

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DESDE EL ENFOQUE DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

STRATEGIC PLANNING FROM THE PERSPECTIVE OF PUBLIC INSTITUTIONS IN ECUADOR

Gabriel Bellettini Vela¹, Nataly Brigitte Almeida Salazar², Kassandra Monserrate Intriago Intriago³, Jorge Luis Espinoza Laines⁴, Julexy Alexandra Macias Alcivar⁵, Genesis Lucia Pinargote Parraga⁶

RESUMEN

El estudio titulado “Planificación estratégica desde el enfoque de las Instituciones Públicas del Ecuador” tuvo como objetivo evaluar la efectividad de la planificación estratégica en estas instituciones, identificando tanto los logros alcanzados como las áreas que requieren mejoras sustanciales. La metodología empleada consistió en una revisión documental exhaustiva y un análisis crítico de informes institucionales, incluyendo la revisión del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y la Ley Orgánica de Participación Ciudadana. Utilizando un enfoque analítico, el estudio examinó aspectos fundamentales como el desempeño institucional, la coherencia entre la formulación y ejecución de los planes estratégicos, y la transparencia en la rendición de cuentas. Los resultados principales indicaron que, a pesar de contar con un marco normativo robusto que orienta la planificación estratégica, las instituciones públicas ecuatorianas enfrentan desafíos significativos.

Palabras clave: Planificación, sostenibilidad, participación, instituciones, gobernanza.

ABSTRACT

The study titled “Strategic Planning from the Perspective of Public Institutions in Ecuador” aimed to evaluate the effectiveness of strategic planning in these institutions, identifying both the achievements reached and the areas that require substantial improvements. The methodology employed consisted of a thorough documentary review and a critical analysis of institutional reports, including a review of the Organic Code of Planning and Public Finance and the Organic Law of Citizen Participation. Using an analytical approach, the study examined key aspects such as institutional performance, the coherence between the formulation and execution of strategic plans, and transparency in accountability. The main findings indicated that despite having a robust regulatory framework guiding strategic planning, Ecuadorian public institutions face significant challenges.

Keywords: Planning, sustainability, participation, institutions, governance.

1. Universidad Técnica de Manabí. gabriel.bellettini@utm.edu.ec. <https://orcid.org/0000-0002-0364-9580>
2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. almeida-nataly5774@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0006-3860-1292>
3. Universidad Estatal del Sur de Manabí. intriago-kassandra8516@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0000-0780-3410>
4. Universidad Estatal del Sur de Manabí. espinoza-jorge8656@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0002-8270-7407>
5. Universidad Estatal del Sur de Manabí. macias-julexy3926@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0000-5910-4355>
6. Universidad Estatal del Sur de Manabí. pinargote-genesis9510@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0000-0458-5921>



RESUMO

O estudo intitulado “Planejamento Estratégico na Perspectiva das Instituições Públicas do Equador” teve como objetivo avaliar a eficácia do planejamento estratégico nessas instituições, identificando tanto as conquistas alcançadas quanto as áreas que necessitam de melhorias substanciais. A metodologia empregada consistiu em uma revisão documental exaustiva e uma análise crítica de relatórios institucionais, incluindo a revisão do Código Orgânico de Planejamento e Finanças Públicas e da Lei Orgânica de Participação Cidadã. Utilizando uma abordagem analítica, o estudo examinou aspectos fundamentais como o desempenho institucional, a coerência entre a formulação e a execução dos planos estratégicos e a transparência na prestação de contas. Os principais resultados indicaram que, apesar de contar com um marco regulatório robusto que orienta o planejamento estratégico, as instituições públicas equatorianas enfrentam desafios significativos.

Palavras-chave: Planejamento, sustentabilidade, participação, instituições, governança.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta indispensable para la administración eficiente y eficaz de las organizaciones, especialmente en el ámbito público. En Ecuador, la relevancia de la planificación estratégica en las instituciones públicas ha aumentado significativamente debido a la necesidad de enfrentar desafíos complejos relacionados con el desarrollo económico, la equidad social y la sostenibilidad ambiental. Este estudio tiene como objetivo principal evaluar la efectividad de la planificación estratégica en las instituciones públicas del Ecuador, identificando tanto los avances logrados como las áreas que requieren mejoras significativas (Armijo, 2021).

