiniones. Estas escalas permiten determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados.

La escala de Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente desacuerdo, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas. Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, permitiendo escalas de 5, 7 y 9 elementos configurados previamente. Siempre se debe tener un elemento neutral para aquellos usuarios que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. En este contexto, diseñamos y utilizamos la siguiente escala basada en 5 elementos, establecidos de la siguiente manera:

No.	DIMENSIÓN
1	Muy de acuerdo
2	De acuerdo
3	Neutro
4	En desacuerdo
5	Muy en desacuerdo



4.3 Fases utilizadas para la realización de los grupos focales:

1. Planteamiento o definición los objetivos de la investigación.
2. Realización y planificación de las preguntas sobre el tema de investigación preparando un guion con preguntas abiertas generales y específicas.
3. Selección la audiencia de acuerdo al perfil de entrevistado previamente definido y adecuado al propósito de la investigación. 4 groups- 4 escalas representativas.
4. Establecimiento del número de personas que integrará cada grupo focal
5. Selección al moderador encargado de dirigir las preguntas y al ayudante u observador para tomar notas de las respuestas de los entrevistados.
6. Selección del Lugar.
7. Realización de una breve introducción sobre el tema a discutir en la que se mencionen los objetivos del estudio.
8. Escucha activa a los entrevistados de manera imparcial.
9. Toma de notas y recopilación de información generada.
10. Finalización de la sesión agradeciendo la participación a los integrantes del grupo.
11. Análisis de los resultados tras una revisión exhaustiva de toda la sesión.
12. Realización de un informe final detallando cómo se desarrolló la sesión, quiénes fueron los participantes, cuáles fueron los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.
13. Compartir los resultados con los participantes de la investigación para afianzar los contactos y favorecer la formación de nuevos grupos.
14. Doble análisis: según la estrategia de dos versiones de De Waele; después del primer análisis del investigador, este redactará una primera versión del informe. Esa versión será comunicada a la Dirección de Cultura de SENPLADES, remitirán al Consultor sus observaciones y aportarán sus valoraciones.
15. Revisión de las respuestas y elaboración de las conclusiones finales de esta etapa.

4.4 Modelo de Investigación de Cultura utilizado

El modelo utilizado en la presente intervención, corresponde al modelo de Denison (The Denison Organizational Culture Model) desarrollado en la década de los 90's por Denison y sus colegas, conocido a nivel mundial y difundido en varios países de Latinoamérica. Este modelo abarca cuatro ejes de intervención:

4.4.1 DIMENSIÓN "MISIÓN":

- Dirección estratégica
- Metas y Objetivos
- Visión
- Liderazgo Organizacional

4.4.2. DIMENSIÓN "ADAPTABILIDAD":

- Aprendizaje Institucional
- Orientación al cliente



- Orientación al cambio
- Innovación

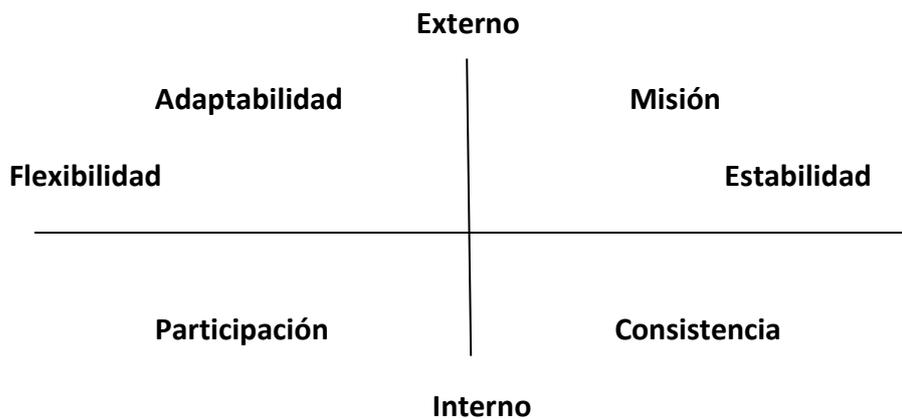
4.4.3. DIMENSIÓN “PARTICIPACIÓN-INVOLUCRAMIENTO-IMPLICACIÓN-COMPROMISO”:

- Empowerment
- Orientación al Equipo
- Capacidad de desarrollo
- Liderazgo Directivo

4.4.4 DIMENSIÓN “CONSISTENCIA”:

- Valores Centrales
- Acuerdos
- Coordinación e integración
- Procesos y procedimientos

4.5 Ejes de la Aplicación del Modelo



* La explicación de cada dimensión y sus componentes a mayor detalle se encuentra en el producto 7: Plan Estratégico para cierre de GAP.

5. Plan de Trabajo adoptado

El plan de trabajo adoptado, se llevó a cabo en un periodo de 30 días laborables, o lo que representa 6 semanas de trabajo, que fueron desde la última semana de agosto, hasta la primera semana de octubre, el mes de septiembre incluido.



5.1 Actividades del Plan por Semana y Objetivos

PLAN DE TRABAJO					
SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
Reunión con Secretario Nacional	Reunión UE	Desarrollo de FG	Análisis Informe		
Reuniones con Ejecutivos y Funcionarios	Reuniones con Ejecutivos y Funcionarios	Reuniones con Ejecutivos y Funcionarios	Reuniones con Ejecutivos y Funcionarios	Reuniones con Ejecutivos y Funcionarios	Reuniones con Ejecutivos y Funcionarios
Elaboración del Acta de la reunión. Debidamente validada.	Plan Capacitación	Procesamiento	Establecer el primer informe de resultados	Reuniones con Ejecutivos y Funcionarios	Reuniones con Ejecutivos y Funcionarios
Elaboración Plan	Capacitación al Equipo de Cultura Organizacional	de Información	Ajuste del Informe de Resultados con las inquietudes del Equipo de Senplades	Informe de Resultados revisado.	Presentación de Informe Consultoría. Incluye Informe de Resultados y Plan de Cierre de brecha- GAP
	Coordinación con Equipo de COS sobre Informe de Capacitación ejecutada a través de un Informe debidamente validado.	Realización Informe	Elaborar Informe de Resultados para presentación a la máxima Autoridad Institucional incorporando inquietudes de la Dirección de Procesos.		

Fuente: TDRs Asistencia Técnica CONTRATO N° LA/2017/391-895

Elaboración: David Dávalos Alfaro – Consultor

6. Informe de Resultados

6.1 Antecedentes:

En función del requerimiento solicitado por la Senplades, dentro de la Consultoría y descrito en los Objetivos que se detallan a continuación:

6.2 Objetivos General y Específicos

Objetivo General, Específicos y Alcance de la ATI

6.3. Desarrollo de la intervención:

Se procedió en los días programados, a realizar 4 Sesiones de Focus Group con distintos niveles de participantes, transformándose éstos en el “Grupo muestral”, que representaría el “universo funcional” del personal de SENPLADES, esta intervención es parte del proceso que brindará los inputs indispensables para cumplir con el primero de los objetivos específicos descritos. El detalle a continuación en el cuadro resume:

GRUPO	DIA DE TRABAJO	HORARIO	ASISTENTES
1	16	9:00 a 12:00 Hs.	Staff
2	16	14:00 a 17:00 Hs.	Directores
3	17	9:00 a 12:00 Hs.	Coordinadores y Jefes
4	17	14:00 a 17:00 Hs.	Operativos



La primera sesión estuvo precedida por el Secretario General José Augusto Briones, quien agradeció la concurrencia y dio la bienvenida a los asistentes.

6.3.1. El cronograma de trabajo de cada día fue el siguiente:

No.	HORARIO	ACTIVIDAD
1	9:00 a 9:20	Bienvenida, Ambientación y objetivos
2	9:20 a 9:30	Acuerdos y compromisos
3	9:30 a 10:00	Desarrollo del Modelo Conceptual
4	10:00 a 11:30	Desarrollo del Modelo Conceptual
5	11:30 a 12:00	Conclusiones Finales
No.	HORARIO	ACTIVIDAD
1	14:00 a 14:20	Bienvenida, Ambientación y objetivos
2	14:20 a 14:30	Acuerdos y compromisos
3	14:30 a 15:00	Desarrollo del Modelo Conceptual
4	15:00 a 16:30	Desarrollo del Modelo Conceptual
5	16:30 a 17:00	Conclusiones Finales

6.4 Resultados de la Intervención:

- Las sesiones de trabajo, se realizaron de manera normal de acuerdo al cronograma presentado previamente.
- La puntualidad fue un denominador común en todo el proceso.
- El tiempo programado se cumplió a cabalidad.
- Todos los funcionarios firmaron la autorización para ser grabados en audio.
- La participación de los funcionarios presentes, fue muy activa y propositiva.
- A excepción de los funcionarios de comunicación todos respetaron los protocolos propuestos, como apagar sus celulares.
- El guion de trabajo de temas se cumplió a satisfacción, tanto individual como en equipo.
- Los funcionarios no presentaron problemas para consensuar respuestas colectivamente.
- Fue evidente que los grupos más operativos, se manifestaron más locuaces y asertivos.

6.5. Objetivos del Focus Group:

- Identificar las variables que impactan actualmente en el proceso de Clima y Cultura Organizacional de la Senplades.
- Contar con inputs fundamentales para proponer un plan de acción que permita el cierre de la brecha (GAP) que existe entre la cultura organizacional deseada y la existente.
- Descubrir y delinear cómo estas variables se identifican con el modelo conceptual propuesto como eje de información de las fases posteriores de la Consultoría.



7. Desarrollo de los Focus Group:

Las actividades desarrolladas en cada uno de los grupos focales, para la obtención de información, tuvieron dos contextos: **PREGUNTAS ABIERTAS Y PREGUNTAS CERRADAS.**

7.1 Primer Contexto

El primer contexto, se realizó, con la propuesta de **PREGUNTAS ABIERTAS**, las mismas que fueron discutidas en grupos, donde el objetivo fue compartir las experiencias individuales, para lo cual se establecieron 3 grupos de trabajo, (En cada una de las sesiones realizadas durante el lunes y martes, en el primer día trabajamos con 4 grupos pues fueron más numerosos).

7.1.1 Preguntas respondidas en consenso por cada uno de los grupos:

7.1.1.1 ¿Qué viene a tu mente cuando miras: " Senplades ": Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo?

7.1.1.2 ¿Qué es lo bueno?

7.1.1.3 ¿Qué es lo malo?

7.1.1.4 ¿Qué es lo que aspiró?

7.1.2 Preguntas respondidas individualmente por los participantes en el grupo:

7.1.2.1 ¿Qué aspectos identifica que favorecen el Clima Organizacional en la Institución?

7.1.2.2 ¿Cómo describe la Cultura Organizacional de Senplades?

7.1.2.3 ¿De qué manera considera usted que los líderes de Senplades pueden mejorar el Clima En la Institución?

7.1.2.4 ¿Por favor comparta sus sugerencias para mejorar el Clima Organizacional en la Institución?

7.1.3 Respuestas de los 4 grupos bajo la modalidad “en CONSENSO”:

GRUPO 1

1) ¿Qué viene a tu mente cuando miras: "SENPLADES": Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo?
Institución altamente calificada, que define las directrices de planificación, de política y de desarrollo a largo plazo, articulando las diferentes entidades del sector público, que ha ido perdiendo su presencia, agilidad, interrelación con organismos seccionales, dando prioridad a factores políticos.
2) ¿Qué es lo bueno?
Institución estratégica para el desarrollo del país. Reconocimiento nacional e internacional. Profesional técnico, especializado, altamente calificado, honesto, comprometido, responsable y eficaz.
3) ¿Qué es lo malo?
Burocracia pesada para la sociedad. Al no ser institución ejecutora, no se visibiliza el trabajo y



beneficios que produce la institución. Poca cercanía con la ciudadanía. Exceso de complejidad. Asumimos responsabilidades que no nos corresponde, sobre exponiendo en su interrelación con otras instituciones, que consideran que la palabra final es de Senplades y no se hacen responsables de los resultados. Internamente poca coordinación y comunicación entre áreas y zonales. Alta rotación por limitadas oportunidades de crecimiento y/o factores políticos. Falta de claridad en los procesos. Poca motivación al personal.

4) ¿Qué es lo aspiro?

Eficiencia, creatividad, liderazgo, innovación, comunicación al interior y exterior de la Institución. Equilibrio técnico-político. Reconocimiento de sus funcionarios, promotor de capacidades y competencias. Procesos claros con buena coordinación interna.

Los resultados en detalle se encuentran en el **ANEXO 1**, del presente informe.

Conclusión:

A través del grupo focal 1, se puede evidenciar que es importante fomentar procesos de motivación y empoderamiento, trabajar sobre temas específicos como plan de carrera para modificar el clima institucional, y fomentar el alineamiento institucional, entendiendo que estamos en un proceso de cambio constante, así mismo aprovechar la coyuntura existente y aparente estabilidad de la actual administración que da muestras por trabajar en la solución de potenciales problemas que afectan a la Cultura del Senplades, especialmente en las Coordinaciones Zonales.



GRUPO 2

Primera	¿Qué aspectos identifica que favorecen el Clima Organizacional en la Institución?
1	Desarrollo profesional, oportunidades de capacitación, lineamientos claros, comunicación abierta.
2	Vocación de servicio, solidaridad
3	Alta capacidad técnica del personal que trabaja en Senplades
4	La curva de aprendizaje es creciente
Segunda	¿Cómo describe la Cultura Organizacional de SENPLADES?
1	Se ha visto deteriorada por cambios continuos del personal, restricciones presupuestarias y pocos lineamientos claros
2	Tecnocrática, rígida, vertical.
3	Esta limitada al accionar de nuestras responsabilidades específicas en muchas áreas de trabajo, con un enfoque técnico, limitando las relaciones humanas entre áreas.
Tercera	¿De qué manera considera usted que los líderes de SENPLADES pueden mejorar el Clima en la Institución?
1	Socialización permanente, comunicación, directrices claras, trabajar en actividades que permitan el acercamiento entre los jefes y el equipo
2	Fomentar el diálogo y el buen trato
3	Motivar y fomentar el trabajo en equipo, apoyando las iniciativas individuales del equipo de trabajo de manera personal
Cuarta	Por favor comparta sus sugerencias para mejorar el Clima Organizacional en la Institución
1	Mejorar el acercamiento con las autoridades. Levantamiento y estandarización de procesos.
2	Fomentar el respeto al trabajo interno.
3	Consolidar la actual misión institucional
4	Generar espacios permanente de integración y análisis interno y de retroalimentación

Conclusión:

En la intervención del grupo 2 se puede concluir que Senplades matriz, debe entender de mejor manera el trabajo que realizan los colaboradores al interior de la Senplades, así como mejorar la interacción e intercambio de información que realiza con las zonales, particularmente en las Zonas 1 y 4, pues después del terremoto, vieron afectados sus estructuras familiares y el impacto que esta situación tuvo en sus vidas profesionales, no ha sido incluida en ningún plan de mejora, por lo que es importante reforzar la comunicación al interior de la institución.



GRUPO 3

Primera	¿Qué aspectos identifica que favorecen el Clima Organizacional en la Institución?
1	Preocupación por el colaborador
2	Beneficios adicionales como: transporte, sala lactancia, comedor
Segunda	¿Cómo describe la Cultura Organizacional de SENPLADES?
1	Cultura urgente, no lo importante. Limitada por panorama político. Descuidada. Sin innovación
2	No cuenta con el liderazgo, apoyo, consideración, direccionamiento de las autoridades (mandos altos y medios), lo que ocasiona incumplimiento de los objetivos institucionales, falta de compromiso y otros. Se dirige a los logros momentáneos o intereses individuales, olvidado y dejando de lado el bienestar de las personas.
3	No está bien definida la C. O. Falta de claridad en objetivos institucionales.
4	Desmotivación
Tercera	¿De qué manera considera usted que los líderes de SENPLADES pueden mejorar el Clima en la Institución?
1	Flexibilización para conversatorios
2	Estabilidad del Talento Humano
3	Directrices claras
4	Conectar metas profesionales a institucionales
5	Promoción equipo interno a cargos NJS
6	Actividades para la integración y motivación de los miembros de la institución. Canales abiertos y de confianza entre el equipo directivo y el técnico. Incentivar el crecimiento profesional.
Cuarta	Por favor comparta sus sugerencias para mejorar el Clima Organizacional en la Institución
1	Actividades recreativas
2	Reconocimiento profesional
3	Revalorizar imagen institucional
4	Fortalecer procesos transversales
5	Distribución equitativa del trabajo
6	Puertas abiertas
7	Mejorar el direccionamiento estratégico, participación del personal, compromiso de las autoridades, valorar el esfuerzo y conocimiento de las personas que integramos la institución.

Conclusión:

- En el grupo 3 se resaltó la importancia de implementar actividades para mejorar la integración de los miembros de la Institución; así como promover canales abiertos de comunicación para fomentar la confianza entre el equipo directivo y el técnico; incentivando en todo momento el crecimiento profesional, la participación del personal, el compromiso de las autoridades, el reconocimiento del esfuerzo y mejor el conocimiento de las personas que integran la Institución, son recomendaciones que deben tenerse en cuenta para la elaboración de las estrategias de cambio.

