



INFORME FINAL

TALLER DE CREACIÓN DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL

QUITO, 2 DE DICIEMBRE 2013



## CONTENIDO

Tema	Páginas
ANTECEDENTES .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
LA PROPUESTA QUE SE PRESENTO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
SISTEMATIZACIÓN DEL TALLER QUE SE EJECUTO .....	5
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES .....	28
[ANEXOS] .....	31



## 1. ANTECEDENTES:

---

En el mes de Septiembre, Esquel recibe una invitación del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, para llevar adelante un proceso de planificación estratégica. Esquel propone que antes de iniciar ese proceso, se abra un espacio de reflexión colectiva y debate propositivo sobre lo que se está haciendo y cómo se están haciendo la gestión de este Ministerio.

Diseñamos entonces una propuesta (anexo 1) que demandaba la realización de tres módulos. El primero que trata de rescatar de la memoria institucional, las mejores lecciones aprendidas. Luego un segundo momento que nos enfrenta a la mirada externa e interna de la organización. Para en un tercer momento promover su proyección al futuro.

Sabemos que estas jornadas, que se basan en información procesada, en enfoques teóricos compartidos y lineamientos estratégicos marcados por el Plan Nacional del Buen Vivir, provocan un consistente análisis y una posibilidad real de profundizar unas prácticas que pueden y deben mejorar para cumplir con la misión que define la esencia de un espacio estatal, cuya función principal es coordinar el Sector Social.

Luego de varias reuniones y adecuaciones (Anexo 2 – agenda propuesta) logramos precisar la fecha, el lugar, la agenda, los participantes, ofreciendo una gran apertura y flexibilidad desde nuestro rol de facilitadores y contando con la decisión política de las autoridades del Ministerio para llevar adelante esta jornada.

Cómo institución expresamos permanentemente sobre la falta de tiempo, especialmente para cumplir a cabalidad los resultados que esperábamos. El Taller se redujo a un día.

Se propuso que los participantes sean seleccionados por su nivel de responsabilidad y su cercanía a la máxima autoridad, lo que les ubica



como “el equipo humano que toma decisiones” al interior de la institución. El grupo no podía pasar de 30 a 35 personas.

## 2. PROPUESTA QUE SE PRESENTO

---

### **Enfoque:**

Los talleres de creación de Pensamiento Estratégico buscan contar con un espacio tecno-político, con una mirada en perspectiva, integral y sistémica, apto para analizar con-textos e incidencias de la gestión pública a su cargo, e identifique mapas y escenarios de conflictividad para proponer soluciones.

### **Objetivo:**

Generar una perspectiva estratégica y sistémica a través del análisis crítico y transparente de contextos y sus incidencias en la gestión pública, que sea el soporte de la toma de decisiones.

**La metodología:** se centra básicamente en esta pregunta dinamizadora y central

¿Cómo fortalecer a la institución en su función política?

- *Desde su posicionamiento:*

Frente a los contextos políticos y socioeconómicos,  
Frente a los escenarios globales y regionales,  
Frente a las estructuras de poder y la ciudadanía organizada.

- *Desde su gestión:*

Logrando eficacia y transparencia,  
Logrando calidad y efectividad,  
Contemplando derechos y servicios ciudadanos.

- *Desde su impacto:*

Identificando potencialidades y nudos críticos,



Identificando resultados y límites,  
Logrando incidencia en procesos transformadores.

**Resultados** que se esperan:

1. Se ha definido en colectivo, un conjunto de lineamientos estratégicos que contribuyen a la Planeación estratégica del MCDS.
2. Se han identificado un conjunto de reflexiones en torno a los activos y pasivos institucionales y los hitos de su trayectoria institucional,
3. Se han identificado estrategias, políticas y acciones que fortalezcan los procesos de redefiniciones, orientaciones, ingenierías que el MCDS requiere.

**Productos**

1. Plan de trabajo y cronograma
2. Registro de asistencia
3. Informe final que contiene los lineamientos estratégicos para insumos de la Planificación Estratégica del MCDS

Los Momentos metodológicos siguen abordando tres escenarios que provocan la reflexión: la historia, el hoy y los desafíos del futuro, según se puede visibilizar en la agenda.

### 3. SISTEMATIZACIÓN DEL TALLER QUE SE EJECUTO EL 2 DE DICIEMBRE DE 2013

## PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL DEL TALLER

**Facilitación:**

Boris Cornejo

Dolores Padilla



**Sistematización:**

Gabriela Gallardo

**Participantes del MCDS:**

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
1	Vladimir Proaño	Director SIISE
2	Reinaldo Cervantes	Gerente del BEN
3	Rosario Maldonado	Asesora
4	María del Cisne Moscoso	Asesora CGPPS
5	Etzon Romo	Secretario Técnico
6	Carlos Casares	Asesor
7	María Gabriela Alarcón	Coordinadora Coop. BIB
8	Pamela Ordóñez	Asesora
9	Daniel Fierro	Director Planificación
10	Gabriela Villacrés	Coordinadora Despacho
11	Valeria Arostegui	Directora de Comunicación
12	José Aldaz	Asesor
13	Juan Pablo Pozo	Coordinador Financiero
14	Ricardo Narváez	Asesor
15	David Martínez	Asesor
16	Palacio Myries	Técnico
17	Alexis Oviedo	Asesor
18	Christian Albuja	C. Prom. Emb.
19	Mónica Vinueza	Asesora
20	Katherine Viteri	Responsable Territorial Z
21	Julio Quiñonez	Secretario Técnico
22	Jesús Sanz	Asesor
23	Consuelo Barrera	Asesora
24	Vicky Rivas	Coordinadora I.S.E.
25	Gustavo Guerra	Gerente AN
26	María Gloria Amorozo	Gerente ENIPLA
27	Alejandra Gómez	Primera Infancia
28	Nathalie Sánchez	Asesora Deporte
29	Diva Altamirano	Consultora