GRUPO 4



Primera	¿Qué aspectos identifica que favorecen el Clima Organizacional en la Institución?
1	Pagos oportunos de los salarios
2	Apertura de actividades inclusivas y de integración
3	Organización de eventos
4	Compromiso de los colaboradores en el trabajo para cumplir metas
5	Personal profesional especializado
6	No encontramos aspectos actualmente, que favorezcan al Clima Organizacional
7	Compañerismo, profesionalismo, información disponible
Segunda	¿Cómo describe la Cultura Organizacional de SENPLADES?
1	No se consolida por el cambio constante de sus autoridades
2	En proceso de cambio, no se viabiliza por asuntos "urgentes"
3	Una cultura que no es dinámica, no se trabaja bajo una cultura organizacional definida
4	Es una cultura relajada en lo social, con conocimientos técnicos, direccionados políticamente
5	Institución altamente calificada por sus servidores, que busca la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Es relativamente joven y está aprendiendo a fortalecer sus competencias y habilidades.
Tercera	¿De qué manera considera usted que los líderes de SENPLADES pueden mejorar el Clima en la Institución?
1	Capacitación técnica-humanística
2	Reconocimiento de derechos
3	Departamento médico
4	Planificación de reuniones efectivas
5	Poniendo de pilar fundamental a los funcionarios. Que se permita una mayor participación de los mismos en la toma de decisiones y un mayor desarrollo profesional, personal y laboral
6	Brindar apertura de espacios para debates, capacitaciones y demás iniciativas que permitan el diálogo y aprendizaje de todos los colaboradores.
7	El NJS debe adaptarse a la Cultura Organizacional de Senplades
8	Implementar y desarrollar habilidades de liderazgo para ejercer un adecuado compromiso del trabajo
9	Motivación de equipo
10	Respaldo al trabajo realizado
11	Tener clara las directices
Cuarta	Por favor comparta sus sugerencias para mejorar el Clima Organizacional en la Institución
1	Que se ejecute todo lo resuelto en los talleres para mejorar el Clima Organizacional
2	Promoción interna y externa de la misión y visión de Senplades
3	Promoción del funcionario
4	Compromiso de las autoridades con los funcionarios y la organización, respetando los horarios de trabajo
5	Mejorar canales de comunicación entre áreas
6	Mayor presencia del NJS en las reuniones planificadas y desarrolladas
7	Mayor interés por el crecimiento profesional de los colaboradores de la institución
8	El clima organizacional no lo mejora una área sino desde cada unidad es importante el compromiso para mejorarla.

Los resultados en detalle se encuentran en el **ANEXO 2**, del presente informe.

Conclusión:

- A través del grupo 4, se puede concluir la necesidad de mejorar el compromiso institucional,



canales de comunicación entre áreas y motivar la promoción interna y externa de la misión y visión de la Senplades. Es importante destacar la necesidad de robustecer el compromiso Institucional, a través de acciones que transformen el clima organizacional. Especial énfasis hay que articular estrategias enfocadas a robustecer el clima laboral en las zonales de la Senplades, particularmente en las coordinaciones zonales 1 y 4.

7.2. Segundo contexto

El segundo contexto, se realizó con **PREGUNTAS CERRADAS** que respondieron a los 4 ejes (Misión, Adaptabilidad, Participación, Consistencia) en las 16 variables estimadas en el Modelo Conceptual de la Cultura Organizacional presentada, con la posibilidad de responder de acuerdo a la siguiente escala de calificación:

No.	DIMENSIÓN
1	Muy de acuerdo
2	De acuerdo
3	Neutro
4	En desacuerdo
5	Muy en desacuerdo

7.2.1. Preguntas Realizadas:

- 7.2.1.1 ¿La alta gerencia provee visión y dirección a la organización?
- 7.2.1.2 ¿Los objetivos departamentales están alineados a los objetivos organizacionales?
- 7.2.1.3 ¿La visión de la organización para el futuro está claramente definida e inspira acciones y decisiones?
- 7.2.1.4 ¿El conjunto de acciones de la organización están definidas para liderar con planificación?
- 7.2.1.5 ¿Mi organización percibe las señales del entorno como oportunidades de crecimiento?
- 7.2.1.6 ¿Mi organización tiene en cuenta las necesidades, requerimientos y expectativas de nuestros usuarios?
- 7.2.1.7 ¿Mi organización revisa las acciones, procesos, productos, etc. para mejorar y adecuar metodologías de trabajo, percibiendo el cambio como opción de nuevos aprendizajes?
- 7.2.1.8 ¿En mi organización se fomenta la innovación?



- 7.2.1.9 ¿Estoy empoderado para dirigir mi trabajo, proponer iniciativas, resolver problemas y tomar decisiones?
- 7.2.1.10 ¿En mi organización las actividades, la solución de problemas, el logro de metas y objetivos, se dan en forma colaborativa y organizada alrededor de equipos de trabajo?
- 7.2.1.11 ¿Mi organización apoya el desarrollo de mis competencias, para su perfeccionamiento o actualización a fin de mejorar mi rendimiento, mi motivación y mi compromiso?
- 7.2.1.12 ¿Mis líderes me orientan, guían, evalúan y me motivan de manera regular y consistente?
- 7.2.1.13 ¿Mi organización vive y fomenta la aplicación de los valores organizacionales?
- 7.2.1.14 ¿Los colaboradores de mi organización, somos capaces de dialogar, llegar a consensos y/o reconciliar diferencias si ocurrieran, encontrando la mejor opción posible?
- 7.2.1.15 ¿Percibo y comprendo que todos estamos Sistémica y Holísticamente relacionados en nuestra organización?
- 7.2.1.16 ¿Los procesos y los procedimientos se han podido estandarizar y se optimizan continuamente para la generación de resultados confiables y de calidad?



7.3. Resultados “macro” de las preguntas cerradas:

PREGUNTAS CERRADAS		VALORACIÓN POR GRUPO				PUNTAJE PROMEDIO
No.	PREGUNTA	1	2	3	4	
1	La alta gerencia provee visión y dirección a la organización.	1,78	2,70	4,00	3,00	2,87
2	Los objetivos departamentales están alineados a los objetivos organizacionales.	2,33	2,00	3,42	3,00	2,69
3	La visión de la organización para el futuro está claramente definida e inspira acciones y decisiones	3,00	2,70	3,75	3,00	3,11
4	El conjunto de acciones de la organización están definidas para liderar con planificación	2,33	2,40	3,42	4,00	3,04
MISIÓN		2,36	2,45	3,65	3,25	2,93
5	MI organización percibe las señales del entorno como oportunidades de crecimiento.	2,56	2,60	3,50	4,00	3,16
6	Mi organización tiene en cuenta las necesidades, requerimientos y expectativas de nuestros usuarios.	2,78	2,90	3,92	2,00	2,90
7	Mi organización revisa las acciones, procesos, productos, etc. para mejorar y adecuar metodologías de trabajo, percibiendo el cambio como opción de nuevos aprendizajes.	2,67	2,30	3,92	2,00	2,72
8	En mi organización se fomenta la innovación.	2,78	2,90	4,25	5,00	3,73
ADAPTABILIDAD		2,69	2,68	3,90	3,25	3,13
9	Estoy empoderado para dirigir mi trabajo, proponer iniciativas, resolver problemas y tomar decisiones.	1,44	1,60	2,67	5,00	2,68
10	En mi organización las actividades, la solución de problemas, el logro de metas y objetivos, se dan en forma colaborativa y organizada alrededor de equipos de trabajo.	2,33	2,30	3,33	4,00	2,99
11	Mi organización apoya el desarrollo de mis competencias, para su perfeccionamiento o actualización a fin de mejorar mi rendimiento, mi motivación y mi compromiso.	2,56	2,90	4,25	2,00	2,93
12	Mis líderes me orientan, guían, evalúan y me motivan de manera regular y consistente.	2,33	2,00	3,92	1,00	2,31
PARTICIPACIÓN		2,17	2,20	3,54	3,00	2,73
13	Mi organización vive y fomenta la aplicación de los valores organizacionales.	3,33	2,30	3,17	1,00	2,45
14	Los colaboradores de mi organización, somos capaces de dialogar, llegar a consensos y/o reconciliar diferencias si ocurrieran, encontrando la mejor opción posible.	2,11	1,90	2,83	3,00	2,46
15	Percibo y comprendo que todos estamos Sistémica y Holisticamente relacionados en nuestra organización.	3,22	2,20	3,50	4,00	3,23
16	Los procesos y los procedimientos se han podido estandarizar y se optimizan continuamente para la generación de resultados confiables y de calidad.	3,67	2,30	4,00	3,00	3,24
CONSISTENCIA		3,08	2,18	3,38	2,75	2,85
TOTAL		2,58	2,38	3,61	3,06	2,91
		PROMEDIO GENERAL				



7.4 Dimensión: Misión

Dimensión que se encuentra ubicada en la parte superior derecha del cuadrante, entre la orientación externa y la estabilidad. Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. La Misión es uno de los rasgos culturales más importantes, pues las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Desviación 2,93 puntos.

7.4.1 PREGUNTAS

	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
¿La alta gerencia provee visión y dirección a la organización?	1,78	2,70	4,00		2,87
¿Los objetivos departamentales están alineados a los objetivos organizacionales?	2,33	2,00	3,42		2,69
¿La visión de la organización para el futuro está claramente definida e inspira acciones y decisiones?	3,00	2,70	3,75		3,11
¿El conjunto de acciones de la organización están definidas para liderar con planificación?	2,33	2,40	3,42		3,04

Acercamiento a la Solución: Es trascendental que la Senplades trabaje en positivo concientizando su razón de ser y a dónde quiere llevarla. Esto brindará claridad a los colaboradores respecto de por qué hacen lo que hacen y su contribución al logro de la Misión. Para llevar a cabo lo anterior, se deberán evaluar los siguientes factores: Dirección Estratégica, Metas y Objetivos, Visión y Liderazgo de la Senplades.

7.4.2. Dirección Estratégica

Son un conjunto de estrategias, priorizadas que se deben diseñar para lograr la misión y visión de la Senplades. Representan claras intenciones estratégicas que expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización. Es necesaria una intervención importante, en afinar la estrategia y darla a conocer.

7.4.2.1 PREGUNTAS

	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
¿La alta gerencia provee visión y dirección a la organización?	1,78	2,70	4,00	3,00	2,87

7.4.3 Metas y Objetivos

Es evidente que la desviación, sobrepasa la expectativa, y se coloca peligrosamente distante a 2.69 de índice ideal, por lo que es necesario un alineamiento institucional. Los objetivos de cada una de las áreas que conforman la Senplades deben estar alineados con la estrategia global de la organización e impactar en el logro de la visión, por tal motivo, es preciso *establecer objetivos específicos a corto plazo* por cada área, de tal manera que cada colaborador comprenda cómo sus actividades diarias abonan al logro de la Misión.



Un promedio de 3.13 puntos, obliga a repensar a la organización como una organización inteligente, adaptable, impulsada por sus clientes, asume riesgos, aprende de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes internos y externos. Dicha dimensión será evaluada por cuatro índices: Aprendizaje Organizacional, Orientación al Cliente, Orientación al Cambio e Innovación.

7.5.1 PREGUNTAS

		G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
¿Mi organización percibe las señales del entorno como oportunidades de crecimiento?	2,56	2,60	3,50	4,00	3,16	
¿Mi organización tiene en cuenta las necesidades, requerimientos y expectativas de nuestros usuarios?	2,78	2,90	3,92	2,00	2,90	
¿Mi organización revisa las acciones, procesos, productos, etc. para mejorar y adecuar metodologías de trabajo, percibiendo el cambio como opción de nuevos aprendizajes?	2,67	2,30	3,92	2,00	2,72	
¿En mi organización se fomenta la innovación?	2,78	2,90	4,25	5,00	3,73	

7.5.2 Aprendizaje Organizacional

Con un promedio de 2,16, es evidente que SENPLADES presenta problemas en el proceso a través del cual la Senplades recibe, interpreta y transforma señales del entorno, en oportunidades que alienten la innovación y el crecimiento, ganando conocimiento y desarrollando sus capacidades. Por lo que es necesario afinar todos los procesos organizacionales, que posibiliten un aprendizaje continuo, robusteciendo la estrategia institucional.

7.5.2.1 PREGUNTAS

	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
¿Mi organización percibe las señales del entorno como oportunidades de crecimiento?	2,56	2,60	3,50	4,00	2,16



7.5.3 Orientación al Cliente

Con casi 3 puntos de desviación, es evidente que existe en la Senplades una orientación al cliente muy insipiente, bajo la teoría de sistemas, presenta problemas; pues como su nombre lo indica, implica el deseo por comprender y satisfacer las necesidades del otro y dar solución a ellas, realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y desarrollar una relación entre ambos a largo plazo. Por lo tanto, la necesidad de dotar a la organización de una nueva visión, desde una visión individualista a una visión que trabaja en equipo, es consubstancial al desarrollo y propuesta de nuevas políticas y estrategias, con una clara orientación a fomentar el trabajo en equipo, y la solución de problemas de manera colaborativa. La necesidad de instrumentar políticas de comunicación interna, robustas, inclusivas y propositivas, es sin lugar a dudas una necesidad impostergable.

7.5.3.1 PREGUNTAS

	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
¿Mi organización tiene en cuenta las necesidades, requerimientos y expectativas de nuestros usuarios?	2,78	2,90	3,92	2,00	2,90

7.5.4 Orientación al Cambio

Un promedio de 2,72, demuestra un perdida de horizonte de Senplades, con su recurso estratégico más valioso, pues sus funcionarios dibujan una organización medianamente preocupada por el mejoramiento de sus competencias, En la actualidad, lo único constante es el cambio, por lo que las organizaciones deben estar abiertas a modificar conductas y procedimientos, en virtud de responder a las exigencias de los entornos. Implica revisar las acciones que se están llevando a cabo, con el fin de realizar mejoras, adecuar nuevas metodologías de trabajo, pero sobre todo, percibir los cambios como una posibilidad para generar nuevos aprendizajes.

7.5.4.1 PREGUNTAS

	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
¿Mi organización revisa las acciones, procesos, productos, para mejorar y adecuar metodologías de trabajo, percibiendo el cambio como opción de nuevos aprendizajes?	2,67	2,30	3,92	2,00	2,72

7.6 Innovación

Un promedio de 3.73 puntos, es sin lugar a duda un tema de cuidado, pues el término Innovación es una forma básica de existir, que se traduce en procesos organizativos, y que por ende, debería medirse. Valdría la pena que la Senplades se cuestionara: ¿Cada cuándo lanza un producto innovador al Sector Público? La innovación forma parte de los recursos intangibles que la Senplades puede llegar a poseer, pudiendo llegar a generar una cultura orientada a la innovación, como "una



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

forma de pensar y de actuar” que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejorar el funcionamiento y eficiencia de la Senplades; lo que implica asumir nuevas herramientas y nuevos modelos de administración.

7.6.1 PREGUNTAS

G1 G2 G3 G4 PROMEDIO

	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
¿En mi organización se fomenta la innovación?	2,78	2,90	4,25	5,00	3,73

7.7. Dimensión: Participación-Involucramiento-Implicación-Compromiso

Dimensión localizada en el extremo inferior izquierdo, entre el eje interno y la flexibilidad. Las personas forman parte esencial de la organización, pues sin ellas la Senplades no tiene sentido, es por eso que se debe asegurar que los colaboradores estén comprometidos, desarrollar en ellos un sentido de pertenencia, generando autonomía y responsabilidad entre todo el personal es indispensable. Se debe lograr además que las metas individuales de los empleados estén alineadas a las metas propuestas por la organización. **Desviación: 2,73 puntos.**

7.7.1 PREGUNTAS

G1 G2 G3 G4 PROMEDIO

	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
¿Estoy empoderado para dirigir mi trabajo, proponer iniciativas, resolver problemas y tomar decisiones?	1,44	1,60	2,67	5,00	2,68
¿En mi organización las actividades, la solución de problemas, el logro de metas y objetivos, se dan en forma colaborativa y organizada alrededor de equipos de trabajo?	2,33	2,30	3,33	4,00	2,99
¿Mi organización apoya el desarrollo de mis competencias, para su perfeccionamiento o actualización a fin de mejorar mi rendimiento, mi motivación y mi compromiso?	2,56	2,90	4,25	2,00	2,93
¿Mis líderes me orientan, guían, evalúan y me motivan de manera regular y consistente?	2,33	2,00	3,92	1,00	2,31



7.8 Empowerment

Con casi 3 puntos de desviación, es cierto que los empleados en la Senplades, se encuentran poco empoderados, es decir los empleados no tienen la autoridad, autonomía y responsabilidad para dirigir su propio trabajo; ni la confianza para proponer iniciativas. Es necesario establecer políticas y estrategias que construyan colaboradores innovadores, propositivos, y que conozcan los límites dentro de los cuales tienen la libertad para tomar decisiones y hacen el seguimiento de su propio desempeño.

7.8.1 PREGUNTAS

	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
¿Estoy empoderado para dirigir mi trabajo, proponer iniciativas, resolver problemas y tomar decisiones?	1,44	1,60	2,67	5,00	2,68

7.9 Orientación al equipo

Al borde de 3 puntos, es evidente que existe una fractura en un eje transversal estratégico como el trabajo en equipo, por tanto es prioritario abordar la solución desde una perspectiva moderna, inclusiva y transversal, pues la generación de estrategias que robustezcan el trabajo en equipo, permitirá una vez que se han definido las metas y objetivos, la Senplades debe lograr una colaboración mutua para alcanzarlos. Es de vital importancia que el trabajo se realice de forma colaborativa, de manera que conjuntamente se lleve a cabo la solución de problemas y el logro de las metas y objetivos sea responsabilidad de todos los miembros de la SENPLADES, por lo que todos los departamentos que conforman la organización deben trabajar de manera coordinada.

7.9.1 PREGUNTAS

	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
En mi organización las actividades, la solución de problemas, el logro de metas y objetivos, se dan en forma colaborativa y organizada alrededor de equipos de trabajo.	2,33	2,30	3,33	4,00	2,99

7.10 Capacidad de desarrollo

A pesar de contar con un personal capacitado, es evidente que un promedio de 2,93 puntos, evidencia la necesidad de gestionar las competencias profesionales desde una nueva perspectiva. La Senplades debe emprender una serie de actividades orientadas al desarrollo de competencias de sus colaboradores, que permitan la adquisición, perfeccionamiento o actualización constante de sus habilidades. El desarrollo de competencias, entre otras ventajas, mejorará el rendimiento y elevará la motivación y el compromiso de los empleados.