30	Carlos Baca	Consultor
31	Ana Estrella	Analista
32	Cecilia Vaca	Ministra
33	Sonia López	Despacho
34	Paola López	Despacho

### **OBJETIVO:**

Obtener aportes de todos los participantes para recuperar y compartir información y procesos de reflexión colectiva, que permitan al Equipo una mirada objetiva, crítica y propositiva sobre cómo mejorar el trabajo y la gestión institucional, que viabilice cumplir con la Misión del MCDS.

## **PARTE II: MEMORIA – SISTEMATIZACIÓN DEL TALLER**

### **1. BIENVENIDA Y PRESENTACIÓN DEL TALLER Y LOS PARTICIPANTES**

#### **Saludo**

Dolores Padilla inicia el taller saludando a todos los y las participantes del MCDS. Presenta al equipo de Esquel, facilitadores y la sistematizadora de la jornada: Boris Cornejo, Dolores Padilla y Gabriela Gallardo.

Boris Cornejo empieza sus palabras agradeciendo al MCDS por la iniciativa del taller y comentando que Esquel ha estado siempre cercano al desarrollo social del país. Después convoca a todos los participantes a tener un diálogo abierto y de confianza donde puedan expresarse libremente. Menciona también la diferencia entre la planificación estratégica y un taller de pensamiento estratégico ya que este último se direcciona hacia dónde la institución se quiere mover.

Se motiva para aprovechar el día para romper esquemas y así pensarse como institución, a provocarse con preguntas y respuestas sobre lo que



se está haciendo, de cuál es su esencia y cómo se está construyendo el accionar del Ministerio.

Se cierra este momento con una breve presentación de cada uno de los participantes.

### **Agenda Definitiva:**

El facilitador del taller, describe los objetivos, y la agenda que desarrollaremos. La misma que se presenta en Power Point:

<b>TEMÁTICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
BIENVENIDA Y EXPECTATIVAS	
EXPLICACIÓN OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	ECO.BORIS CORNEJO
RECUPERACIÓN MEMORIA DE LO SOCIAL Y DE LA INSTITUCIÓN	JORGE LEÓN REINALDO CERVANTES ROSARIO MALDONADO
LECCIONES APRENDIDAS	D. PADILLA
REFRIGERIO	
HOY, COMO NOS VEN? CÓMO NOS VEMOS?	ECO. CORNEJO INVITADOS: FREDDY PEÑAFIEL MARYSOL RUILOVA

REVISIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL	D.PADILLA
ALMUERZO	
HOY, CON QUE CONTAMOS: FORTALEZAS, POTENCIALIDADES, LÍMITES, NUDOS CRÍTICOS,	D.PADILLA
EN SU ROL DE MINISTERIO COORDINADOR, ¿QUÉ DESAFÍOS INSTITUCIONALES SON ESTRATÉGICOS?	ECO. CORNEJO
CÓMO SE PROYECTAN NUESTRAS CIFRAS – ESCENARIOS  DEL ÁREA SOCIAL	SIISE
¿CUÁLES SON NUESTRAS PRIORIDADES?	PLANIFICACIÓN

Se inicia el desarrollo de la Agenda:

## 2. RECUPERACIÓN DE LA MEMORIA DE LO SOCIAL Y DE LA INSTITUCIÓN

Dos funcionarios del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social Rosario Maldonado y Reinaldo Cervantes, a través de una presentación en P.P., narran los hitos más sobresalientes de la historia de la institución, desde sus inicios hasta la presente gestión. (Anexo 3- Presentación Memoria Institucional).

AÑO	HITOS
2000	Creación SIISE: Tuvo dos fases
2007	Secretaria Técnica del Ministerio Coordinador que se fusiono con el MCDS
2001	Secretaria Técnica del Frente Social
2004, 2005, 2006, 2007	Creación SISDENPE, SI MUJERES, SIAGRO, SIAMBIERENTE, SIJOVENES
2001	Se crea unidad para realizar el seguimiento a la inversión pública y a los programas sociales
2002-2007	Se realizan evaluaciones del Bono de Desarrollo Humano
2007	<p>Creación de programas socio productivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio país</li> <li>- Socio siembra</li> <li>- Socio Tienda</li> <li>- Socio Jóvenes</li> <li>- Ferias Inclusivas</li> </ul> <p>Se inicia el levantamiento del Registro Social 2008 Se inicia creación RIPS Varias investigaciones de la temática social</p>
2009	<p>ESTRATEGIAS Y LEYES</p> <p>Se prioriza la política intersectorial: Intervención Nutricional, Política de discapacidades y políticas de seguridad social</p> <p>Se crea el INFA, Programas de Provisión de Alimentos, Institutos de contratación de obras</p>
2011	LA VISION SOCIAL DESDE LA POLITICA
2012	MONITOREO



### 3. LECCIONES APRENDIDAS

Después de la exposición, se procede a reflexionar en colectivo lo que podrían ser las lecciones más significativas que nos dejan estos años de gestión y posicionamiento de esta Secretaría de Estado. Un recorrido relativamente corto, pero que ha ido consolidando su rol, marcado especialmente por el sello que fueron imprimiendo sus diversos liderazgos.