7.10.1 PREGUNTAS

G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
----	----	----	----	----------



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

Mi organización apoya el desarrollo de mis competencias, para su perfeccionamiento o actualización a fin de mejorar mi rendimiento, mi motivación y mi compromiso.	2,56	2,90	4,25	2,00	2,93
--	------	------	------	------	-------------

7.11 Liderazgo directivo

Dentro de esta dimensión, de nada sirve tener claro la dirección, estrategias, metas y objetivos, sin líderes que orienten, guíen, evalúen y motiven al personal al logro de los mismos. Dichas personas deben ser seleccionadas con perfiles específicos para que sean capaces de generar un clima organizacional caracterizado por la lealtad. Un líder que dedique tiempo al diálogo y que se preocupe por el desarrollo de competencias en los colaboradores; que actúe como agente de cambio e indudablemente que se convierta en un vivo ejemplo a seguir. Es necesario que los líderes, reconozcan la contribución, esfuerzo y resultados logrados. Los empleados esperan ser reconocidos, por lo que los motivadores intrínsecos y extrínsecos no deben faltar. Con un promedio de 2,31 puntos, el indicador propone la necesidad de trabajar desde la dirección con estrategias de liderazgo y comunicación, que robustezcan la relación de los directivos con todos aquellos que forman parte de la Senplades.

7.11.1 PREGUNTAS

	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
Mis líderes me orientan, guían, evalúan y me motivan de manera regular y consistente.	2,33	2,00	3,92	1,00	2,31

7.12 Dimensión: Consistencia

Como su ubicación dentro de los ejes lo indica, se refiere a los valores, procesos y sistemas *internos* que dan apoyo, integran, coordinan y controlan el comportamiento de los empleados. La consistencia a la que se refiere en esta dimensión es a la *coherencia* que existe entre los instrumentos gerenciales (valores) y los comportamientos y acuerdos. Si una Senplades no tiene consistencia en lo que dice y lo que se hace en realidad, entonces no logrará cumplir con los objetivos establecidos, y por lo tanto, esto se verá reflejado en los resultados y en la imagen que tengan tanto al interior como al exterior, pues se dará cuenta de que no es una Senplades realmente comprometida consigo misma, de seguir un orden y dirección. El conflicto organizacional y las disputas interdepartamentales son síntomas frecuentes de un desorden administrativo, pero pueden ser también indicio de problemas de inconsistencia organizacional. Un promedio de 2,85 puntos es un llamado de atención.

7.12.1 PREGUNTAS

	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
Mi organización vive y fomenta la aplicación de los valores organizacionales.	3,33	2,30	3,17	1,00	2,45



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

Los colaboradores de mi organización, somos capaces de dialogar, llegar a consensos y/o reconciliar diferencias si ocurrieran, encontrando la mejor opción posible.	2,11	1,90	2,83	3,00	2,46
Percibo y comprendo que todos estamos Sistémica y Holísticamente relacionados en nuestra organización.	3,22	2,20	3,50	4,00	3,23
Los procesos y los procedimientos se han podido estandarizar y se optimizan continuamente para la generación de resultados confiables y de calidad.	3,67	2,30	4,00	3,00	3,24

7.13 Valores centrales

Los valores en una organización, representan sus pilares más importantes y lo que le da identidad. Se pueden percibir, sin embargo, no son directamente observables. Se refieren a las normas de comportamiento que permiten a los miembros de una organización tomar decisiones consistentes y comportarse de acuerdo a ellas. Un promedio de 2,45 puntos, llama la necesidad de proponer e implementar políticas orientadas a la Integridad, a la honestidad, que serán sin lugar a dudas pilares fundamentales para el robustecimiento de los valores centrales de la Senplades, atacada de manera indirecta por los crecientes escándalos de corrupción en el Sector Público.

7.13.1 PREGUNTAS

	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
Mi organización vive y fomenta la aplicación de los valores organizacionales.	3,33	2,30	3,17	1,00	2,45

7.14 Acuerdos (Frente a las diferencias al interior de la organización)

Un promedio de 2,46 puntos, evidencia la necesaria utilización de técnicas del management moderno, para enfrentar desde nuevas perspectivas problemas o diversos tipos de dificultades que puedan presentarse, los miembros de una organización, deben ser capaces de dialogar y llegar a un consenso sobre la mejor opción posible. Incluye también la capacidad de reconciliar diferencias cuando éstas llegan a ocurrir.



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

7.14.1 PREGUNTAS

G1

G2

G3

G4

PROMEDIO

Los colaboradores de mi organización, somos capaces de dialogar, llegar a consensos y/o reconciliar diferencias si ocurrieran, encontrando la mejor opción posible.	2,11	1,90	2,83	3,00	2,46
---	------	------	------	------	-------------

7.15 Coordinación e integración

Desde Teoría de Sistemas, en donde se establece que la organización es un todo y cada una de sus partes están interrelacionadas, los colaboradores deben comprender que forman parte de una cadena de servicio, por lo que su trabajo impacta en el resultado de otros, y el trabajo de los otros impactará también en el suyo; se forma una relación la cual debe estar debidamente integrada y coordinada para cumplir con las metas generales de la organización. UN GAP de 2.23, deja claramente la necesidad de impulsar nuevas estrategias orientadas a una crear una línea de valor moderna, integradora, efectiva y eficiente al interior de la Senplades.

7.15.1 PREGUNTAS

G1

G2

G3

G4

PROMEDIO

Percibo y comprendo que todos estamos Sistémica y Holísticamente relacionados en nuestra organización.	3,22	2,20	3,50	4,00	3,23
--	------	------	------	------	-------------

7.16 Procesos y procedimientos

Un promedio de 3,24 puntos, evidencia el desgaste de la Senplades en el largo camino que ha recorrido para lograr su institucionalización, es poder identificar la dedicación de la Senplades por estandarizar la forma en que hacen las cosas. Este GAP en particular, es uno de los inconvenientes que se enfrentan hoy la Senplades, es que sus miembros realizan sus labores de diferentes maneras sin seguir un patrón único y uniforme, apelando cada uno a su propio criterio, afectando en los resultados, y por ende, en el impacto como Institución. La solución enmarcada en procesos efectivos, y guías de acción, que detallan la forma exacta bajo la cual las actividades deben cumplirse; y evaluar su impacto, son imprescindibles.

7.16.1 PREGUNTAS

G1

G2

G3

G4

PROMEDIO

Los procesos y los procedimientos se han podido estandarizar y se optimizan continuamente para la generación de resultados confiables y de calidad.	3,67	2,30	4,00	3,00	3,24
---	------	------	------	------	-------------



8. Resultados:

8.1 En las “PREGUNTAS ABIERTAS”, podremos identificar, al leer todas las respuestas transcritas y adjuntadas al presente informe las siguientes observaciones:

- a. Existe la percepción de una claridad generalizada sobre la SENPLADES, y su Cultura Organizacional, el momento particular de cambio y adaptación por el que está pasando, así como se evidencian los factores que inciden en el actual clima organizacional.
- b. Se evidencian criterios completamente opuestos en las mismas preguntas, debido a la jerarquía, experiencia técnica, tiempo de pertenencia a la organización, buenos y/o malas experiencias personales, visión política, etc. de los participantes.

8.2 En las “PREGUNTAS CERRADAS”, que nos dan factores “cuantitativos” de las experiencias personales y profesionales del “grupo muestra”, con relación a las 16 variables que conforman la Cultura Organizacional, podemos establecer las siguientes observaciones:

Los resultados están en relación con los niveles jerárquicos de los distintos grupos. Es decir, cuanto más alta la jerarquía del funcionario, el promedio se acerca al “1” es decir a estar de “Muy de acuerdo” con la afirmación presentada, y cuanto más operativo es el consultado, el promedio se acerca al “5” es decir al “Muy en desacuerdo”. (Escala de Likert).

La lectura en “horizontal” de cada una de las preguntas y sus respectivos promedios de los grupos, nos dio un nivel de aceptación en las 16 variables del Modelo, y su respectiva incidencia en los 4 Ejes de la Cultura Organizacional. Obtenido luego del respectivo procesamiento de información, los siguientes resultados:

No.	EJE	PUNTUACIÓN
1	MISION	2,93
2	ADAPATABILIDAD	3,13
3	PARTICIPACIÓN	2,73
4	CONSISTENCIA	2,85
	TOTAL PROMEDIO	2,91





- El promedio de las respuestas se ubican en un “2,91” puntos, es decir, más cercana al “Desacuerdo” que al “Acuerdo”, lo que significa, que la cultura organizacional de la Senplades, se encuentra en el borde de la frontera, entre la cultura positiva hacia la cultura negativa, la misma que afecta de manera transversal, la construcción de la identidad organizacional.
- Esta falta de identidad positiva, o la identificación de una cultura negativa, propone un impacto, que se refleja en el comportamiento del miembro de la Senplades, lo que visto desde afuera, representaría una baja percepción de la Imagen Pública, inclusive de su reputación. En Conclusión podría verse afectada la percepción de la Senplades en cada uno de sus públicos con los que interactúa.
- En este contexto, la Senplades, podría ver disminuida su capacidad de responder a las nuevas exigencias del Gobierno y del entorno. Pues la existencia de una ambiente laboral pesado, lento, excluyente, burocrático en el mal sentido, afectaría sin lugar a dudas la posibilidad de relacionarse efectivamente con otras organizaciones. Este hecho puede tener un impacto negativo en la posibilidad de construir un net-working, moderno, propositivo y efectivo.
- Siendo un hecho el que la cultura organizacional trasciende la vida del empleado, a sus estadios más íntimos, como la familia, la relación de este con ella, puede verse afectada de manera radical como es el caso de las coordinaciones zonales 1 y 4 que continúan sufriendo las consecuencias del terremoto ocurrido en el 2016.
- Finalmente, es importante destacar que este 2.91, marca evidentemente una tendencia hacia la transformación negativa de la cultura organizacional de la Senplades, lo que obliga a establecer un plan viable, que permita disminuir la brecha existente entre la cultura actual, y aquella que la SENPLADES necesita para continuar liderando el desarrollo y la modernización del sector público ecuatoriano en su conjunto.

9.-Plan de Cierre GAP entre Cultura ideal y Cultura real

9.1 Antecedentes:

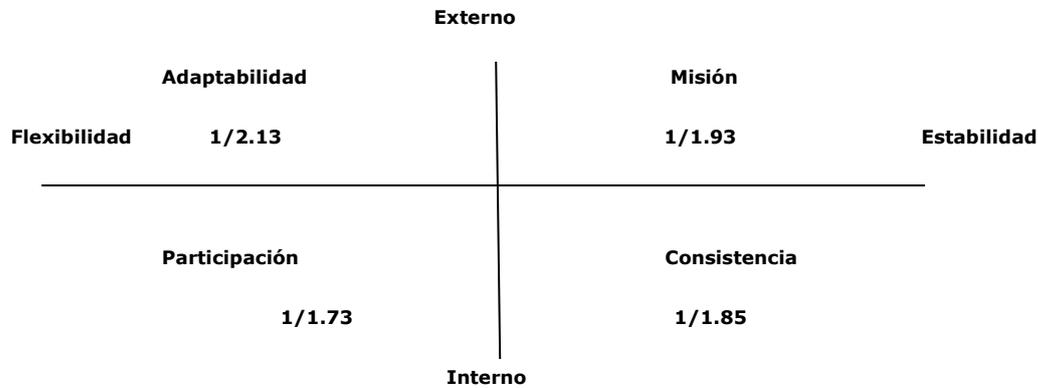
Luego de desarrollado la intervención exploratoria, en el marco de la consultoría: diagnóstico de la cultura organizacional de la SENPLADES y su impacto en el desarrollo territorial específicamente de las zonas 1 y 4, es evidente que los indicadores muestran un claro retroceso respecto a los años anteriores, y que vienen a ser el resultado de procesos administrativos y políticos que han impactado de manera negativa en la Cultura Organizacional de la Senplades, bajo esta lógica, y teniendo en cuenta que no existe una cultura perfecta, ni ideal, tomaremos el indicador 1 –MUY DE ACUERDO– como el indicador de la Cultura Ideal, de esta manera presentamos el Plan de mejora del GAP entre la cultura ideal y la cultura existente.

Modelo de Investigación de Cultura utilizado..... ¡Error! Marcador no definido.

A continuación se detalla los resultados de las dimensiones medidas y su respectivo Plan, estructurada desde cada una de los ejes del modelo propuesto, se presentan los resultados por pregunta y su interpretación, luego el Factor de Cambio, que es la situación identificada a ser



modificada, los objetivos, el indicador, la meta, las actividades, seguimiento, responsable, tiempo de ejecución y periodicidad.



9.2 Resultados alcanzados en el diagnóstico de la Senplades

No.	EJE	PUNTUACIÓN
1	MISION	2,93
2	ADAPATABILIDAD	3,13
3	PARTICIPACIÓN	2,73
4	CONSISTENCIA	2,85
	TOTAL PROMEDIO	2,91
	TOTAL GAP	1,91

Total GAP: 1 / 1.91

9.3 PLAN PARA CIERRE DE GAP DE LA DIMENSIÓN “MISIÓN”: Dirección estratégica, Metas y Objetivos, Visión y Liderazgo Organizacional

9.3.1.- Dimensión: Misión

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
¿La alta gerencia provee visión y dirección a la organización?	1,78	2,70	4,00	3,00	2,87
¿Los objetivos departamentales están alineados a los objetivos organizacionales?	2,33	2,00	3,42	3,00	2,69
¿La visión de la organización para el futuro está claramente definida e inspira acciones y decisiones?	3,00	2,70	3,75	3,00	3,11
¿El conjunto de acciones de la organización están definidas para liderar con planificación?	2,33	2,40	3,42	4,00	3,04



Dimensión que se encuentra ubicada en la parte superior derecha del cuadrante, entre la orientación externa y la estabilidad. Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. **GAP: 1.93**

Acercamiento a la Solución: Es trascendental que la SENPLADES trabaje en positivo concientizando su razón de ser y a dónde quiere llevarla. Esto brindará claridad a los colaboradores respecto de por qué hacen lo que hacen y su contribución al logro de la Misión. Para llevar a cabo lo anterior, se deberán evaluar los siguientes factores: Dirección Estratégica, Metas y Objetivos, Visión y Liderazgo de la Senplades.

9.3.1.1 Dirección Estratégica

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿La alta gerencia provee visión y dirección a la organización?	1,78	2,70	4,00	3,00	2,87	1,87

Son un conjunto de estrategias priorizadas que se deben diseñar para lograr la misión y visión de la Senplades. Representan claras intenciones estratégicas que expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización. Es necesaria una intervención importante, en afinar la estrategia y darla a conocer, para poder disminuir el GAP 1,87.

9.3.1.2 Metas y Objetivos

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿Los objetivos departamentales están alineados a los objetivos organizacionales?	2,33	2,00	3,42	3,00	2,69	1,69

Es evidente que la desviación sobrepasa la expectativa, y se coloca peligrosamente distante a casi 1.70 de índice ideal, por lo que es necesario un alineamiento institucional. Los objetivos de cada una de las áreas que conforman la Senplades deben estar alineados con la estrategia global de la organización e impactar en el logro de la visión, por tal motivo, es preciso *establecer objetivos específicos a corto plazo* por cada área, de tal manera que cada colaborador comprenda cómo sus actividades diarias abonan al logro de la Misión.

9.3.1.3 Visión

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿La visión de la organización para el futuro está claramente	3,00	2,70	3,75	3,00	3,11	2,11



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

definida e inspira acciones y decisiones?						
---	--	--	--	--	--	--

Más de 2 puntos de desviación de la Cultura ideal, es evidente que las acciones sobre el ser de la Senplades, amerita una nueva visión, acompañadas de nuevas políticas y estrategias de Comunicación. No solo basta con haber definido la razón de ser de la compañía, es necesario tener claro lo que se quiere lograr en el futuro, en el largo plazo. Cuando una Senplades establece su Visión, todas las acciones se fijan hacia ese punto y los colaboradores al conocer la Visión, toman decisiones acordes a ésta, convirtiéndose en una fuente de inspiración para el negocio que guía y proporciona iniciativa.

9.3.1.4 Liderazgo Organizacional

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿El conjunto de acciones de la organización están definidas para liderar con planificación?	2,33	2,40	3,42	4,00	3,04	2,04

Un GAP de más de 2 puntos, evidencia, la necesidad de contar con un liderazgo institucional más fuerte, con un estilo que posibilite la inclusión, la horizontalidad y la modernidad del ser y estar y que se refleje en un posicionamiento más fuerte de la Senplades en la comunidad es evidente. El liderazgo organizacional atraviesa un serio revés a lo interno, que se refleja en el posicionamiento e imagen externa.

Es fundamental articular desde una nueva perspectiva el conjunto de acciones que lleva a cabo la Senplades para buscar ser líder (en la Planificación) del Sector Público del Ecuador, tomando en cuenta las estrategias que dirige hacia el exterior, como la innovación, desarrollo de nuevos productos, y particularmente la comunicación, entre otros.

FACTOR DE CAMBIO No.1: (situación a ser transformada)

Falta de conocimiento sobre el sentido y/o claro propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos de la Senplades.
OBJETIVO:
Brindar claridad a los colaboradores respecto de porqué hacen lo que hacen y su contribución al logro de la Misión y Visión.
Fortalecimiento de la Percepción de la Misión de la Senplades por parte de sus usuarios Internos y Externos.
Disminución de la Brecha de Misión en 1 Punto.
METAS:
Elaborar un Plan anual de comunicación Interna.