Sintetizamos las apreciaciones más representativas:

LECCIONES APRENDIDAS
Presencia de las “Ministras ” con sello propio
Se fortalece la Institucionalidad
La trayectoria nos permite entender cuál es hoy sus principales roles
Se consolida la Rectoría del Estado gracias a una fuerte “ Voluntad Política”. Debe haber una POLÍTICA de desarrollo social, que marque su incidencia, más allá del sello marcado por un Ministro.
La importancia de “Los tiempos” políticos
<i>La necesidad de un Enfoque</i> que responda a las grandes estrategias nacionales, y que sea el marco referencial para la gestión de todas las direcciones internas del Ministerio y de su intervención con los diversos sectores con los que deben actuar.
La necesidad de dar especial atención en el “seguimiento y evaluación” como herramientas clave de la gestión actual
Importancia de construir un Modelo de Coordinación lo suficientemente flexible para que se adecue a los múltiples y diversos escenarios..



Finalmente esta breve Memoria Institucional nos permite destacar los Activos con los que cuenta la Institución, para sobre y con ellos, fortalecer la institucionalidad de este importantísimo espacio de Coordinación:

ACTIVOS
Contamos con Información ( se tiene un importante registro de actores que aún se encuentra en niveles de pobreza )
Se construye un Liderazgo del Ministerio basado en el conocimiento, la autoridad y en el reconocimiento.
Hoy se cuenta con Políticas Públicas
y una clara rectoría del Estado en el sector social
Se requiere diseñar Modelos de gestión para lograr mayor efectividad
Se destaca el Compromiso y la gran capacidad del equipo humano

Luego de identificar estos cimientos institucionales, nos acercamos a un tema central, conocer como nos perciben desde los sectores sociales con los que tenemos relación y como nos vemos al interior de la institución. Perseguimos la finalidad de constatar si su imagen responde a su realidad, a su función y a los servicios que presta.

La imagen debe corresponder con lo que es y hace una institución, esa relación directa y consecuente, permite visibilizar y luego posicionar la incidencia e impacto social y político que una Secretaría requiere.

#### 4. HOY, ¿COMO NOS VEN? ¿CÓMO NOS VEMOS?

Los Consultores externos, Diva Altamirano y Carlos Baca, que nos acompañan durante el taller, realizan un estudio de percepciones sobre el Ministerio en diferentes audiencias. Se aprovecha la oportunidad para presentar algunos resultados de su trabajo, que no anexamos pues ellos nos advirtieron que entregarán directamente al Ministerio en su momento.

Después la facilitadora incita a la reflexión sobre, ¿Cómo, los funcionarios participantes perciben a su institución?. Logrando el siguiente resultado;

## ¿Cómo nos ven?

### ¿Cómo nos vemos?

Cada ministro/a marca sus prioridades

Capacidad y compromiso del Talento Humano  
Falta de organización, planificación y trabajo en equipo

Sin tiempo para hacer lo que es importante

Se necesita más espacios de diálogo y más comunicación.

Dos roles: Político versus lo técnico  
Falta de Articulación y Coordinación

Existe resistencia y distanciamiento con otros Ministerios

Imagen de Servicios en el Sector Social

Falta de  
Liderazgo

Mucha rotación personal

Ausencia de EPS

Falta de buena comunicación

Sin posicionamiento

Sin rol auditor

Falta de cobertura



Muchos de los participantes pudieron dar su opinión sobre el Ministerio y de cómo ellos lo ven por lo que creemos oportuno replicar las siguientes frases que fueron reiterativas entre los participantes:

- “ Me veo haciendo lo que me gusta pero sin tiempo para hacer lo que es importante, la idea está bien de lo que hay que hacer pero no tenemos tiempo para hacer bien las cosas, solo atendemos lo urgente”
- “Empieza el partido dónde vas a meter el gol pero les cambian de partido y otra vez toca empezar a correr y ahora ya hay un desgaste. Todos estamos en muchos partidos y se debe decidir qué partido queremos ganar.”
- “Hay la capacidad y las ganas pero casi siempre tenemos que realizar lo urgente pero no siempre lo importante que está planificado.”
- “Me parece que no somos un equipo porque las urgencias no nos permiten”
- “Estamos cada cual por nuestro lado por nuestros temas pero no nos apoyamos en temas comunes. No tenemos el mismo flujo de información como también las prioridades. Deberíamos apoyarnos, no podemos consolidar un mismo mensaje un mismo trabajo.”
- “Debemos tener consciencia de dónde estamos, hay un individualismo muy alto cuando debe ser en conjunto. Cada uno quiere sobresalir y así se acaba el trabajo en equipo. Cuando tengamos el mismo objetivo lo vamos a lograr. Todos estamos en el barco si llega el barco todos llegamos.”



- “Falta de reuniones donde todos se comuniquen que están haciendo.”
- “No tenemos una buena comunicación entre todos los que conformamos el Ministerio.”

Así también creemos oportuno adjuntar unos testimonios (Anexo 4- Testimonios) de algunas personas externas e internas de cómo percibe el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social.

#### 4. REVISIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

Metodológicamente , luego de saber con qué activos contamos, cuáles son las percepciones que “la gente” y “los funcionarios” tienen sobre la institución, llegamos al momento de mirar con mayor objetividad la Misión de la Institución, y si bien no es meta del taller, cambiarla o mejorarla, si se hace indispensable REVISARLA, para que en medio de la reflexión colectiva se pueda apreciar, medir, comparar si la “razón de ser del Ministerio” guía la gestión que se está llevando adelante.

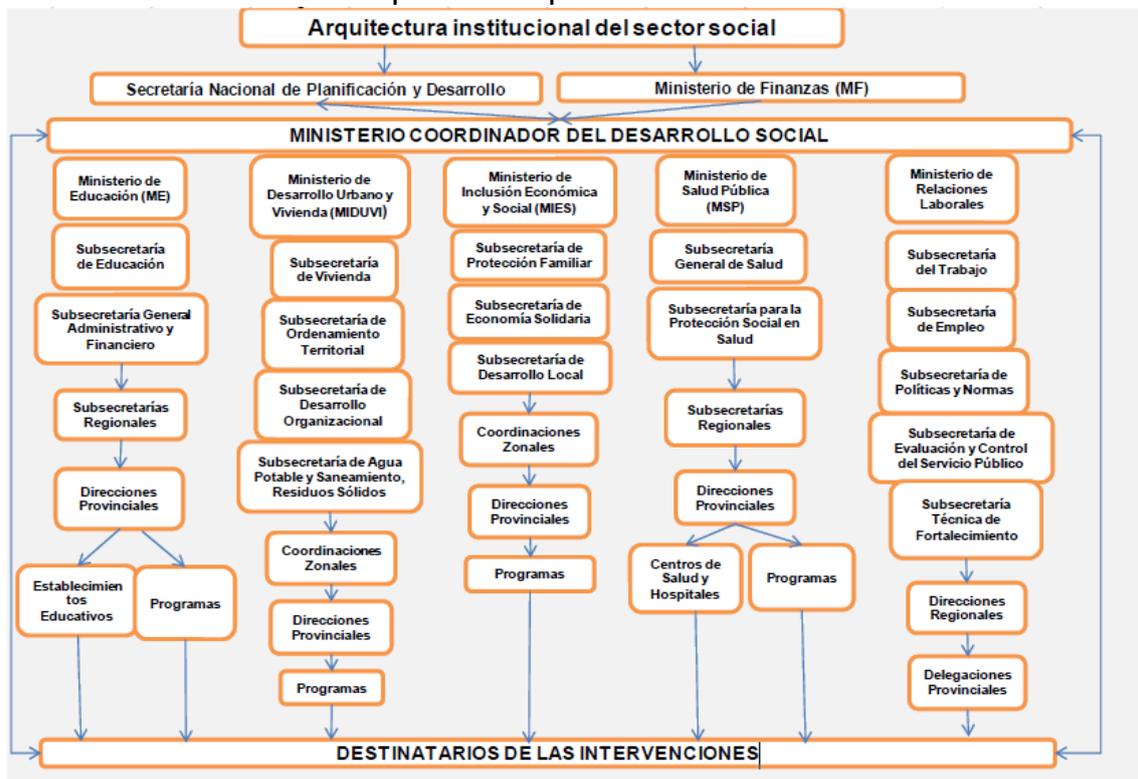
##### **Misión Actual**

“El Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, propone políticas interministeriales de desarrollo social mediante la coordinación, articulación, y monitoreo permanente de la política, planes y programas sociales ejecutados por los ministerios e instituciones que forman parte del Consejo Sectorial de Políticas de Desarrollo Social; generación de procesos de información, investigación, selección de beneficiarios de programas sociales, asistencia técnica y evaluación; diseño y ejecución de programas prioritarios pilotos de corto y mediano plazo que generen oportunidades para los grupos de atención prioritaria o que requieran

amparo del Estado, en el marco de defensa y protección de derechos fundamentales con enfoque intersectorial”.

También se presenta el siguiente cuadro de la Arquitectura Institucional para que todos los participantes puedan reflexionar apuntando el debate sobre dos aspectos fundamentales para un Ministerio de Coordinación:

- identificar la esencia que subyace en la gestión social que el Ministerio lidera en el ámbito político y social, en toda la sociedad ecuatoriana
- mirar la dimensión del rol de la Coordinación en el espectro interinstitucional que le compete



En general los comentarios repetidos y aceptados por todos los presentes se concentran en el rol Coordinador y Articulador del Ministerio. También hay un consenso ampliamente expresado sobre la necesidad de Revisar la Misión Institucional con el fin de precisarla mejor.