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

ACTIVIDADES:

Establecer políticas de Comunicación, que definan reglas claras para el adecuado manejo de la comunicación interna y externa.

SEGUIMIENTO:

Informes de seguimiento revisión y control de la Objetivos Comunicacionales propuestos, por parte de los miembros de la Dirección de Comunicación y Dirección de Procesos y cultura organizacional.

INDICADOR:

Medición de los objetivos cumplidos y de los productos comunicacionales elaborados

RESPONSABLE:

Dirección de Comunicación

Dirección de Procesos y Cultura

TIEMPO DE EJECUCION:

12 meses

PERIODICIDAD:

Revisión mensual

FACTOR DE CAMBIO No2:

Necesidad de una nueva articulación, una nueva perspectiva al conjunto de acciones que lleva a cabo la Senplades para buscar ser líder transformador en Sector Público del Ecuador.

OBJETIVO:

Fortalecer el alineamiento Institucional

Fortalecer la Percepción de la Visión de Senplades por parte de sus usuarios Internos y Externos

Disminuir la Brecha Misión en 1 punto.

METAS:

Revisar los objetivos del 100% de las áreas que conforman la Senplades para que estén alineadas con la estrategia global de la organización.

ACTIVIDADES:

Establecer un plan estratégico con objetivos específicos a corto plazo por cada área, de tal manera que cada colaborador comprenda cómo sus actividades diarias aportan al logro de la Misión y Visión.



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

SEGUIMIENTO:
Actas de reuniones de seguimiento de las diversas áreas.
INDICADOR:
Porcentaje de avance de revisión de los objetivos de las Áreas
RESPONSABLE:
Dirección de Planificación
Dirección de Procesos y Cultura Organizacional
TIEMPO DE EJECUCION:
6 meses
PERIODICIDAD:
Revisión mensual

FACTOR DE CAMBIO No3

Necesidad de fortalecer los comportamientos, reacciones y actitudes que caracterizan a los mandos medios y directivos de la Senplades como planificador gubernamental.
OBJETIVO:
Fortalecer las Habilidades Gerenciales de los mandos medios y directivos
Fortalecimiento de las Habilidades Administrativas del Equipo Líder de la Senplades
METAS:
Realizar dos Capacitaciones de Habilidades gerenciales con al menos el 90% de los líderes de procesos y subprocesos.
ACTIVIDADES:
Coordinar todas las fechas en que se realizarán las capacitaciones y listas de asistentes.
SEGUIMIENTO:
Revisar el cronograma de ejecución del Plan de Capacitación, y que el programa se haya ejecutado en las fechas establecidas y hayan participado los funcionarios seleccionados.
INDICADOR:



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

Número de capacitaciones ejecutadas
RESPONSABLE:
Dirección de Talento Humano
Dirección de Procesos y Cultura Organizacional
TIEMPO DE EJECUCION:
6 meses
PERIODICIDAD:
Revisión Mensual

9.3. Plan Para el Cierre de GAP de la dimensión Adaptabilidad, para el cierre de la Dimensión Adaptabilidad, Aprendizaje Institucional, Orientación al Cliente Orientación al cambio e Innovación.

9.3.1 Dimensión: Adaptabilidad

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
¿Mi organización percibe las señales del entorno como oportunidades de crecimiento?	2,56	2,60	3,50	4,00	3,16
¿Mi organización tiene en cuenta las necesidades, requerimientos y expectativas de nuestros usuarios?	2,78	2,90	3,92	2,00	2,90
¿Mi organización revisa las acciones, procesos, productos, etc. para mejorar y adecuar metodologías de trabajo, percibiendo el cambio como opción de nuevos aprendizajes?	2,67	2,30	3,92	2,00	2,72
¿En mi organización se fomenta la innovación?	2,78	2,90	4,25	5,00	3,73

Dimensión localizada en el extremo superior izquierdo del gráfico, entre el continuo externo y la flexibilidad. Ante la turbulencia del entorno, la Senplades debe desarrollar capacidades que les permitan adaptarse continuamente a nuevas situaciones y realizar los cambios necesarios para



responder eficazmente a las exigencias de su ambiente, por tal motivo, deberán emprender estrategias que les permitan adecuar sus procesos internos a dichas exigencias. **Un GAP de 2.13**, obliga a repensar a la organización como una organización inteligente, adaptable, impulsada por sus públicos, que asume riesgos, aprende de sus errores y tener la capacidad y experiencia para adaptarse exitosamente al cambio.

9.3.1.1 Aprendizaje Organizacional

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿Mi organización percibe las señales del entorno como oportunidades de crecimiento?	2,56	2,60	3,50	4,00	3,16	2,16

Con **un GAP de 2,16**, es evidente que Senplades presenta problemas en el proceso a través del cual la Senplades recibe, interpreta y transforma señales del entorno, en oportunidades que alienten la innovación y el crecimiento, ganando conocimiento y desarrollando sus capacidades. Por lo que es necesario afinar todos los procesos organizacionales, que posibiliten un aprendizaje continuo, robusteciendo la estrategia institucional.

9.3.1.2 Orientación al Cliente

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿Mi organización tiene en cuenta las necesidades, requerimientos y expectativas de nuestros usuarios?	2,78	2,90	3,92	2,00	2,90	1,90

Con **un GAP de 1,90** puntos de desviación, es evidente que existe en la Senplades una orientación al cliente muy insipiente, bajo la teoría de sistemas, presenta problemas; pues como su nombre lo indica, implica el deseo por comprender y satisfacer las necesidades del otro y dar solución a ellas, realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y desarrollar una relación entre ambos a largo plazo. Por lo tanto, la necesidad de dotar a la organización de una nueva visión, desde una visión individualista a una visión que trabaja en equipo, es consubstancial al desarrollo y propuesta de nuevas políticas y estrategias, con una clara orientación a fomentar el trabajo en equipo, y la solución de problemas de manera colaborativa. La necesidad de instrumentar políticas de comunicación interna, robustas, inclusivas y propositivas, es sin lugar a dudas una necesidad impostergable.

9.3.1.3 Orientación al Cambio

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
-----------	----	----	----	----	----------	-----



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

¿Mi organización revisa las acciones, procesos, productos, etc. para mejorar y adecuar metodologías de trabajo, percibiendo el cambio como opción de nuevos aprendizajes?	2,67	2,30	3,92	2,00	2,72	1,72
---	------	------	------	------	------	-------------

Un **GAP de 1.72**, demuestra un pérdida de horizonte de Senplades, con su recurso estratégico más valioso, pues sus funcionarios dibujan una organización medianamente a poco preocupada por el mejoramiento de sus competencias, En la actualidad, lo único constante es el cambio, por lo que las organizaciones deben estar abiertas a modificar conductas y procedimientos, en virtud de responder a las exigencias de los entornos. Implica revisar las acciones que se están llevando a cabo, con el fin de realizar mejoras, adecuar nuevas metodologías de trabajo, pero sobre todo, percibir los cambios como una posibilidad para generar nuevos aprendizajes.

9.3.1.4 Innovación

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿En mi organización se fomenta la innovación?	2,78	2,90	4,25	5,00	3,73	2,73

Un **GAP de 2.73**, es sin lugar a duda un tema a ser observado, pues el término Innovación es una forma básica de existir, que se traduce en procesos organizativos, y que por ende, debería medirse. Valdría la pena que la Senplades se cuestionara: ¿Cada cuándo lanza un producto innovador al Sector Público? La innovación forma parte de los recursos intangibles que la Senplades puede llegar a poseer; y puede llegar a generar una cultura orientada a la innovación, como "una forma de pensar y de actuar" que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejorar el funcionamiento y eficiencia de la Senplades, lo que implica asumir nuevas herramientas y nuevos modelos de administración.

FACTOR DE CAMBIO No4

Necesidad de fortalecer la capacidad de adaptación de la Senplades a nuevas situaciones y responder eficazmente a las exigencias de un entorno dinámico y exigente.
OBJETIVO:
Afinar todos los procesos organizacionales, que posibiliten un aprendizaje continuo, robusteciendo la estrategia institucional, desde una nueva perspectiva gerencial.
Fortalecimiento de los procesos de innovación al interior de Senplades
Disminución de la Brecha de ADAPTABILIDAD en 1 Punto.
METAS:



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

Introducir una nueva metodología de trabajo dirigida a la “Orientación al cliente”, “Orientación al cambio” e “Innovación”.

ACTIVIDADES:

Desarrollar Cursos de Design Think -DT- como herramienta empresarial de última generación, para el personal de áreas estratégicas, que intervengan el proceso de transformación de la Cultura Organizacional.

SEGUIMIENTO:

Revisar el cronograma de ejecución de los cursos de DT de Capacitación, y que el programa se haya ejecutado en las fechas establecidas y hayan asistido los funcionarios seleccionados.

INDICADOR:

Porcentaje de personal capacitado en la nueva metodología.

RESPONSABLE:

Dirección de Talento Humano

Dirección de Procesos y Cultura Organizacional

TIEMPO DE EJECUCION:

6 meses

PERIODICIDAD:

Revisión mensual

9.4. PLAN PARA CIERRE DE GAP DE LA DIMENSIÓN “Participación-Involucramiento-Implicación-Compromiso”.

9.4.1 Dimensión: Participación-Involucramiento-Implicación-Compromiso

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
¿Estoy empoderado para dirigir mi trabajo, proponer iniciativas, resolver problemas y tomar decisiones?	1,44	1,60	2,67	5,00	2,68
¿En mi organización las actividades, la solución de problemas, el logro de metas y objetivos, se dan en forma colaborativa y organizada alrededor de equipos de	2,33	2,30	3,33	4,00	2,99



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

trabajo?					
¿Mi organización apoya el desarrollo de mis competencias, para su perfeccionamiento o actualización a fin de mejorar mi rendimiento, mi motivación y mi compromiso?	2,56	2,90	4,25	2,00	2,93
¿Mis líderes me orientan, guían, evalúan y me motivan de manera regular y consistente?	2,33	2,00	3,92	1,00	2,31

Dimensión localizada en el extremo inferior izquierdo, entre el eje interno y la flexibilidad. Las personas forman parte esencial de la organización, pues sin ellas la Senplades no tiene sentido, es por eso que se debe asegurar que los colaboradores estén comprometidos, desarrollar en ellos un sentido de pertenencia, generando autonomía y responsabilidad entre todo el personal es indispensable. Se debe lograr además que las metas individuales de los empleados estén alineadas a las metas propuestas por la organización. **Desviación: 2,73 puntos.**

9.4.1.2 Empowerment

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿Estoy empoderado para dirigir mi trabajo, proponer iniciativas, resolver problemas y tomar decisiones?	1,44	1,60	2,67	5,00	2,68	1,68

Con casi 2 puntos de desviación, es cierto que los empleados en la Senplades, se encuentran poco empoderados, es decir los empleados no tienen la autoridad, autonomía y responsabilidad para dirigir su propio trabajo; ni la confianza para proponer iniciativas. Es necesario establecer políticas y estrategias que construyan colaboradores innovadores, propositivos, y que conozcan los límites dentro de los cuales tienen la libertad para tomar decisiones y hacen el seguimiento de su propio desempeño.



9.4.1.3 Orientación al equipo

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿En mi organización las actividades, la solución de problemas, el logro de metas y objetivos, se dan en forma colaborativa y organizada alrededor de equipos de trabajo?	2,33	2,30	3,33	4,00	2,99	1,99

Al borde de 2 puntos de GAP, es cierto que existe una fractura en un eje transversal estratégico como el trabajo en equipo, por tanto es prioritario abordar la solución desde una perspectiva moderna, inclusiva y transversal, pues la generación de estrategias que robustezcan el trabajo en equipo, permitirá una vez que se han definido las metas y objetivos, la Senplades debe lograr una colaboración mutua para alcanzarlos. Es de vital importancia que el trabajo se realice de forma colaborativa, de manera que conjuntamente se lleve a cabo la solución de problemas y el logro de las metas y objetivos sea responsabilidad de todos los miembros de la Senplades, por lo que todos los departamentos que conforman la organización deben trabajar de manera coordinada.

9.4.1.4 Capacidad de desarrollo

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿Mi organización apoya el desarrollo de mis competencias, para su perfeccionamiento o actualización a fin de mejorar mi rendimiento, mi motivación y mi compromiso?	2,56	2,90	4,25	2,00	2,93	1,93

A pesar de contar con un personal capacitado, es evidente que un GAP de casi 2 puntos, evidencia la necesidad de gestionar las competencias profesionales desde una nueva perspectiva. La Senplades debe emprender una serie de actividades orientadas al desarrollo de competencias de sus colaboradores, que permitan la adquisición, perfeccionamiento o actualización constante de sus habilidades. El desarrollo de competencias, entre otras ventajas, mejorará el rendimiento y elevará la motivación y el compromiso de los empleados.

9.4.1.5. Liderazgo directivo

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿Mis líderes me orientan, guían, evalúan y me motivan de manera regular y consistente?	2,33	2,00	3,92	1,00	2,31	1,31



Dentro de esta dimensión, de nada sirve tener claro la dirección, estrategias, metas y objetivos, sin líderes que orienten, guíen, evalúen y motiven al personal al logro de los mismos. Dichas personas deben ser seleccionadas con perfiles específicos para que sean capaces de generar un clima organizacional caracterizado por la lealtad.

Un líder que dedique tiempo al diálogo y que se preocupe por el desarrollo de competencias en los colaboradores; que actúe como agente de cambio e indudablemente que se convierta en un vivo ejemplo a seguir. Es necesario que los líderes, reconozcan la contribución, esfuerzo y resultados logrados. Los empleados esperan ser reconocidos, por lo que los motivadores intrínsecos y extrínsecos no deben faltar. Con un GAP de 1,31, el indicador propone la necesidad de trabajar desde la dirección con estrategias de liderazgo y comunicación, que robustezcan la relación de los directivos con todos aquellos que forman parte de la Senplades.

FACTOR DE CAMBIO No. 5

Falta de empoderamiento para dirigir el trabajo diario, proponer iniciativas, resolver problemas y tomar decisiones del personal de la Senplades.
OBJETIVO:
Mejorar el empoderamiento individual y colectivo del personal.
Mejoramiento de la efectividad y logro de objetivos individuales y grupales
Disminuir la Brecha de Participación-en al menos 1 Punto
METAS:
Diseñar un Cronograma de capacitaciones para el 30% del personal en temas de Empoderamiento e Inteligencia Emocional.
ACTIVIDADES:
Realizar las capacitaciones previamente planificadas.
SEGUIMIENTO:
Revisar El cronograma de ejecución del Plan de Capacitación, y que el programa se haya ejecutado en las fechas establecidas y hayan asistido los funcionarios seleccionados.
INDICADOR:
Porcentaje de personas capacitadas.
RESPONSABLE:
Dirección de Talento Humano
Dirección de Procesos y Cultura Organizacional
TIEMPO DE EJECUCION:



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

6 meses

PERIODICIDAD:

Revisión Mensual

FACTOR DE CAMBIO No. 6:

Ausencia de trabajo colaborativo y falta de visión compartida del equipo de la Senplades.

OBJETIVO:

Implementar estrategias de convivencia y participación de las áreas, con el fin de lograr unión para el cumplimiento de metas y alcance de resultados e incentivos.

Fortalecimiento de la Visión de equipo Institucional para que el logro de las metas y objetivos sea responsabilidad de todos los miembros de la Senplades.

Disminución del GAP Participación en al menos 1 Punto.

META:

Impactar en al menos el 50% de las áreas de la Senplades con talleres de formación de equipos de alto rendimiento, promoviendo la convivencia y la solidaridad entre los individuos.

ACTIVIDADES:

Desarrollo de talleres de formación de equipos de alto rendimiento.

Establecer equipos de trabajo sólidos, destinados a cumplir objetivos comunes.

Medir el desempeño del equipo de trabajo, a través del cumplimiento de las actividades previamente asignadas.

SEGUIMIENTO:

Informe de actividades por parte de los responsables de cada área de la Institución.

INDICADOR:

Porcentaje de personal capacitado.

RESPONSABLE:

Todas las Direcciones de la Senplades.

TIEMPO DE EJECUCION:

12 meses



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

PERIODICIDAD:

Revisión mensual

FACTOR DE CAMBIO No.7:

Necesidad de mejorar la percepción de que Senplades no apoya el desarrollo de Competencias, perfeccionamiento y/o actualización de habilidades para mejorar el rendimiento laboral y personal.

OBJETIVO:

Fortalecer el Desarrollo de Competencias del personal técnico de la Senplades.

Fortalecimiento del Compromiso del Funcionario con la Senplades.

Disminuir la Brecha de Participación-en al menos 1 Punto

METAS:

Realizar las capacitaciones necesarias en sus competencias para al menos 30% de todos los líderes de procesos.

Contar con al menos el 30% del personal técnico capacitado en sus competencias.

ACTIVIDADES:

Articular un nuevo Plan de capacitación institucional elaborado con nuevas herramientas organizacionales.

Diseñar cronograma de capacitaciones para desarrollar en un año calendario.

SEGUIMIENTO:

Revisar el cronograma de ejecución del Plan de Capacitación, y que el programa se haya ejecutado en las fechas establecidas y hayan asistido los funcionarios seleccionados.

INDICADOR:

Porcentaje de personal técnico capacitado.

Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación Institucional.

RESPONSABLE:

Dirección de Talento Humano.