Pero el debate también subraya algunos aspectos que merecen mayor tiempo y profundidad por las demandas cada vez mayores de una ciudadanía en ejercicio de sus Derechos;

- La Coordinación exige, la necesidad de superar la visión fragmentada que hoy todavía predomina en el ámbito de lo social, así como una acción eminentemente sectorial que responde con servicios, que inciden en las principales requerimientos del actor social, pero no en su integralidad.
- La articulación por su parte requiere de procedimientos, canales, herramientas prácticas y efectivas para que todas las instancias del sector apunten a unas grandes estrategias definidas en el Plan Nacional del Buen Vivir; para que paulatinamente se cuente con procedimientos homogéneos y se identifiquen canales de comunicación que mejoren el servicio y logren el impacto deseado.

Creemos importante citar textualmente los siguientes comentarios de los participantes sobre la misión del Ministerio:

- La misión debe ser reducirse a **ELIMINAR LA DESIGUALDAD SOCIAL** o **REDUCIR LA DESIGUALDAD SOCIAL.**”
- “Direccionar política pública, no somos ejecutores. Coordinación y articulación de política pública intersectorial es nuestra misión”
- “Yo creo que el verbo proponer está mal se debe emitir.”
- “Seguimos entendiendo a la política como crear proyectos, programas, nosotros debemos entender que damos servicios. La intersectorialidad debe ser entendida desde los servicios.”

Este debate de la misión llevo a que los participantes y facilitadores a dar opiniones en general sobre la función del ministerio dejando los siguientes comentarios como importantes en el quehacer institucional:



- “No hay que pensar en política ya hay una batería de política súper amplia, lo que hay que hacer es aterrizar en lineamientos y que estos a su vez aterricen en programas. Política ya hay, lo que hay que hacer es realizar más acciones.”
- “Por otro lado todavía se necesitan más políticas y que deben consolidar esa política en el territorio. También se debe tomar en cuenta que lo que hace falta es más participación ciudadana.”
- “Hay que analizar el contexto de la creación de ministerios coordinadores, actualmente hay una crisis de identidad de los ministerios coordinadores. Nos hemos visto forzados a institucionalizar una estructura nueva por lo que debemos repensar nuestra misión y hacia dónde vamos”
- “El ministerio de deporte se incorpora al MCDS pero con un tema de desarrollo estratégico por lo que se deben incluir estas nuevas instituciones a las líneas de trabajo.”
- “La misión es coordinar el sector social”.

##### 5. BIENVENIDA MINISTRA CECILIA VACA:

Dolores Padilla da una calurosa bienvenida a la Ministra Cecilia Vaca y agradece por permitir a Esquel trabajar con su equipo.

Boris Cornejo hace una recapitulación y resumen de la jornada de la mañana así como también felicita a las personas que ella tiene en su equipo.

Se da paso a las palabras de la Ministra Cecilia Vaca: Ella sugiere que todos y todas participen libremente. En cuanto a todo el resumen escuchado menciona que el Ministerio si tienen claro hacia dónde va y que lo que falta es liderazgo de cada uno de quienes conforman el equipo del MCDS



sin esperar respuesta de ella para hacer algo. Recalca que es necesario cada uno de ellos debe tener iniciativa en el trabajo.

6. HOY CON QUE CONTAMOS: FORTALEZAS, POTENCIALIDADES, LÍMITES, NUDOS CRÍTICOS.

Para la tarde los participantes se dividen en grupos, debaten y logran consensos para presentar en plenaria los siguientes resultados, sobre un tema que pretende ser una síntesis del trabajo del día: IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS, NUDOS CRÍTICOS Y POTENCIALIDADES DE LA GESTIÓN ACTUAL.

Metodología: Se divide al grupo en 4 equipos. Se les entrega tarjetas y marcadores para que puedan presentar a todos en plenaria sus resultados escogiendo a un representante del grupo para que explique.

GRUPO I

FORTALEZAS	LÍMITES/NUDOS CRÍTICOS	POTENCIALIDADES
RECTORÍA DEL ESTADO EN LO SOCIAL COMPROMISO POLITICO	FALTA LEGITIMIDAD TECNICA Y POLITICA	ESTRATEGIA JUEGO POLITICO QUE VIABILICE
CAPACIDAD Y COMPROMISO DEL TALENTO HUMANO JUVENTUD DE LA INSTITUCIÓN Y TALENTO HUMANO	FALTA DE EXPERIENCIA EN LA GESTION PUBLICA	PERFILES CON EXPERIENCIA EN AREAS ESTRATEGICAS
CONTAMOS CON POLÌTICAS PÚBLICAS	NO SE EXPRESA EN SERVICIOS	MODELOS DE ARTICULACIÓN

INFORMACIÒN	NO SE DA USO DE INFORMACIÒN REGISTROS ADMINISTRATIVOS USO DE INFORMACIÒN POLÍTICA EN LA GESTIÒN	SISTEMA DE INFORMACIÒN INTEGRADO INFORMACION PROCESADA DEACUERDO A LAS NECESIDADES CENTRAL Y TERRITORIALES
-------------	---	--