TIEMPO DE EJECUCION:

12 meses

PERIODICIDAD:



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

Revisión trimestral

FACTOR DE CAMBIO No. 8:

Ausencia de una adecuada percepción del Liderazgo directivo al interior de la institución.
OBJETIVO:
Establecer un nuevo modelo de Liderazgo Institucional.
Fortalecimiento de un clima organizacional caracterizado por la lealtad y el compromiso y un liderazgo transformacional.
Disminuir la Brecha de Participación en al menos 1 Punto
METAS:
Involucrar al menos al 90% del universo de funcionarios de la Senplades en el nuevo modelo de liderazgo.
ACTIVIDADES:
Establecer una política clara de Puertas Abiertas
SEGUIMIENTO:
Análisis de la Comunicación Informal
Reporte mensual
INDICADOR:
Porcentaje de personal involucrado en el nuevo modelo de liderazgo
RESPONSABLE:
Dirección de Procesos y Cultura Organizacional
Secretario Nacional
TIEMPO DE EJECUCION:
12 meses
PERIODICIDAD:
Revisión trimestral
RESULTADO:



9.5. Plan para Cierre de GAP de la dimensión “CONSISTENCIA”: Valores Centrales, Acuerdos, Coordinación e integración, Procesos y procedimientos.

9.5.1 Dimensión: Consistencia

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO
¿Mi organización vive y fomenta la aplicación de los valores organizacionales?	3,33	2,30	3,17	1,00	2,45
¿Los colaboradores de mi organización, somos capaces de dialogar, llegar a consensos y/o reconciliar diferencias si ocurrieran, encontrando la mejor opción posible?	2,11	1,90	2,83	3,00	2,46
¿Percibo y comprendo que todos estamos Sistémica y Holísticamente relacionados en nuestra organización?	3,22	2,20	3,50	4,00	3,23
¿Los procesos y los procedimientos se han podido estandarizar y se optimizan continuamente para la generación de resultados confiables y de calidad?	3,67	2,30	4,00	3,00	3,24

Como su ubicación dentro de los ejes lo indica, se refiere a los valores, procesos y sistemas internos que dan apoyo, integran, coordinan y controlan el comportamiento de los empleados. La consistencia a la que se refiere en esta dimensión es a la coherencia que existe entre los instrumentos gerenciales (valores) y los comportamientos y acuerdos.

Si una Senplades no tiene consistencia en lo que dice y lo que se hace en realidad, entonces no logrará cumplir con los objetivos establecidos, y por lo tanto, esto se verá reflejado en los resultados y en la imagen que tengan tanto al interior como al exterior, pues se dará cuenta de que no es una Senplades realmente comprometida consigo misma, de seguir un orden y dirección. El conflicto organizacional y las disputas interdepartamentales son síntomas frecuentes de un desorden administrativo, pero pueden ser también indicio de problemas de inconsistencia organizacional. **Un Gap de 1.85 es una alerta frente a esta situación.**



9.5.1.1 Valores Centrales

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿Mi organización vive y fomenta la aplicación de los valores organizacionales?	3,33	2,30	3,17	1,00	2,45	1,45

Los valores en una organización representan sus pilares más importantes y lo que le da identidad. Se pueden percibir, sin embargo, no son directamente observables. Se refieren a las normas de comportamiento que permiten a los miembros de una organización tomar decisiones consistentes y comportarse de acuerdo a ellas. Un GAP de 1,45 llama la necesidad de proponer e implementar políticas orientadas a la Integridad, a la honestidad, que serán sin lugar a dudas pilares fundamentales para el robustecimiento de los valores centrales de la Senplades, atacada de manera indirecta por los crecientes escándalos de corrupción en el Sector Público.

9.5.1.2 Acuerdos (Frente a las diferencias)

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿Los colaboradores de mi organización, somos capaces de dialogar, llegar a consensos y/o reconciliar diferencias si ocurrieran, encontrando la mejor opción posible?	2,11	1,90	2,83	3,00	2,46	1,46

Un GAP de 1,46, evidencia la necesaria utilización de técnicas del management moderno, para enfrentar desde nuevas perspectivas problemas o diversos tipos de dificultades que puedan presentarse, los miembros de una organización, deben ser capaces de dialogar y llegar a un consenso sobre la mejor opción posible. Incluye también la capacidad de reconciliar diferencias cuando éstas llegan a ocurrir.

9.5.1.3 Coordinación e integración

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿Percibo y comprendo que todos estamos Sistémica y Holísticamente relacionados en nuestra organización?	3,22	2,20	3,50	4,00	3,23	2,23

Desde Teoría de Sistemas, en donde se establece que la organización es un todo y cada una de sus partes están interrelacionadas, los colaboradores deben comprender que forman parte de una cadena de servicio, por lo que su trabajo impacta en el resultado de otros, y el trabajo de los otros impactará también en el suyo; se forma una relación la cual debe estar debidamente integrada y coordinada para cumplir con las metas generales de la organización. UN GAP de 2.23, deja



claramente la necesidad de impulsar nuevas estrategias orientadas a una crear una línea de valor moderna, integradora, efectiva y eficiente al interior de la Senplades.

9.5.1.4 Procesos y procedimientos

PREGUNTAS	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	GAP
¿Los procesos y los procedimientos se han podido estandarizar y se optimizan continuamente para la generación de resultados confiables y de calidad?	3,67	2,30	4,00	3,00	3,24	2,24

Un GAP de 2,24, evidencia el desgaste de la Senplades en el largo camino que ha recorrido para lograr su institucionalización, es poder identificar la dedicación de la Senplades por estandarizar la forma en que hacen las cosas. Este GAP en particular, es uno de los inconvenientes que se enfrentan hoy la Senplades, es que sus miembros realizan sus labores de diferentes maneras sin seguir un patrón único y uniforme, apelando cada uno a su propio criterio, afectando en los resultados, y por ende, en el impacto como Institución. La solución enmarcada en procesos efectivos, y guías de acción, que detallan la forma exacta bajo la cual las actividades deben cumplirse; y evaluar su impacto, son imprescindibles.

FACTOR DE CAMBIO No. 9

Necesidad de fortalecer el concepto del servicio público y la integridad en la vida familiar e institucional.
OBJETIVOS:
Formular talleres de interiorización a los individuos con el fin de incentivar los valores éticos y del servicio en el sector público.
Posicionamiento de la importancia de la integridad como estilo de vida profesional.
Disminuir la brecha de consistencia en al menos 1 punto.
METAS:
Contar con el 100% del personal de la Senplades, consciente de la importancia del servicio en el sector público.
ACTIVIDADES:
Llevar a cabo los talleres con todo el personal de la Institución, tanto administrativo como directivo.
Implementar una campaña de posicionamiento interno sobre la Integridad.
SEGUIMIENTO:
Informe de Gestión del desarrollo de los talleres por parte de la Dirección de Talento Humano.



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

Análisis del Impacto de la Campaña.
INDICADOR:
Número de talleres de interiorización ejecutados.
Porcentaje de satisfacción respecto a los talleres de interiorización.
Número de productos comunicacionales puestos en ejecución.
RESPONSABLE:
Secretario Nacional
Dirección de Talento Humano
Dirección de Comunicación
Dirección de Procesos y Cultura Organizacional.
TIEMPO DE EJECUCION:
12 meses
PERIODICIDAD:
Revisión mensual

FACTOR DE CAMBIO No. 10

Necesidad de fortalecer el conocimiento de las normas de comportamiento que permiten a los miembros de una organización tomar decisiones consistentes y comportarse de acuerdo a ellas, dentro y fuera de la Senplades.
OBJETIVO:
Elaborar el reglamento interno de Talento Humano.
Implementación de una nueva cultura de bienestar e integridad institucional.
Disminuir la brecha de Consistencia en al menos 1 Punto
METAS:
Aprobar e implementar al 100% el Reglamento de Talento Humano.
ACTIVIDADES:
Definir una mesa de trabajo con todos los técnicos designados de las coordinaciones jurídica, de planificación y gestión estratégica y la coordinación administrativa financiera.



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

<p>Crear una comisión de veedores de la integridad institucional de carácter permanente, conformada por funcionarios de la Senplades, para garantizar el cumplimiento de las normas de comportamiento que rigen la institución.</p>
<p>SEGUIMIENTO:</p>
<p>Informes de seguimiento, revisión y control de la elaboración del reglamento Interno y su implementación.</p>
<p>INDICADOR:</p>
<p>Contraste entre el Número de Sanciones derivadas de la aplicación del Reglamento y antes de su aplicación.</p>
<p>RESPONSABLE:</p>
<p>Dirección de Talento Humano</p>
<p>TIEMPO DE EJECUCION:</p>
<p>6 meses</p>
<p>PERIODICIDAD:</p>
<p>Revisión mensual</p>

10.-Conclusiones Finales

- a) Luego de desarrollado el análisis de la Data, de su interpretación, de las conversaciones realizadas al azar, de la interrelación con los funcionarios de diversas posiciones, de la observación, durante 30 días; es evidente que la cultura organizacional de la Senplades se encuentra en franco proceso de transformación, desde una cultura moderna, inclusiva, propositiva y alineada con la estrategia, a una cultura lenta, exclusiva, problemática, y desalineada con la estrategia.
- b) Lo que en otras palabras, dibuja una cultura organizacional, con un ambiente laboral desgastado, debido a la falta de un liderazgo transformacional, de un rol asertivo de la comunicación institucional, ausencia de un espíritu de equipo, de un permanente manejo político de la institución, de la pérdida del rol estratégico que juega el funcionario frente a la Misión y Visión institucional y de una inestabilidad regular del Staff de la Senplades.
- c) El promedio de las respuestas se ubican en un “2,91” puntos, es decir, más cercana al “Desacuerdo” que al “Acuerdo”, lo que significa, que la cultura organizacional de la



Senplades, se encuentra en la frontera, entre la cultura positiva hacia la cultura negativa, la misma que afecta de manera transversal, la construcción de la identidad organizacional.

- d) Esta falta de identidad positiva, o la identificación de una cultura negativa, supone un impacto, que se refleja en el disminuido comportamiento institucional de los miembros de la Senplades, lo que visto desde afuera, representaría una baja percepción de la Imagen Pública, inclusive de su reputación. En Conclusión podría verse afectada la percepción de la Senplades en cada uno de sus públicos con los que interactúa.
- e) En este contexto, la Senplades, podría ver debilitada su capacidad de respuesta a las nuevas exigencias del Gobierno y del entorno. Pues la existencia de una ambiente laboral pesado, lento, excluyente, burocrático en el mal sentido, afectaría sin lugar a dudas la posibilidad de relacionarse efectivamente con otras organizaciones; este hecho puede tener un impacto negativo en la construcción un net-working, moderno, propositivo y efectivo.
- f) Siendo un hecho el que la cultura organizacional trasciende la vida del empleado, a sus estadios más íntimos, como la familia y sus círculos cercanos, la relación de este con ella, puede verse afectada de manera radical, como es el caso de las coordinaciones zonales 1 y 4 que continúan sufriendo las consecuencias del terremoto ocurrido en el 2016.
- g) Finalmente, es importante destacar que este 2.91, a más de marca evidentemente una tendencia hacia lo negativo, nos obliga a diseñar un plan viable, que permita disminuir la brecha existente entre la cultura actual y aquella que la Senplades necesita para continuar liderando el desarrollo y la modernización del sector público ecuatoriano en su conjunto.

En este marco, se describen las siguientes recomendaciones:

11. Recomendaciones

- a) **Implementar un nuevo liderazgo Transformacional**, inclusiva, participativa, integra, que provea y reciba retroalimentación, periódica y efectiva, de manera horizontal.
- b) **Aprovechar la presencia de una administración preocupada por gestionar** la cultura organizacional, y a través de ella buscar fortalecer la identidad corporativa y generar compromiso entre los funcionarios y la Senplades.
- c) **Establecer mecanismos que generen relaciones sólidas entre los miembros** de la organización en el trabajo, impulsar el compromiso, una cultura basada en equipos inclusivos y colaborativos que permita a la organización alcanzar metas fácilmente y administrar mejor sus recursos.
- d) **Posicionar la palabra Equipo en vez de empleado**, es el gran desafío. Aprovechar la madurez



(experiencia) de los funcionarios de la Senplades, es una gran oportunidad.

- e) **Aprovechar la evidente predisposición a la solución de problemas institucionales**, en el contexto de generar soluciones colaborativas y equipos de trabajo fuertes, que actualmente se encuentran débiles y dispersos.
- f) **Robustecer el clima laboral de las Coordinaciones zonales**, como queda explícito en las conclusiones de los Grupos 1, 2 y 4, detalladas en las páginas 20, 21 y 24 del presente documento; así como por las razones antes enunciadas especialmente en las Zonas 1 y 4, pues en el periodo post-terremoto, no se han realizado evaluaciones, ni ningún otro tipo de valoración, y tampoco se ha implementado estrategia alguna de robustecimiento organizacional, lo que evidencia la necesidad urgente y prioritaria de trabajar por su fortalecimiento.
- g) **Generar una cultura basada en la Verdad**, no solo en la delegación de responsabilidades, sino de confianza. Una organización que tiene un alto nivel, de confianza debe comportarse de una manera confiable; pero también ser muy buena en confiar en los demás. Todo se reduce a crear sinergia y confianza entre los miembros del equipo de la Senplades.
- h) **Diseñar un Plan Piloto sobre flexibilidad del tiempo en el lugar de trabajo**, es un concepto relativamente nuevo (Basado en el tiempo de calidad y en los objetivos cumplidos en el sitio de trabajo), debe ser analizado desde una perspectiva moderna, que posibilite generar una nueva política pública, que modernice la relación laboral de los servidores públicos en su conjunto, y la construcción de nuevos compromisos entre los funcionarios y la Senplades.
- i) **Finalmente, es importante destacar que las recomendaciones propuestas**, buscan conectarnos con la construcción de una cultura organizacional moderna, en permanente dinámica y transformación, robusteciendo la estrategia, el compromiso y la transparencia; de manera que permita institucionalizar nuevos procesos en el sector público ecuatoriano.



ANEXO No.1 Cuestionario Base de Clima y Cultura-Preguntas Abiertas-

CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS -	
SENPLADES	
Quito, 27 Agosto 2018	
GRUPO 1 9:00 a 12:00 Hs.	
	
Primera	¿Qué aspectos identifica que favorecen el Clima Organizacional en la Institución?
1	Tener directrices claras sobre los objetivos a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo
2	Estar integrados en un único espacio físico
3	El liderazgo de las nuevas autoridades ha influido en la estabilidad del equipo
4	La apertura al diálogo en las diferentes áreas
5	Equipos prestos a colaborar y brindar respuestas asertivas
6	Equipos multidisciplinarios de alto nivel
7	El sentido de pertenencia a la institución
8	Los deseos de contribuir a mejorar la sociedad ecuatoriana
9	Las facilidades de hacer carrera en la institución
10	Nueva administración con Liderazgo participativo
11	Personal que se identificó con Senplades y ve su rol importante
12	Liderazgo nuevo que puede provocar un cambio hacia los retos
13	La capacidad de incidir en la toma de decisiones del más alto nivel en el ejecutivo
14	Que las acciones de la institución tienen incidencia en la gestión de las políticas públicas
15	Ejemplo de las autoridades (valores)
16	Capacidades técnicas de los equipos de trabajo
17	Capacidad para organizar trabajo en equipo
18	Posibilidades para dialogar



**CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS -
SENPLADES**

Quito, 27 Agosto 2018



GRUPO 1 9:00 a 12:00 Hs.

Segunda	¿Cómo describe la Cultura Organizacional de SENPLADES?
1	No es muy abierta al cambio, está muy arraigado en como se hacen las cosas por los procesos previos
2	Cultura altamente técnica, con un lenguaje propio, muy colaborativa y en proceso de cambio/evolución
3	Trae rezagos de autoritarismo pasado, no se esperan consensos, sino directrices de la cabeza
4	Está en este momento en proceso de cambio
5	Una cultura organizacional adecuada de manera horizontal, poco jerarquizada, lo que posibilita adecuadas sinergias laborales que permitan cumplir los productos organizacionales con criterios de eficiencia
6	Introvertida, Intelectual, académica, compleja de pensamiento
7	Lo defino como estrucTurado, con áreas de conocimiento, un sistema de círculos de calidad permanente que busca un equilibrio y marca el norte del desarrollo del país. Pero también no veo si sus áreas están conectadas, articuladas, si existe una buena comunicación no veo servicios internos maduros, por lo que es una oportunidad de mejorar su transformación.
8	Limitada, resultado de la falta de direccionamiento, articulado entre todos los actores (unidades, matriz- zonal)
9	Metodología y procesos sostenidos



**CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS -
SENPLADES**

Quito, 27 Agosto 2018



GRUPO 1 9:00 a 12:00 Hs.

Tercera	¿De qué manera considera usted que los líderes de SENPLADES pueden mejorar el Clima en la Institución?
1	Tener las directrices claras, sobre todo que eviencien que cada área es parte del mismo sistema, como un reloj, en el que si una parte falla, como institución fallamos.
2	Con directrices claras
3	Participando más con los empleados de niveles inferiores
4	Activando nuevos procesos participativos internos
5	Generando incentivos al cumplimiento de las actividades que son parte de la gestión institucional
6	Implementando espacios presenciales permanentes de retroalimentación a la gestión institucional
7	Comunicación, más comunicación y más comunicación
8	Se necesita integridad
9	Necesitamos conocer y tener consciencia de hacia donde vamos, que queremos que la ciudadanía reciba de Senplades y conocer que es lo que la ciudadanía espera de Senplades, y articular ambas respuestas
10	Líderes que logren "hacer que las cosas pasen"
11	Con liderazgo participativo. Conectarse con sus equipos. Comunicación asertiva. Facilitar sus logros, empoderar, y ser concientes en lo importante y en los resultados.
12	Definiendo con claridad el ámbito de acción de la institución
13	Distribuir en otras entidades, competencias, delegaciones que son similares al rol de Senplades.
14	Definir productos estratégicos por áreas y el aporte
15	Ejemplo de las autoridades (valores)
16	Talleres, motivación, etc. Con funcionarios y autoridades
17	Mejorar el relacionamiento con equipos en el ámbito técnico y político
18	Innovación pensar en el desarrollo en logros globales
19	Fortalecer la coordinación de planificación estratégica
20	Definiendo lineamientos claros y socializándolos en los territorios
21	Considerando el trabajo y las articulaciones en territorio



CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS - SENPLADES	
Quito, 27 Agosto 2018	
GRUPO 1	9:00 a 12:00 Hs.
	
Cuarta	Por favor comparta sus sugerencias para mejorar el Clima Organizacional en la Institución
1	Socializar que todos somos parte del mismo equipo, por lo que los resultados, buenos o malos, son de todos como parte de Senplades
2	Crear más sentido de felicidad de pertenecer al grupo
3	Hacer un proceso de trabajo en equipo y confianza
4	Fomentar una interrelación más cercana entre Senplades Matriz y sus Subsecretarías Zonales.
5	Generar actividades que convoquen y estimulen participación, sean de carácter académico, como sociales/lúdicos
6	Dar a conocer logros, mensajes positivos y acciones "heróicas"
7	Tener un espacio para conocer discrepancias, necesidades y resolverlas.
8	Comunicación clara y simple. Delinear objetivos estratégicos. Orden Institucional. Colaboración entre todos para los resultados. Asertividad en el trato interno. Procesos que mejorar
9	Fortalecer la organización direccionando las acciones hacia unos objetivos únicos.
10	Capacitaciones, incentivos remunerativos, mensaje de estabilidad
11	Motivación y socialización de la misión-visión y estrategias institucionales a todos los funcionarios
12	Mayor articulación Matriz-Zonales (complementariedad)



CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS - SENPLADES

Quito, 27 Agosto 2018

GRUPO 4 9:00 a 12:00 Hs.



RESPUESTAS EN CONSENSO

Primera ¿Qué aspectos identifica que favorecen el Clima Organizacional en la Institución?

1	Sentido de pertenencia a la institución
2	Estar todos en el mismo espacio físico
3	Estabilidad laboral
4	Apertura al diálogo
5	Deseo de contribuir al desarrollo del país
6	Nuevo liderazgo, abierto al diálogo y al cambio
7	Diversidad permite aportación de ideas para mejorar
8	Valores

Segunda ¿Cómo describe la Cultura Organizacional de SENPLADES?

1	Institución abierta a los procesos de cambio pero con limitaciones normativas
2	Cultura organizacional horizontal y altamente técnica, lo que permite generar un trabajo interdisciplinario
3	Lenguaje propio
4	Rezago de una cultura jerarquizada
5	Áreas no están articuladas
6	Jerárquica, la delegación no es eficaz
7	Media- baja

Tercera ¿De qué manera considera usted que los líderes de SENPLADES pueden mejorar el Clima en la Institución?

1	Generar incentivos
2	Espacios presenciales de retroalimentación
3	Tratar más con los técnicos
4	Socializar que todos las áreas, somos parte de un mismo sistema
5	Participación, empoderamiento, comunicación constante, asertividad
6	Articulación con funcionarios y autoridades (matriz-zonal)
7	Socializando decisiones nacionales con territoriales
8	Fortalecimiento de la coordinación de planificación estratégica
9	Optimización en la participación de cuerpos colegiados

Cuarta Por favor comparta sus sugerencias para mejorar el Clima Organizacional en la Institución

1	Fomentar interrelación, Senplades Matriz y Zonales
2	Procesos de motivación y empoderamiento
3	Programa de incentivos no económicos
4	Actividades participativas programadas
5	Mejorar procesos para la memoria institucional
6	Destacar logros y valores de las personas
7	Adecuarse la institución a los cambios

CONCLUSIONES

Fomentar los procesos de motivación y empoderamiento, para trabajar todos como parte de la misma institución, entendiendo que estamos en un proceso de cambio



ANEXO No2 Cuestionario Base de Clima y Cultura-Preguntas Abiertas

BITTIUM CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS - SENPLADES	
Quito, 27 Agosto 2018	
GRUPO 2 14:00 a 17:00 Hs.	
Primera	¿Qué aspectos identifica que favorecen el Clima Organizacional en la Institución?
1	La Institución se encuentra normada, y cada uno entiende bien su rol dentro de ella
2	Trabajamos en un instrumento principal de gestión que es el Plan Nacional de Desarrollo, lo que permite integrar el trabajo de todos
3	Su talento humano está convencido de que lo que hace impacta en la ciudadanía, en los suyos. Hay una vocación por el servicio público. Los servidores de Senplades están altamente capacitados, son profesionales y sienten que sus aportes son valorados
4	Las relaciones de solidaridad entre compañeros
5	Beneficios y reconocimientos para los funcionarios
6	La alta capacidad técnica del personal que trabaja
7	Experiencia y "curva de aprendizaje" institucional ha ido creciendo, lo cual ha permitido contar con una institución con procesos y procedimientos sólidos
8	Amabilidad y respeto de parte de funcionarios de las diferentes unidades
9	Altas capacidades técnicas del Talento Humano que tiene la institución
10	Reconocimiento personal y profesional por ser parte de una Institución de prestigio
11	Existe un personal muy profesional y competente, técnicamente preparado, que trabaje en equipo.
12	Comunicación abierta y lineamientos claros desde la dirección
13	El flujo de la información
14	Empoderamiento que se genera entre los funcionarios
15	El desarrollo de la carrera
16	Las oportunidades de capacitación
17	Los lineamientos claros
18	participación de todos los servidores



BITTIUM QUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS - SENPLADES	
Quito, 27 Agosto 2018	
GRUPO 2	14:00 a 17:00 Hs.
Segunda	¿Cómo describe la Cultura Organizacional de SENPLADES?
1	Rígida, y sin retroalimentación que permita las mejoras, además, muy centralizados en sus decisiones en la matriz
2	Compartimentada, innovadora, vertical
3	Tecnocrática, solidaria, inestable, vertical
4	La mayoría del personal de Senplades, es muy buena técnicamente pero no quieren a la institución, hay que fomentar este valor
5	Existen procesos que cada área debe cumplir pero no hay un proceso multidisciplinario para realizar tareas en conjunto
6	No existe empoderamiento 100% de los funcionarios y atribuciones que tiene cada área.
7	Está limitada al accionar de nuestras responsabilidades específicas en nuestras áreas de trabajo
8	Una institución dedicada a la generación y propuesta de lineamientos que orienten las acciones y mecanismos para alcanzar los objetivos de desarrollo del país y la materialización de su modelo de Estado definido constitucionalmente.
9	Es una Institución eminentemente técnica (tecnócrata) que trata de articular y estandarizar metodologías
10	Se identifica por contar con equipo profesional que trabaja a fin de obtener resultados, sin embargo la misma se ha deteriorado puesto que ha exostido ingreso de personal que no se siente parte de la institución, así como pérdida de algunos por temas presupuestarios
11	Se ha visto deteriorada por la inestabilidad, producto de las reestructuraciones presupuestarias y poca claridad de definiciones institucionales debido a la alta rotación de personal y autoridades en un poco largo de tiempo
12	Ha ido disminuyendo producto de cambios, sin que se difunda desde la cabeza un direccionamiento claro que permita conocer y apoyar estas iniciativas



BITTIUM CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS - SENPLADES	
Quito, 27 Agosto 2018	
GRUPO 2	14:00 a 17:00 Hs.
Tercera	¿De qué manera considera usted que los líderes de SENPLADES pueden mejorar el Clima en la Institución?
1	Incorporando en el desarrollo de la mejora institucional sus criterios de los distintos actores al interior.
2	Es importante un dialogo mas cercano entre los tomadores de decision y el equipo técnico. Las directrices necesitan permanecer en el equipo técnico para entender que es lo que quiere y cual es el objetivo de lo que está construyendo
3	El buen trato
4	El reconocimiento al trabajo realizado
5	Motivando más al personal a su cargo, no de manera monetaria, sino apoyando su iniciativa, experiencia y capacidad
6	Teniendo una política de incentivos y ascenso al personal que mejor haga las cosas mejores resultados tenga
7	Integrando más al personal interdepartamental, derrumbando paredes y logrando que lleguen a ascensos
8	Socializando de manera permanente las acciones que realiza la institución
9	Fomentar el trabajo en equipo y que se desarrolle el análisis que realiza cada área de trabajo.
10	Desplazar a los técnicos entre áreas para que conozcan el trabajo de las áreas y conozcamos sus fortalezas y debilidades.
11	Dando a conocer las nuevas orientaciones y visión de la Institución para los próximos años.
12	Ejctuar los planes de capacitación, aprobando presupuesto para esto.
13	Realizando una socialización permanente de los productos odecisiones que se están tomando
14	Mejorando la comunicación y generando espacios para compartir ideas
15	Impulsar eventos más allá de lo profesional, como compañeros
16	Respeto y reconocimiento a las labores, a lo actuado, a lo construído, para luego dar direccionamiento que involucre crecimiento, construir trabajo en equipo, organizar, mirar todo el contexto institucional, no solo el del área de nuestra competencia
17	Se debe trabajar en temas de inclusión y acercamiento entre autoridades y técnicos o analistas.
18	Socializar adecuadamente y de manera oportuna las directrices a fin de que los funcionarios se empoderen
19	Una comunicación abierta de las acciones y decisiones que se determina como institución
20	Considerar una alta participación de los funcionarios para las definiciones de políticas y deteminan directrices
21	Entablar un buen ambiente laboral y dotar de las infraestructuras y equipos adecuadas
22	Buenos programas de capacitación
23	Indicando o difundiendo hacia donde va la institución con lineamientos claros



**CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS -
SENPLADES**

Quito, 27
Agosto 2018



GRUPO 2

14:00 a 17:00 Hs.

Cuarta	Por favor comparta sus sugerencias para mejorar el Clima Organizacional en la Institución
1	Senplades matriz, debe entender de mejor manera el trabajo que realizan las zonales y mejorar la acción integrada de cada una de sus subsecretarías y direcciones
2	Diálogo más directo con los equipos técnicos
3	Acompañamiento de las autoridades frente a los productos estrella de la institución
4	Tiempo para escuchar a las partes involucradas en un proceso
5	Espacios de capacitación y crecimiento profesional dentro de la institución
6	Señales de estabilidad
7	Directrices claras
8	Evaluando de manera técnica los resultados del personal, sin ver si es conocido o no.
9	Integrar mucho más al personal definiendo objetivos para que salga adelante la institución
10	Empoderar a cada funcionario de las tareas que tiene que hacer y que entienda que es responsable de las mismas.
11	Romper esquemas en varias áreas de la institución, que la comunicación solo se puede dar entre pares. Subsecretario-subsecretario / director-director / técnico-técnico
12	Mejorar la comunicación en doble vía
13	Generar involucramiento de los diferentes actores para la generación de procedimientos desde el inicio.
14	Realizar eventos de integración o actividades que permitan que el equipo se sienta cómodo trabajando en la Senplades
15	Contar con áreas de trabajo cercanas que permitan que los funcionarios conversen e intercambien ideas



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

16	En lo técnico, la institución debe buscar el tener todos los procesos levantados e implementados, para empezar a ubicar puntos de mejora en los mismos, realizados de una evacuación de los mismos.
17	Se debe buscar revalorizar el término "Servidor Público" promocionando la utilidad de mi trabajo para la sociedad ecuatoriana.
18	Difusión, oportunidades de capacitación y crecimiento laboral

**CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS -
SENPLADES**

Quito, 27 Agosto 2018

GRUPO 4 14:00 a 17:00 Hs.



RESPUESTAS EN CONSENSO

Primera	¿Qué aspectos identifica que favorecen el Clima Organizacional en la Institución?
1	Desarrollo profesional, oportunidades de capacitación, lineamientos claros, comunicación abierta.
2	Vocación de servicio, solidaridad
3	Alta capacidad técnica del personal que trabaja en Senplades
4	La curva de aprendizaje es creciente
Segunda	¿Cómo describe la Cultura Organizacional de SENPLADES?
1	Se ha visto deteriorada por cambios continuos del personal, restricciones presupuestarias y pocos lineamientos claros
2	Tecnocrática, rígida, vertical.
3	Esta limitada al accionar de nuestras responsabilidades específicas en muchas áreas de trabajo, con un enfoque técnico, limitando las relaciones humanas entre áreas.
Tercera	¿De qué manera considera usted que los líderes de SENPLADES pueden mejorar el Clima en la Institución?
1	Socialización permanente, comunicación, directrices claras, trabajar en actividades que permitan el acercamiento entre los jefes y el equipo
2	Fomentar el diálogo y el buen trato
3	Motivar y fomentar el trabajo en equipo, apoyando las iniciativas individuales del equipo de trabajo de manera personal
Cuarta	Por favor comparta sus sugerencias para mejorar el Clima Organizacional en la Institución
1	Mejorar el acercamiento con las autoridades. Levantamiento y estandarización de procesos.
2	Fomentar el respeto al trabajo interno.
3	Consolidar la actual misión institucional
4	Generar espacios permanente de integración y análisis interno y de retroalimentación



ANEXO No3 Cuestionario Base de clima Y Cultura-Preguntas Abiertas-

CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS -	
SENPLADES	
Quito, 28 Agosto 2018	
GRUPO 3	9:00 a 12:00 Hs.
	
Primera	¿Qué aspectos identifica que favorecen el Clima Organizacional en la Institución?
1	Procesos claros y gente comprometida, apoyar al talento humano para el crecimiento profesional
2	La institución está conformada por equipos de alta calidad profesional, jóvenes y con espíritu de trabajar por el desarrollo del país.
3	Personal honesto, trabajador y responsable
4	Honestidad y compromiso de funcionarios
5	Contar con gente joven y colaboradora, dispuestas a brindar lo mejor para lograr innovación en la institución.
6	El compromiso de los funcionarios con los procesos que se deben cumplir así como el respeto al profesionalismo y la honestidad.
7	Importancia de la institución a nivel gubernamental que genera pertinencia
8	Servicios o beneficios para los servidores públicos
9	Sentido de pertenencia
10	Conocimiento técnico
11	Compañerismo y camaradería
12	Cuando se organizan eventos de integración como campamentos deportivos o festejo de eventos como cumpleaños o similares



**CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS -
SENPLADES**

Quito, 28 Agosto 2018



GRUPO 3 9:00 a 12:00 Hs.

Primera	¿Qué aspectos identifica que favorecen el Clima Organizacional en la Institución?
1	Procesos claros y gente comprometida, apoyar al talento humano para el crecimiento profesional
2	La institución está conformada por equipos de alta calidad profesional, jóvenes y con espíritu de trabajar por el desarrollo del país.
3	Personal honesto, trabajador y responsable
4	Honestidad y compromiso de funcionarios
5	Contar con gente joven y colaboradora, dispuestas a brindar lo mejor para lograr innovación en la institución.
6	El compromiso de los funcionarios con los procesos que se deben cumplir así como el respeto al profesionalismo y la honestidad.
7	Importancia de la institución a nivel gubernamental que genera pertinencia
8	Servicios o beneficios para los servidores públicos
9	Sentido de pertenencia
10	Conocimiento técnico
11	Compañerismo y camaradería
12	Cuando se organizan eventos de integración como campamentos deportivos o festejo de eventos como cumpleaños o similares



CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS - SENPLADES	
Quito, 28 Agosto 2018	
GRUPO 3	9:00 a 12:00 Hs.
Segunda	¿Cómo describe la Cultura Organizacional de SENPLADES?
1	Falta más empoderamiento y compromiso de la gente
2	En la actualidad existe falta de claridad en los procesos y objetivos de la Institución, lo que genera un debilitamiento en el trabajo que se realiza al interno y con el resto de Instituciones del Estado. Falta claridad en el rol de cada unidad y en cómo se deben relacionar las unidades
3	Ambiente en donde el personal operativo en su mayoría responde a las exigencias de su puesto, sin embargo no cuenta con el liderazgo, apoyo, consideración, direccionamiento de las autoridades (mandos altos y medios), lo que ocasiona el incumplimiento de los objetivos institucionales, falta de compromiso y otros.
4	No se debería cambiar la cultura organizacional. Se debería conocer la que existe, lo que se debería es socializar con las nuevas directrices para que los funcionarios puedan conocer y se pierda el miedo y la incertidumbre que existe por tantos cambios. Por parte de las jerarquías debe existir mayor compromiso (dejar de quejarse por el trabajo que existe) Sacar las cosas con mayor agilidad.
5	Una cultura no definida, variable, inmadura, inestable, donde cada autoridad desea acomodarla a sus intereses, en lugar de ellos adaptarse a las costumbres y ritos de su gente, lo cual ha hecho perder el sentido de pertenencia en la gente.
6	Se dirige a logros momentáneas, intereses individuales, olvidando el bienestar de las personas.
7	Actualmente la cultura organizacional es muy débil, ya que se desconoce varios aspectos de la entidad, por ejemplo la falta de coordinación y liderazgo de los procesos de las unidades.
8	Cultura basada en el renombre o peso político de la Institución
9	Acciones en función al nivel de autoridad sin participación de los equipos
10	La Cultura está en función a la máxima autoridad a cargo
11	Altamente jerarquizada, filosófica e informal
12	Es un clima inestable en que se siente en Senplades, por el cambio constante de las autoridades, si los procesos no están claros y estandarizados, con cada nueva autoridad que llega se les quiere cambiar e inventarse el "agua tibia" y eso perjudica la gestión.
13	Cultura demasiado jerárquica, no hay apertura para nuevas ideas o mejoramiento de procesos. Cultura de puertas cerradas por parte de las autoridades de turno. No se acoge las sugerencias del personal técnico. Es una cultura de lo urgente y no de lo importante, al interno no se evidencia planificación de corto y mediano plazo.
14	Senplades se encuentra en un proceso de pérdida de Cultura Organizacional, esto debido a la falta de motivación del personal con las actividades que la Institución realiza y como los realiza
15	Cultura organizacional descuidada, sin innovación, limitada por diversos panoramas políticos, etc.
16	Tenemos una cultura que hay que rescatarla y fortalecerla



CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS - SENPLADES	
Quito, 28 Agosto 2018	
GRUPO 3	9:00 a 12:00 Hs.
Tercera	¿De qué manera considera usted que los líderes de SENPLADES pueden mejorar el Clima en la Institución?
1	Llegar más a la gente con talleres motivacionales donde ellos participen
2	Se requiere una definición clara de los objetivos institucionales, en función de sus capacidades y conforme la coyuntura del país.
3	Es importante tener canales abiertos y de confianza entre el equipo directivo y el equipo técnico.
4	Las decisiones importantes deben ser acordadas con el personal operativo
5	Los valores fundamentales deben ser promulgadas principalmente por las autoridades, como por ejemplo: "Saludar y responder"
6	Deben ser personas capacitadas en guiar grupos de trabajo que posean experiencia y en el caso de no tenerla, tener el interés de conocer y aprender.
7	A través del compromiso, la escucha activa, la participación, el interés, el involucramiento, el compromiso no sólo con la tarea sino con la gente, que se preocupen por las personas, que saquen lo mejor de ellas.
8	Con la emisión de directrices claras, compartiendo con sus equipos de trabajo y aceptando y valorando los conocimientos y las experiencias de las personas.
9	Se debería inicialmente contar con líderes que tengan experiencia en los procesos que realiza Senplades, para que a partir de esto, al momento que se va a dirigir una unidad las directrices hacia los equipos sean claras y la imagen de la entidad hacia el exterior sea de una entidad con gente profesional que actuará como guía hacia las otras entidades del estado.
10	Mejorando la comunicación con sus equipos
11	Dando directrices claras sobre los procesos en ejecución para evitar re-procesos
12	Dando apertura a sugerencias, dudas, comentarios, quejas, etc
13	En lugar de traer autoridades de afuera, promover al equipo interno a cargos de dirección.
14	Socialización, sensibilización de metas a corto, mediano y largo plazo, conectando las metas organizacionales con las metas profesionales
15	Generando espacios de diálogo y articulación entre unidades, hay veces en que se duplican o triplican esfuerzos y no se refleja al exterior en las instituciones. Se deben crear más espacios sociales para compartir entre los compañeros. Incentivar la sana competencia con torneos deportivos u otros eventos de participación colaborativa.
16	Con mayor comunicación hacia el personal, explicando sencillamente las actividades macro que se deben realizar desde la Institución. Se podría realizar un proceso de reestructuración de los distintos procesos.
17	Pensando en la estabilidad laboral de su talento humano, vivir con la incertidumbre no permite a los servidores comprometerse en sus actividades laborales y trabajan por trabajar.
18	Trabajo en equipo, liderazgo óptimo, apertura al cambio, relaciones interpersonales, compromiso, colaboración



**CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS -
SENPLADES**

Quito, 28 Agosto 2018



GRUPO 3 9:00 a 12:00 Hs.

Cuarta	Por favor comparta sus sugerencias para mejorar el Clima Organizacional en la Institución
1	Talleres motivacionales en diversas áreas de la institución
2	Generar o recuperar prácticas en las que haya diálogo entre las unidades
3	Fortalecer la identidad de la Institución
4	Actualización de los procesos internos, de la normativa legal interna
5	Talleres con la participación de autoridades
6	Interacción con las distintas unidades
7	Fomentar el respeto (se ha ido perdiendo)
8	Fomentar la igualdad entre las personas
9	Apertura de las autoridades, Liderazgo, Participación y compromiso, integración y camaradería, colaboración.
10	Se debe brindar espacios para compartir. Valorar el esfuerzo y conocimientos de las personas que integramos la institución
11	Mejorar el direccionamiento de los líderes de las unidades de Senplades
12	Respeto hacia los funcionarios
13	Fomentar la convivencia entre los equipos de trabajo y sobre todo tener en cuenta que debemos ser tratados como seres humanos que merecemos respeto
14	Mejorar la interacción entre unidades clarificando procesos transversales
15	Autoridades trabajando con modelos de puertas abiertas a todos los integrantes
16	Equidad en distribución de trabajo y/o funciones
17	Reconocimiento al interno o promociones
18	Oportunidades de desarrollo
19	Pasantías interdepartamentales
20	Espacios abiertos de discusión e innovación
21	Planificación operativa real y estructurada
22	Actividades recreativas, campañas de solidaridad, crear cultura de pausas activas, estandarizar procesos y establecer mecanismos claros y oficiales de mejoramiento, incentivar formación y capacitación
23	Se puede comenzar con pequeños detalles como integración, concursos, beneficios para los trabajadores que fomenten un clima más cálido en la Institución.
24	Reconocer al talento humano y profesional que tiene Senplades
25	Recuperar y fortalecer el rol de Senplades
26	Innovación constante, preocupación por el talento humano, permitir crecer como profesionales, brindando igualdad de oportunidades



CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS - SENPLADES

Quito, 27 Agosto 2018



GRUPO 3 9:00 a 12:00 Hs.

RESPUESTAS EN CONSENSO

Primera	¿Qué aspectos identifica que favorecen el Clima Organizacional en la Institución?
1	Preocupación por el colaborador
2	Beneficios adicionales como: transporte, sala lactancia, comedor
Segunda	¿Cómo describe la Cultura Organizacional de SENPLADES?
1	Cultura urgente, no lo importante. Limitada por panorama político. Descuidada. Sin innovación
2	No cuenta con el liderazgo, apoyo, consideración, direccionamiento de las autoridades (mandos altos y medios), lo que ocasiona incumplimiento de los objetivos institucionales, falta de compromiso y otros. Se dirige a los logros momentáneas o intereses individuales, olvidado y dejando de lado el bienestar de las personas.
3	No está bien definida la C. O. Falta de claridad en objetivos institucionales.
4	Desmotivación
Tercera	¿De qué manera considera usted que los líderes de SENPLADES pueden mejorar el Clima en la Institución?
1	Flexibilización para conversatorios
2	Estabilidad del Talento Humano
3	Directrices claras
4	Conectar metas profesionales a institucionales
5	Promoción equipo interno a cargos NJS
6	Actividades para la integración y motivación de los miembros de la institución. Canales abiertos y de confianza entre el equipo directivo y el técnico. Incentivar el crecimiento profesional.
Cuarta	Por favor comparta sus sugerencias para mejorar el Clima Organizacional en la Institución
1	Actividades recreativas
2	Reconocimiento profesional
3	Revalorizar imagen institucional
4	Fortalecer procesos transversales
5	Distribución equitativa del trabajo
6	Puertas abiertas
7	Mejorar el direccionamiento estratégico, participación del personal, compromiso de las autoridades, valorar el esfuerzo y conocimiento de las personas que integramos la institución.



ANEXO No4 Cuestionario base de Clima y Cultura –Preguntas Abiertas.

CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS -	
SENPLADES	
Quito, 28 Agosto 2018	
GRUPO 4	14:00 a 17:00 Hs.
	
Primera	¿Qué aspectos identifica que favorecen el Clima Organizacional en la Institución?
1	El personal que puede trabajar en ello, siempre y cuando tenga la apertura de las autoridades que muchas veces limitan las acciones
2	Integración de los equipos de trabajo con diversas actividades, tanto institucionales como al interno de cada unidad
3	Generan la cooperación entre compañeros y fortalecen el clima de cada dirección
4	Pago puntual de remuneraciones
5	Competencia profesional
6	Organización de eventos en fechas festivas
7	Apertura a actividades inclusivas y de integración
8	Personal comprometido con el trabajo
9	Compañerismo
10	Difusión de temas institucionales
11	Las capacidades técnicas de especialistas, analistas y demás colaboradores
12	Conocernos entre subsecretarías



**CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS -
SENPLADES**

Quito, 28 Agosto 2018

GRUPO 4 14:00 a 17:00 Hs.



Segunda	¿Cómo describe la Cultura Organizacional de SENPLADES?
1	Está hecha por encima y de manera antigua, dormida, por eso no hay buenos resultados, ni sentido de pertenencia con la institución
2	Como una relación jerárquica y política que no permite actuar de forma estratégica
3	Senplades, tiene una cultura buena, sin embargo falta reforzar en muchos puntos, por ejemplo deberíamos ir por un solo objetivo, más no tener competitividad entre direcciones
4	No se consolida por el cambio constante de sus autoridades
5	La Cultura Organiacional está inciendo cambios que pueden ser significativos
6	Procesos que no se viabilizan por pedidos urgentes y repentinos de autoridades de más alta jerarquía.
7	Existe pero se la aplica de manera direccionada
8	Se esta tomando una iniciativa para mejorar el clima laboral, pero falta por mejorar.
9	Es una Cultura "relajada" con conocimientos técnicos adecuados y suficientes, sin embargo, con una inestabilidad laboral en el NSS, lo que no les permite cumplir con sus metas.
10	Que está tratando de mejorar aunque falta mucho



CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS - SENPLADES	
Quito, 28 Agosto 2018	
GRUPO 4	14:00 a 17:00 Hs.
Tercera	¿De qué manera considera usted que los líderes de SENPLADES pueden mejorar el Clima en la Institución?
1	Poniendo como pilar fundamenta a los funcionarios que han sido olvidados ahora no se toma en cuenta la capacitación continua, la innovación laboral con el pretexto de que no hay dinero.
2	Implementando políticas de puertas abiertas que permitan una mayor interacción entre líderes y equipos de trabajo generando un empoderamiento de los mismos.
3	Una mayor apertura por parte de las autoridades.
4	Dando el ejemplo de trabajo en equipo con cada una de sus direcciones. En muchos casos dentro de Senplades no hay líderes, sólo hay jefes.
5	Directrices claras, liderazgo, respeto a los servidores, carrera profesional dentro de la institución, departamento médico, estabilidad laboral.
6	Respeto, motivación, liderazgo
7	Capacitación técnica-humanista
8	Reconocimiento de los derechos
9	Fomentando reuniones interdepartamentales para conocer el trabajo y esfuerzo de todos los funcionarios y servidores.
10	Estabilidad jerárquica, institucionalidad fuerte, indepenencia de la política, brindando servicios de apoyo al capital humano, mejora de infraestructura, apertura a espacios de comunicación.
11	Si no los cambiaran con tanta frecuencia
12	Teniendo tiempo para conocernos y participar algún momento



CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS - SENPLADES	
Quito, 28 Agosto 2018	
GRUPO 4	14:00 a 17:00 Hs.
	
Cuarta	Por favor comparta sus sugerencias para mejorar el Clima Organizacional en la Institución
1	Capacitación al personal
2	Búsqueda e identificación de las necesidades de los funcionarios
3	Generar mayor comprometimiento de las autoridades a trabajos en "pro" de la organización y de quienes trabajan en ella
4	Respetando horarios de trabajo
5	Mayor diálogo sobre temas que suceden dentro y fuera que afecten o favorezcan a la institución
6	Empezar a trabajar con los directores, porque ellos, por su jerarquía podrán trabajar con su equipo.
7	Tener actividades de integración en la institución, porque el clima general es tenso.
8	Tener autoridades que sepan y tengan "Liderazgo"
9	Que conozcan no sólo los objetivos y metas de su Dirección, sino a nivel de la Organización.
10	Fomentar la capacitación por carrera del funcionario
11	Que se ejecute todo lo resuelto en los talleres para mejorar el Clima Organizacional
12	Promoción interna y externa de la misión y visión de Senplades hacia el usuario interno y externo
13	Conocimiento y capacitación de los derechos y el respeto a los mismos para una sana convivencia.
14	Charlas, reuniones y mayor presencia de las autoridades en los diferentes actos para que funcionarios y servidores compartan los puntos de vista sobre temas a tratarse.
15	Mejores canales de comunicación entre áreas
16	Crear un comité de ética pendiente de estos temas.
17	Mayor flexibilidad laboral, acceso a retroalimentación,
18	Mayor interés por el crecimiento profesional de sus colaboradores
19	Trato laboral con el nivel jerárquico superior
20	Que cada Dirección y Subsecretarías pongan su actitud y compromiso para ser mejores y entender que la Senplades es una sola



**CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA - PREGUNTAS ABIERTAS -
SENPLADES**

Quito, 28 Agosto 2018

GRUPO 4 14:00 a 17:00 Hs.



RESPUESTAS EN CONSENSO

Primera	¿Qué aspectos identifica que favorecen el Clima Organizacional en la Institución?
1	Pagos oportunos de los salarios
2	Apertura de actividades inclusivas y de integración
3	Organización de eventos
4	Compromiso de los colaboradores en el trabajo para cumplir metas
5	Personal profesional especializado
6	No encontramos aspectos actualmente, que favorezcan al Clima Organizacional
7	Compañerismo, profesionalismo, información disponible
Segunda	¿Cómo describe la Cultura Organizacional de SENPLADES?
1	No se consolida por el cambio constante de sus autoridades
2	En proceso de cambio, no se viabiliza por asuntos "urgentes"
3	Una cultura que no es dinámica, no se trabaja bajo una cultura organizacional definida
4	Es una cultura relajada en lo social, con conocimientos técnicos, direccionados políticamente
5	Institución altamente calificada por sus servidores, que busca la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Es relativamente joven y está aprendiendo a fortalecer sus competencias y habilidades.
Tercera	¿De qué manera considera usted que los líderes de SENPLADES pueden mejorar el Clima en la Institución?
1	Capacitación técnica-humanística
2	Reconocimiento de derechos
3	Departamento médico
4	Planificación de reuniones efectivas
5	Poniendo de pilar fundamental a los funcionarios. Que se permita una mayor participación de los mismos en la toma de decisiones y un mayor desarrollo profesional, personal y laboral
6	Brindar apertura de espacios para debates, capacitaciones y demás iniciativas que permitan el diálogo y aprendizaje de todos los colaboradores.
7	El NJS debe adaptarse a la Cultura Organizacional de Senplades
8	Implementar y desarrollar habilidades de liderazgo para ejercer un adecuado compromiso del trabajo
9	Motivación de equipo
10	Respaldo al trabajo realizado
11	Tener clara las directices
Cuarta	Por favor comparta sus sugerencias para mejorar el Clima Organizacional en la Institución
1	Que se ejecute todo lo resuelto en los talleres para mejorar el Clima Organizacional
2	Promoción interna y externa de la misión y visión de Senplades
3	Promoción del funcionario
4	Compromiso de las autoridades con los funcionarios y la organización, respetando los horarios de trabajo
5	Mejorar canales de comunicación entre áreas
6	Mayor presencia del NJS en las reuniones planificadas y desarrolladas
7	Mayor interés por el crecimiento profesional de los colaboradores de la institución
8	El clima organizacional no lo mejora una área sino desde cada unidad es importante el compromiso para mejorarla.



ANEXO No5 Percepción Senplades

 RESULTADOS POR GRUPO DEL EJERCICIO 1 PERCEPCIÓN "SENPLADES"	
Quito, 27 Agosto 2018	
GRUPO 1	9:00 a 12:00 Hs.
1	¿Que viene a tu mente cuando miras: "SENPLADES": Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo?
a	Directrices para el desarrollo a largo plazo. Integración, articulación y coordinación. Priorización de acciones para alcanzar la política pública. Coordinación de la implementación del modelo de Estado.
b	Define el rumbo: política, planificación, desarrollo. Articulado para el funcionamiento del modelo de desarrollo. Fuertes en pensamiento, debilidad en "participación ciudadana"
c	Genera lineamientos y directrices de mediano y largo plazo (políticas multinivel). Fomenta, promueve el bienestar colectivo (individuo-instituciones - intersectorialidad)
2	LO BUENO
a	Institución que piensa en el futuro con proyección. Integración, visión holística. Alta capacidad técnica del talento humano. Vinculación de la planificación con la inversión pública.
b	Capacidad - multidisciplinario. Poder de influencia
c	Objetividad, Dinámico, Capacidad (equipos técnicos). Presencia multinivel e intersectorial
3	LO MALO
a	Burocracia pesada para la sociedad. Al no ser institución ejecutora, no se visibiliza el trabajo y los beneficios que produce la institución. Las otras instituciones consideran que la palabra final es de Senplades y no se hacen responsables de los resultados
b	Poca cercanía con la ciudadanía. Falta de evaluación a lo externo e interno. Exceso de complejidad
c	Varios instrumentos, guías, normas de planificación. Coyunturas vs visión a largo plazo. Débil coordinación Senplades-Nacional-Territorial. Trabajo en equipo. Se lo ve como asignador de \$ y trámites
4	LO QUE ASPIRO
a	Eficiencia en los productos de Senplades. Desarrollar los procesos de planificación de manera participativa y colaborativa, con criterios de pertinencia territorial. Mantener una adecuada comunicación interna y externa.
b	Liderazgo. Trascendente y prospectiva. Amigable, cálida, cercana al ciudadano. Orientado al resultado
c	Equilibrio técnico -político. Definición de visión a largo plazo, asignación de recursos. Articulación interna-externa (matriz-zonal)



 RESULTADOS POR GRUPO DEL EJERCICIO 1 PERCEPCIÓN "SENPLADES"	
Quito, 27 Agosto 2018	
GRUPO 2	14:00 a 17:00 Hs.
1	¿Que viene a tu mente cuando miras: "SENPLADES": Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo?
a	La Senplades es un referente de articulación entre las diferentes entidades del Sector Público. Es vista como la entidad que prioriza la inversión y que solicita información permanentemente por parte de las entidades de sector público.
b	Conocimiento, directrices, instrumentos, metodologías, estándar técnico. Complejidad, orientador de políticas públicas. Institución rígida. Centralismo. Dirección estratégica que lleva al estado hacia el cumplimiento de sus objetivos
c	Todólogos. Estamos en todos los proyectos (niveles, medios). Desconocimiento de la labor que realizamos (nivel ciudadano). Orientador: de la política pública (nivel otras instituciones). Asumimos responsabilidades más allá de las atribuciones y competencias institucionales.
2	LO BUENO
a	El capital intelectual, el conocimiento. Institución transversal en el sector público. Referente a nivel nacional de articulación.
b	La organización interna (procesos más claros). Pensamiento globalizado (visión integral del estado y del país). Tanque de pensamiento. Credibilidad ante las demás instituciones.
c	Capacidad de articulación multinivel. Capacidad de generación y propuesta de política pública. Altas capacidades técnicas y de talento humano.
3	LO MALO
a	Internamente, poca coordinación y comunicación entre las áreas y los productos que generan en las mismas. Deterioro de la imagen de Senplades hacia las entidades del sector público. Poca institucionalización de procesos y su estandarización.
b	Lenguaje "senpladino". Alta rotación por limitadas oportunidades de crecimiento interno. Acción desintegrada entre Senplades, Matriz y zonales. Escasa comunicación y coordinación interna.
c	Asumimos responsabilidades que no nos corresponde y lo sobre expone en su interrelación con las demás instituciones. Institución que complica y retrasa los procesos. No se socializa los trabajos y productos de manera acertada. Falta de integración entre áreas. Falta de políticas de involucramiento.
4	LO QUE ASPIRO
a	Trabajar en la coordinación interna. Trabajar en la articulación del ciclo de planificación. Socialización permanente de los productos y procesos de cada área. Equilibrar entre lo técnico y lo político. Fortalecer las capacitaciones internas y externas.
b	Organización que reconoce las capacidades de sus funcionarios y promueve el desarrollo de sus capacidades. Senplades realiza la dirección estratégica del gobierno hacia el desarrollo de la sociedad. Acción integrada entre Senplades Matriz y Zonales.
c	Institución que tenga clara orientación y conozca sus áreas. Institución que se maneje en la integralidad y sea reconocida positivamente por su trabajo y generación de propuestas. Lograr que los actores se sientan involucrados con la lógica de la planificación.