GRUPO II

<b>FORTALEZAS</b>	<b>LÍMITES/NUDOS CRÍTICOS</b>	<b>POTENCIALIDADES</b>
RECTORÍA DEL ESTADO EN LO SOCIAL	<b>HACIA AL INTERIOR</b>	CAPACIDAD TÈCNICA Y HUMANA
CAPACIDAD Y COMPROMISO DEL TALENTO HUMANO	FALTA DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL TERRITORIAL Y NACIONAL	OPORTUNIDAD DE BRINDAR INFORMACION
CONTAMOS CON POLÍTICAS PÚBLICAS	FALTA DE MEMORIA INSTITUCIONAL	VISIÒN, FILOSOFÌA A LO SOCIAL
SISTEMA DE INFORMACIÒN INTEGRADO	ROTACIÒN DE PERSONAL	COYUNTURA POLITICA POSITIVA Y A LOS GADS
INSTITUCIÒN Y TALENTO HUMANO JOVEN	LO URGENTE VERSUS LO IMPORTANTE	
CERCANIA CON EL PRESIDENTE	REIVINDICAMOS EL BUEN VIVIR CON LOS FUNCIONARIOS. Mucho trabajo versus vida	

	familiar	
MINISTERIO PEQUEÑO Y ACCESIBLE COMUNICACIÓN	NO HAY CLARIDAD ENTRE LO TECNICO Y LO POLITICO	
	NO HAY CLARIDAD DE COMPETENCIAS	
	FALTA DE CONOCIMIENTO DE PROCESOS	
	NECESIDAD DE PRIORIZAR LOS TEMAS	
	COMUNICACIÓN INTERNA DEBERÍA SER MAS ÁGIL Y FUNCIONAR MEJOR.	
	<b>HACIA EL EXTERIOR</b>	
	LOS MINISTERIOS SOLO ACUDEN PARA SOLUCIONAR SUS PROBLEMAS	
	INTERLOCUTORES SEAN ESTABLES Y CLAROS	
	NO TENEMOS UNA BUENA IMAGEN	

**GRUPO III**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>LÍMITES/NUDOS CRÍTICOS</b>	<b>POTENCIALIDADES</b>
RECTORÍA DEL ESTADO EN LO SOCIAL	INDIVIDUALISMO DE LOS MINISTROS EN CIERTAS	CAPACIDADES PARA GENERAR APOYO

	DECISIONES DISTINTAS VISIONES SE REQUIERE APOYO POLITICO	POLITICO EXTERNO
CAPACIDAD Y COMPROMISO DEL TALENTO HUMANO		EL EQUIPO INTERNO SIENTA LA IMPORTANCIA DE SU TRABAJO EN LOS PROCESOS DE DESAFIOS Y LOGROS.
CONTAMOS CON POLÍTICAS PÚBLICAS	HAY MUCHAS POLITICAS PUBLICAS ESCRITAS EN PAPEL QUE NO SE EJECUTAN	PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. CONCEPTUALMENTE ESTA, SE NECESITA EJECUTAR
SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO	HAY MALA CALIDAD DE INFORMACION	
INSTITUCIÓN Y TALENTO HUMANO JOVEN	FALTA DE EXPERIENCIA POLITICA NOS HACE CONFUNDIR AL DISERNIR LOS OBJETIVOS	LA ENERGIA Y LAS GANAS

#### GRUPO IV

<b>FORTALEZAS</b>	<b>LÍMITES/NUDOS CRÍTICOS</b>	<b>POTENCIALIDADES</b>
RECTORÍA DEL ESTADO EN LO SOCIAL	EGOS INSTITUCIONALES TRABAJAMOS CON MINISTERIOR DE LARGA HISTORIA	TENER UNA VISION INTEGRAL Y ARTICULADORA
CAPACIDAD Y COMPROMISO DEL TALENTO HUMANO	FALTA LA ARTICULACION INTERNA NO HAY COMPETENCIAS	DIVERSIDAD DE FORMACIÓN COMPLEMENTACIÓN

	DEFINIDAS	
CONTAMOS CON POLÍTICAS PÚBLICAS	DISEÑAMOS PERO ATERRIZAR ES LA DIFICULTAD	
SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO	BAJA CALIDAD DE REGISTROS ADMINISTRATIVOS FALTA DE ACTUALIZACION DE INFORMACION EL SISTEMA NO ES TAN AMIGABLE	DAR UN SIGUIENTE PASO EN EL MINISTERIO TENEMOS INFORMACIÓN COMO RIQUEZA REGISTRO SOCIAL Y COMO TENERLO VIVO EN EL TIEMPO CONSTRUIR SISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO
INSTITUCIÓN Y TALENTO HUMANO JOVEN	FALTA DE IDENTIFICACION DE LOS FUNCIONARIOS EN MINISTERIOS COORDINADORES FALTA DE CONOCIMIENTO	COMPROMISO CONVICCION SUEÑOS GANAS DE APRENDER SIEMPRE

Cabe destacar que el grupo en su conjunto tiene plena coincidencia en cuanto a **las fortalezas**:

- Rectoría del Estado
- Políticas Públicas existentes y en ejecución (algunas)
- Buen nivel de Información
- Compromiso y capacidad del Talento Humano y su gran potencial pues son jóvenes.



En lo que se refiere a los límites y nudos críticos por el contrario hay una gran diversidad de opiniones, todas válidas pues vienen de un trabajo en equipo, y requieren un amplio procesamiento.