RESULTADOS POR GRUPO DEL EJERCICIO 1	
PERCEPCIÓN "SENPLADES"	
Quito, 28 Agosto 2018	
GRUPO 2	9:00 a 12:00 Hs.
1	¿Que viene a tu mente cuando miras: "SENPLADES": Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo?
a	Planificación desarticulada. Procesos no definidos. Peso jerárquico. Liderazgo en función al poder político de turno.
b	Encargada de la planificación nacional y territorial, prirización de la inversión pública. Seguimiento y evaluación. Institucionalidad estatal, que anteriormente era reconocida como una de las instituciones élites a nivel público, sin embargo, al momento es desorganizada dentro de los procesos administrativos financieros. Desplanificada, con desconocimiento de los procesos internos y en especial sin directrices claras.
c	Intitución encargada de definir las acciones necesarias para alcanzar el modelo de desarrollo propuesto por el gobierno y la ciudadanía.
2	LO BUENO
a	Personal técnico. Rol institucional estratégico.
b	Personal honesto, profesional, comprometido, responsable y eficaz.
c	Profesionalismo de la gente en la institución. Reconocimiento del rol de la senplades a nivel internacional como referente.
3	LO MALO
a	Altamente jerarquizada. Poco innovadora. Procesos no definidos.
b	Falta de directrices del NJS. Falta de liderazgo, Falta de humildad, conocimiento, interés por conocer los procesos internos. Falta de compromiso con la gente y los diferentes equipos.
c	Falta de motivación al personal de la institución. No existe reciprocidad en la parte laboral. No es tan claros los procesos de la institución.
4	LO QUE ASPIRO
a	Planificación interna. Altamente técnica. Aquitectura organizacional definida. Sostenibilidad.
b	Entidad organizada. Con visión a largo plazo. Con autoridades comprometidas y con conocimiento y competencias. Con apertura al cambio. Más humana. Abierta y con respeto.
c	Institución con procesos claros. Que fortalece e incentive al talento humano. Que coordine de manera eficiente los procesos de planificación.



UNIÓN EUROPEA

ECUADOR

CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA														
SENPLADES														
Quito, 28 Agosto 2018														
GRUPO 4: De 14:00 a 17:00 Hs.														
OPERATIVOS														
PREGUNTAS CERRADAS														
No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	PUNTAJE PROMEDIO
1	La alta gerencia provee visión y dirección a la organización.	5	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	2	3,17
2	Los objetivos departamentales están alineados a los objetivos organizacionales.	5	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3,08
3	La visión de la organización para el futuro está claramente definida e inspira acciones y decisiones	5	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2,83
4	El conjunto de acciones de la organización están definidas para liderar con planificación	5	3	3	4	4	2	4	3	3	4	3	3	3,42
MISIÓN		5,00	2,75	2,75	3,50	3,00	2,50	3,25	2,75	3,00	3,25	3,00	2,75	3,13
5	Mi organización percibe las señales del entorno como oportunidades de crecimiento.	5	3	3	2	1	2	5	3	3	4	2	4	3,08
6	Mi organización tiene en cuenta las necesidades, requerimientos y expectativas de nuestros usuarios.	5	4	2	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3,00
7	Mi organización revisa las acciones, procesos, productos, etc. para mejorar y adecuar metodologías de trabajo, percibiendo el cambio como opción de nuevos aprendizajes.	5	2	4	4	4	2	4	4	3	2	3	1	3,17
8	En mi organización se fomenta la innovación.	5	4	4	4	3	2	4	4	3	5	4	4	3,83
ADAPTABILIDAD		5,00	3,25	3,25	3,25	3,00	2,00	4,00	3,50	3,00	3,25	2,75	3,00	3,27
9	Estoy empoderado para dirigir mi trabajo, proponer iniciativas, resolver problemas y tomar decisiones.	5	2	4	2	2	4	2	2	2	5	2	3	2,92
10	En mi organización las actividades, la solución de problemas, el logro de metas y objetivos, se dan en forma colaborativa y organizada alrededor de equipos de trabajo.	2	3	2	4	5	4	3	3	2	4	3	4	3,25
11	Mi organización apoya el desarrollo de mis competencias, para su perfeccionamiento o actualización a fin de mejorar mi rendimiento, mi motivación y mi compromiso.	5	4	2	5	4	4	5	3	3	2	4	5	3,83
12	Mis líderes me orientan, guían, evalúan y me motivan de manera regular y consistente.	5	3	2	4	3	4	3	3	3	1	3	2	3,00
PARTICIPACIÓN		4,25	3,00	2,50	3,75	3,50	4,00	3,25	2,75	2,50	3,00	3,00	3,50	3,25
13	Mi organización vive y fomenta la aplicación de los valores organizacionales.	5	4	3	4	4	3	3	3	2	1	2	1	2,92
14	Los colaboradores de mi organización, somos capaces de dialogar, llegar a consensos y/o reconciliar diferencias si ocurrieran, encontrando la mejor opción posible.	3	2	3	4	3	2	2	3	2	3	2	2	2,58
15	Percibo y comprendo que todos estamos Sistémica y Holísticamente relacionados en nuestra organización.	5	1	1	3	3	3	2	3	3	4	3	4	2,92
16	Los procesos y los procedimientos se han podido estandarizar y se optimizan continuamente para la generación de resultados confiables y de calidad.	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3,25
CONSISTENCIA		4,50	2,50	2,50	3,50	3,25	2,75	2,50	3,25	2,50	2,75	2,50	2,50	2,92
TOTAL		4,69	2,88	2,75	3,50	3,19	2,81	3,25	3,06	2,75	3,06	2,81	2,94	3,14
PROMEDIO GENERAL													3,14	



		CUESTIONARIO BASE DE CLIMA Y CULTURA				
		SENPLADES				
Quito, 27 y 28 de Agosto 2018		1	Muy de acuerdo	3	Neutro	
CONSOLIDADO		2	De acuerdo	4	En desacuerdo	
			5	Muy en desacuerdo		
PREGUNTAS CERRADAS		VALORACIÓN POR GRUPO				PUNTAJE PROMEDIO
No.	PREGUNTA	1	2	3	4	
1	La alta gerencia provee visión y dirección a la organización.	1,78	2,70	4,00	3,00	2,87
2	Los objetivos departamentales están alineados a los objetivos organizacionales.	2,33	2,00	3,42	3,00	2,69
3	La visión de la organización para el futuro está claramente definida e inspira acciones y decisiones	3,00	2,70	3,75	3,00	3,11
4	El conjunto de acciones de la organización están definidas para liderar con planificación	2,33	2,40	3,42	4,00	3,04
MISIÓN		2,36	2,45	3,65	3,25	2,93
5	MI organización percibe las señales del entorno como oportunidades de crecimiento.	2,56	2,60	3,50	4,00	3,16
6	Mi organización tiene en cuenta las necesidades, requerimientos y expectativas de nuestros usuarios.	2,78	2,90	3,92	2,00	2,90
7	Mi organización revisa las acciones, procesos, productos, etc. para mejorar y adecuar metodologías de trabajo, percibiendo el cambio como opción de nuevos aprendizajes.	2,67	2,30	3,92	2,00	2,72
8	En mi organización se fomenta la innovación.	2,78	2,90	4,25	5,00	3,73
ADAPTABILIDAD		2,69	2,68	3,90	3,25	3,13
9	Estoy empoderado para dirigir mi trabajo, proponer iniciativas, resolver problemas y tomar decisiones.	1,44	1,60	2,67	5,00	2,68
10	En mi organización las actividades, la solución de problemas, el logro de metas y objetivos, se dan en forma colaborativa y organizada alrededor de equipos de trabajo.	2,33	2,30	3,33	4,00	2,99
11	Mi organización apoya el desarrollo de mis competencias, para su perfeccionamiento o actualización a fin de mejorar mi rendimiento, mi motivación y mi compromiso.	2,56	2,90	4,25	2,00	2,93
12	Mis líderes me orientan, guían, evalúan y me motivan de manera regular y consistente.	2,33	2,00	3,92	1,00	2,31
PARTICIPACIÓN		2,17	2,20	3,54	3,00	2,73
13	Mi organización vive y fomenta la aplicación de los valores organizacionales.	3,33	2,30	3,17	1,00	2,45
14	Los colaboradores de mi organización, somos capaces de dialogar, llegar a consensos y/o reconciliar diferencias si ocurrieran, encontrando la mejor opción posible.	2,11	1,90	2,83	3,00	2,46
15	Percibo y comprendo que todos estamos Sistémica y Holísticamente relacionados en nuestra organización.	3,22	2,20	3,50	4,00	3,23
16	Los procesos y los procedimientos se han podido estandarizar y se optimizan continuamente para la generación de resultados confiables y de calidad.	3,67	2,30	4,00	3,00	3,24
CONSISTENCIA		3,08	2,18	3,38	2,75	2,85
TOTAL		2,58	2,38	3,61	3,06	2,91
		PROMEDIO GENERAL				



ANEXO No6 Acta de Reunión inicial

Año: 2018	Mes: Agosto 27	Día: 01	
Tema: Reunión de apertura con la Máxima Autoridad		Hora Inicial: 09:00	Hora Final: 10:00
Lugar: Despacho del Secretario Nacional – Piso 6			
ANTECEDENTES: Asistencia Técnica de corto plazo para: Diagnóstico de la Cultura Organizacional que existe al interior de la Senplades, a través del uso de un instrumento técnico que apoye a la Gestión de la Institución.			
DESARROLLO DE LA AGENDA DE LA REUNIÓN:			
Puntos Tratados:			
AGENDA	ACCIONES Y COMPROMISOS		
TEMA	DETALLE		
Reunión de apertura con la Máxima Autoridad	<p>Presentación por parte del Consultor Dr. David Dávalos Alfaro, a la Máxima Autoridad Ing. José Iván Augusto Briones, del plan de trabajo de la consultoría a implementarse.</p> <p>Se recibió las expectativas que tiene el Secretario Nacional de la Senplades, en cuanto a esta Asistencia Técnica para el fortalecimiento de la cultura organizacional.</p> <p>El consultor se compromete a que el trabajo a realizarse en la consultoría responda a las expectativas de la SENPLADES.</p> <p>Se adjunta el plan de trabajo presentado en esta reunión.</p>		

Asistentes: Ing. Pedro Barzallo	Cargo: Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica	Firma:
Ing. Mireilli Vásconez	Directora de Inserción Estratégica Internacional	
Dr. David Dávalos	Consultor	



ANEXO No7 Documentos entregados a la Senplades en el marco de la Consultoría.

- **PRODUCTO 1**
- Acta de Inicio
- **PRODUCTO 2**
- Plan de Trabajo
- **PRODUCTO 3**
- Plan de Capacitación
- **PRODUCTO 4**
- Plan de Ejecución de Sesiones de Trabajo
- **PRODUCTO 5**
- Informe de Desarrollo de Grupos Focales
- **PRODUCTO 6**
- Informe de Resultados
- **PRODUCTO 7**
- Plan de Cierre GAP entre Cultura Actual y Cultura Ideal
- **PRODUCTO 8**
- Informe Gerencial
- **PRODUCTO 9**
- Informe Final de la Consultoría



ANEXO No8 Plan de Capacitación

SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	Fecha de Reporte:	Asunto:
	05/10/2018	Informe de capacitación- transferencia de conocimiento
Responsable del reporte:	Paulina Mantilla – Pablo Rodríguez Analistas de Procesos y Cultura Organizacional	

1. OBJETIVO

Dar a conocer y capacitar al equipo de la Senplades en la metodología de trabajo que se utilizó para ejecutar la consultoría sobre cultura organizacional.

2. ANTECEDENTES

Con el cambio de Gobierno del pasado 24 de mayo de 2017, las instituciones del Estado vienen sufriendo cambios en sus procesos internos que inciden de manera directa en la percepción de servicios de los ciudadanos y usuarios internos y externos; por lo que la Senplades inició con la diagramación de la estrategia institucional que implica un profundo cambio de cultura organizacional.

Para cumplir este desafío es importante medir índices de percepción de calidad de los servicios que la institución brinda a sus usuarios externos e internos. En el caso de la situación interna, es importante analizar la percepción del ambiente laboral que se vive dentro de la Senplades. Esta necesidad exige que se cuente con capacidades técnicas externas para desarrollar un plan de mejora continua que permita cerrar la brecha entre la cultura actual y la cultura que el nuevo modelo de gobierno demanda.

Consciente de esta realidad las autoridades de la Senplades consideran que es prioritario que los funcionarios de la entidad, tanto en su planta central como en las oficinas zonales, se encuentren altamente motivados, comprometidos y trabajando dentro de una cultura organizacional orientada a la excelencia, entendiéndose por cultura organizacional el conjunto de creencias, valores y costumbres que las personas miembros de una organización habitualmente las practican y que influyen de manera directa en la forma en que realizan su trabajo y en la forma en que se relacionan con sus compañeros de labores así como con sus usuarios externos, que redunde en una mejor trasmisión de sus servicios.



El proceso de consolidación de la nueva cultura de la Senplades nace del Direccionamiento Estratégico resultado del taller de 2 de agosto de 2018, financiado con fondos de la Unión Europea, que tuvo por objetivo “construir una propuesta de direccionamiento estratégico institucional para la generación de políticas públicas con los tomadores de decisión”. En este sentido, se vio la necesidad de contratar una consultoría para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Senplades, financiada con fondos de la Unión Europea, a través de la cual se obtenga el diagnóstico de la cultura actual de la Institución y se entregue un plan de cierre de brechas para alcanzar la cultura ideal; para lo cual se requiere necesariamente de la realización de una transferencia de conocimientos al equipo técnico de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional a fin de que puedan replicar esta metodología en los próximos años y puedan aplicar las estrategias recomendadas en el plan de cierre de brechas para fortalecer la gestión institucional.

3. DESARROLLO:

Con estos antecedentes, se planteó como objetivo general de la presente Asistencia Técnica Internacional – ATI, el contar con un plan de acción que permita el cierre de la brecha GAP que existe entre la cultura organizacional deseada y la existente, por lo que es necesario que se realice la transferencia de conocimiento y capacidades al equipo de Cultura Organizacional de la Senplades, sobre la metodología a utilizar para la realización del diagnóstico a fin de que en instancias posteriores sea este equipo quien dirija y realice los procesos de diagnóstico, aplicando la misma metodología. En este sentido, se han programado desde el inicio de la consultoría, la realización de 3 sesiones de transferencia de conocimiento.

En estas se trató acerca de la definición e importancia de cultura organizacional, el Modelo de Cultura empleado, que constituye explicó la base teórico científica para la elaboración de todos los planes y estrategias utilizadas para definir las brechas entre la cultura deseada y la actual; y la metodología utilizada para realizar el diagnóstico de cultura, en este caso los Grupos Focales, explicándose cómo se generó la selección de la muestra de participantes y como se realizó el análisis de datos.

Finalmente se entregó por parte del equipo consultor la presentación utilizada para poder realizar posteriormente la réplica en la institución y al resto del equipo interno de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional.



Elaborado por	Cargo	Firma	Fecha
Paulina Mantilla	Analista de Procesos y Cultura Organizacional		05/10/2018
Pablo Rodríguez	Analista de Procesos y Cultura Organizacional		05/10/2018
Aprobado por	Cargo	Firma	Fecha
Fernando Bautista	Director de Procesos y Cultura Organizacional		05/10/2018

ANEXO No9 Documentos consultados

- a. Informe de Clima Organizacional de la SENPLADES –Ministerio de relaciones Laborarles 2017.
- b. Plan Estratégico de la SENPLADES-Senplades 2017.

ANEXO No10 Registro de Participantes.