En nuestra calidad de sistematizadores, solo subrayamos que hay **nudos críticos** relevantes, y límites que probablemente requieren de una respuesta más interna, administrativa, de mayor y mejor comunicación intra-institucional:

De todas maneras es interesante enfatizar las opiniones que consideramos relevantes para las conversaciones posteriores;

#### 1.- En el contexto institucional

- falta de legitimidad en el quehacer del Ministerio
- la relación de lo “técnico y lo político”
- la relación de lo “urgente y de lo importante”
- la cantidad de políticas públicas que no se ejecutan y no se expresan en servicios de calidad
- potenciar la imagen del Ministerio
- poca claridad en el ámbito de las competencias

#### 2.- En el contexto del Talento Humano:

- Falta de experiencia especialmente en la gestión pública
- Mucha rotación de personal
- Por falta de recursos humanos a nivel nacional escasa presencia del Ministerio a nivel territorial
- Especial conflicto entre los tiempos de trabajo y los requerimientos personales y familiares

El ejercicio nos invita a precisar **fortalezas que requieren potenciarse**, especialmente tomando en consideración los nudos críticos que exigen un tratamiento especial.

Los grupos concentran su atención también en dos grandes ámbitos:



1.- En lo que tiene que ver con su Misión como Institución:

- Se requiere estrategias de Coordinación
- Diseños de modelos de articulación
- Sistemas de Acompañamiento
- Optimizar el Sistema de Información más Integrada, más procesada y que responda a necesidades nacionales y territoriales

Pero algo que también debemos subrayar es una interesante propuesta que si bien reconoce una coyuntura política favorable, también insiste en mayor apoyo político externo. Al mismo tiempo que demanda una visión más integral y sistémica que orienten al quehacer social del Estado en su conjunto.

2.- El colectivo en pleno también ven que un gran o el mayor potencial que cuenta el Ministerio es su EQUIPO HUMANO, Su energía, ganas, compromiso junto a su capacidad es el activo que sin lugar a dudas requiere de una mejor organización de su trabajo para producir mejor y tener el tiempo que requiere también su vida personal.

Esta plenaria tal vez es el momento más lleno de riqueza tanto en el debate cuánto en los procesos de concertación. Desgraciadamente por razones de tiempo no hubo posibilidad de confrontar y deliberar sobre los amplios y significativos aportes de cada grupo.

Nosotros solo hemos hecho una breve síntesis en aras de subrayar los temas más priorizados por el colectivo.

## 7. EN SU ROL DE MINISTERIO COORDINADOR, ¿QUÉ DESAFÍOS INSTITUCIONALES SON ESTRATÉGICOS? Y ¿CUÁLES SON NUESTRAS PRIORIDADES?

En un tiempo muy apretado, Boris Cornejo termina el último momento del Taller, sintetizando los desafíos que tiene el Ministerio en su futuro:



1. Existe información: se debe repotenciar
2. Primera Infancia: hay que consolidarlo
3. ¿Cómo nos organizamos mejor? Hay que trabajar hacia dentro.  
Hace falta sistemas de trabajo.
4. Nuevo Relato: Visión Integradora. Lo social siempre tiene que ser eje y no accesorio.
5. Territorializar: Es fundamental aterrizar en lo territorial
6. Articulación Intersectorialidad

Comentarios del Boris Cornejo, facilitador en relación al cambio de la matriz productiva:

- EL cambio de la matriz productiva está en el enfoque de poner un valor agregado, pero no hay una marca de cambio de fondo. Me temo que se puedan asentar mucho las equidades porque con ese ímpetu y con capital grande se puede alejar lo social. Se debe tomar mucha atención en que vamos a hacer con la matriz productiva y las inequidades. Como reaccionar para que no sea arrasador para los pobres.
- Construcción de discursos. Se cambió el discurso por el del cambio de la matriz productiva. Necesitamos una línea de acción donde vamos a estar marcados.
- En el cambio de la matriz productiva por el temor de lo social tampoco podemos dejar de cambiar y subirnos al tren. Hay que tomar precauciones.

Así también menciona sobre el liderazgo del MCDS en relación a los demás ministerios que es necesario:

- Fortalecer las capacidades del talento humano como por ejemplo el manejo de conflictos y capacidades de negociación. Quizás nos hace falta más experiencia. Necesitamos un discurso



claro y coherente entre todos los que participamos en la experiencia.

Tras haber mantenido un diálogo abierto entre los actores que componen y hacen el Ministerio Coordinador de Seguridad, revisar limitantes y visibilizar las acciones, nos permitimos establecer unos lineamientos estratégicos que pueden ser de utilidad en el desarrollo de la Planificación Estratégica del Ministerio.

#### 8. CIERRE

Boris Cornejo y Dolores Padilla agradecen a todos y todas las presentes al taller por su asistencia y participación. Motivan a realizar la segunda parte del taller para poder intensificar el trabajo en equipo y la mediación. Finalmente la Ministra Cecilia Vaca da las palabras de cierre agradeciendo a su equipo y a la Fundación ESQUEL.

#### 4.- LINEAMIENTOS PARA ALIMENTAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Esquel como instancia facilitadora, considera como una gran oportunidad este Taller, pues permitió profundizar el conocimiento del Ministerio, acercarnos a sus dinámicas internas, a sus principales preocupaciones, y los gracias al nivel del debate que se generó en la jornada de trabajo. Esto nos anima a dibujar el perfil de unos cuantos lineamientos que deberían tomarse en cuenta en la agenda que acompañe la planificación estratégica.

La perspectiva a largo plazo del quehacer social en general y del rol Coordinador de esta Secretaría, tiene unos marcos conceptuales y referenciales, que marcan el gran horizonte así como también las prioridades y operaciones que definen el corto y mediano plazo.

El Plan Nacional del Buen Vivir, La Estrategia Nacional para la Igualdad y la Erradicación de la Pobreza, La propuesta de Cambio de la Matriz Productiva, son por lo menos tres grandes lineamientos que marcaran el



Desarrollo del país, pero de manera particular el quehacer de” lo social” frente a una demanda ciudadana requerida de que sus Derechos se cumplan, y de contar con servicios que garanticen la efectividad y universalidad de los mismos.

Por lo expuesto, debatido y sostenido en el Taller, consideramos que habría que tomar en cuenta:

- a. Se siente la necesidad de recrear espacios de investigación y análisis que vayan confrontando los enfoques y visiones que alimentan la perspectiva de “lo social” al interior del Buen Vivir que inspira el Plan de Desarrollo del país.  
Dice Jara a propósito “El despliegue del Buen Vivir traduce un proceso complejo, integral, multidimensional, que en buena medida constituye semilla e insumo del devenir de nuestra sociedad....para lo cual se requiere una verdadera acción transformadora, una nueva conciencia en la acción colectiva....”
- b. Al interior de esta inspiración se inscribe una nueva propuesta del Gobierno nacional “ El Cambio de la Matriz Productiva” que también nos invita a posicionar a lo Social, al interior de este proceso, pues sus incidencias requieren de especial atención que hoy ya debemos advertirlas. Deberá este proceso ser un gran dinamizador no solo de la producción sino también de la inclusión social.
- c. El enfoque de Derechos que alimentó en su momento la mayoría de políticas públicas, requiere según el modelo constitucional, de una fuerte Participación Ciudadana para hacer el seguimiento y evaluación de su aplicación. Hoy por hoy estas herramientas son fundamentales y los actores sociales, insustituibles. Instancias, mecanismos, herramientas de control social son grandes elementos para acompañar los logros de una política pública efectiva.
- d. Desde su Rol Coordinador, el Ministerio paulatinamente deberá plantearse unas nuevas miradas y propuestas , para proyectar una

visión más integral e intersectorial que responda a los ciclos de vida del Ser Humano, en el ejercicio de sus Derechos, y desde sus mayores vulnerabilidades y/o especificidades.

- e. El Ministerio como tal requiere un mayor posicionamiento en el contexto político, dicen los participantes, tanto al frente de su propio contexto gubernamental como también frente al Ciudadano en general, para lo cual se necesita “legitimar su relato”, es decir construir su discurso y plasmarlo en una imagen que se proyecte con claridad y decisión.
- f. Hemos constatado que una Institución se fortalece a través de una estructura ágil, funcional, flexible “combinando los niveles horizontales con los verticales para la toma de decisiones “ dicen los expertos. Requiere también una normativa que marque la cancha, unos procedimientos que garantice el flujo de información y comunicación y esto se complementa con modelos de gestión eficaz, efectiva que produzca resultados. Estos tres elementos se piensan, diseñan y aplican gracias a un Equipo Humanos que desarrolla permanentemente sus capacidades e innova propuestas y productos.
- g. En el trayecto caminado se ha logrado avances muy significativos como el SISTEMA DE INFORMACIÓN que se cuenta, sin embargo se señalaron algunas limitaciones, pero también se propuso pensar lo que el Ministerio debería priorizar “LA INFORMACIÓN PARA EL CAMBIO” en lo social.
- h. Hay dos preocupaciones que persisten en los diferentes momentos del Taller y que las recogemos para su indispensable análisis. Cómo relacionarnos y/o visibilizarnos por los Servicios y la urgente prioridad de territorializar a través de los GADS la aplicación de las Políticas Públicas.

Por otra parte esta responsabilidad compartida nos invita a tomar en cuenta lo que fue señalado como el mayor Potencial del Ministerio, el Equipo Humano que sostiene la institución, y del cual se destacan sus



capacidades y su compromiso. Frente a esto respetuosamente recomendamos:

- re – crear sus canales de comunicación e interacción. Unas dos horas mensuales para recoger avances y preocupaciones centrales que permitan identificar interacciones y respuestas más complementarias
- posicionarse como Ministerio al interior del sector social, llamar la atención y legitimar su rol con las contrapartes respectivas. Esto requiere mayores destrezas de negociación y alianzas.
- Ubicar en mejores términos, en que niveles y espacios, el Equipo de acuerdo a sus responsabilidades, toma decisiones. Esto puede convertirse en un cuello de botella que limite la trayectoria de los procesos.
- El diseño de lineamientos que atraviesen los modelos de gestión podrían organizar mejor el trabajo para ganar tiempo y calidad en los procesos.

Vale la pena enfatizar que el propósito principal se cumplió, al abrir el debate sobre la institución, los activos, fortalezas, logros con los que hoy cuenta y son la base de su gestión. También hay un listado de nudos críticos que esperamos se conviertan en prioridades en la agenda ministerial interna.