La planificación estratégica en el sector público ecuatoriano se enfrenta a numerosos desafíos que complican su implementación y eficacia. Estos desafíos están relacionados con factores estructurales, administrativos y socioeconómicos que afectan tanto la formulación como la ejecución de los planes estratégicos (Perez, 2022). En primer lugar, el marco legal y normativo de la planificación estratégica en el sector público ecuatoriano está regido por la Constitución y leyes específicas como el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Estas normativas establecen los lineamientos para la planificación a nivel nacional y sectorial (García & Álamo, 2021). Sin embargo, la volatilidad política

y los cambios frecuentes en la administración pública pueden afectar la continuidad y coherencia de los planes estratégicos (Perez, 2022). La alta rotación de funcionarios y la falta de estabilidad institucional son barreras significativas para la implementación efectiva de estrategias a largo plazo (García, 2022).

Las capacidades institucionales son otro factor crítico en la planificación estratégica. Muchas instituciones públicas en Ecuador carecen de personal capacitado y recursos suficientes para llevar a cabo procesos de planificación complejos (Mora, 2023). La limitada formación en gestión estratégica entre los funcionarios públicos y la carencia de sistemas de información adecuados para el monitoreo y evaluación de los planes estratégicos son problemas recurrentes (García & Álamo, 2021). Además, la coordinación interinstitucional es frecuentemente insuficiente, lo que resulta en esfuerzos fragmentados y duplicación de actividades (Perez, 2022).

El contexto socioeconómico de Ecuador también influye significativamente en la planificación estratégica del sector público. La desigualdad social, la pobreza y las limitaciones presupuestarias imponen restricciones adicionales (CEPAL, 2022). Las instituciones públicas deben formular y ejecutar planes estratégicos en un entorno de recursos limitados, lo que a menudo obliga a priorizar acciones de

corto plazo sobre estrategias de desarrollo a largo plazo (Downes, 2021). La falta de recursos financieros y la dependencia de la financiación externa pueden limitar la autonomía y capacidad de respuesta de las instituciones (García, 2022).

La participación ciudadana es un componente esencial para la legitimidad y efectividad de la planificación estratégica en el sector público (BID, 2023). Sin embargo, en Ecuador, la participación de la sociedad civil en estos procesos es todavía limitada. A pesar de los esfuerzos por incluir mecanismos de participación ciudadana, como consultas y audiencias públicas, estos no siempre se implementan de manera efectiva (García, 2022). La escasa participación puede deberse a la falta de información, desconfianza en las instituciones públicas, y la percepción de que las opiniones ciudadanas no serán tomadas en cuenta (Perez, 2022).

La incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la planificación estratégica del sector público es otro desafío importante (World Bank, 2023). Aunque Ecuador ha avanzado en la digitalización de algunos servicios públicos, la integración de las TIC en los procesos de planificación y gestión estratégica es aún incipiente (Perez, 2022). La falta de infraestructura tecnológica adecuada y la brecha digital entre regiones y grupos socioeconómicos limitan la capacidad de las instituciones para utilizar herramientas avanzadas de análisis y gestión de datos (García, 2022).

Varios estudios han analizado la planificación estratégica en el sector público de Ecuador, destacando tanto sus fortalezas como sus debilidades (Guerrero & Londoño, 2022). Por ejemplo, Guerrero y Londoño (2022) señalan que la planificación estratégica ha permitido a algunas instituciones públicas mejorar su eficiencia operativa y alinear sus actividades con los objetivos nacionales de desarrollo (García & García, 2022). Sin embargo, también identifican problemas de implementación debido a la falta de recursos y coordinación (García & García, 2022).

Un análisis comparativo con otros países de la región muestra que Ecuador enfrenta desafíos similares a los de otras naciones en desarrollo, pero también tiene oportunidades únicas (UNDP, 2023). Países como Chile y Colombia han avanzado en la implementación de sistemas integrados de planificación y gestión pública, lo que ha permitido una mayor coherencia y eficacia en sus políticas públicas (García, 2022). Ecuador puede aprender de estas experiencias para fortalecer su propio marco de planificación estratégica (UNDP, 2023).

La planificación estratégica en las instituciones públicas de Ecuador se encuentra regulada por un marco normativo robusto que asegura eficiencia, transparencia y efectividad en las políticas públicas (Perez, 2022). La Constitución de la República del Ecuador establece principios fundamentales de planificación participativa y descentralizada. Además, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas regula los procedimientos para la formulación y evaluación de planes nacionales y sectoriales (García & Álamo, 2021). Paralelamente, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana garantiza la inclusión de la sociedad civil en estos procesos, mientras que la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública asegura el acceso a información pública, fomentando la transparencia (García, 2022).

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) orienta las políticas públicas y las inversiones del Estado, alineándolas con los objetivos de desarrollo sostenible (Downes, 2021). Complementariamente, el Reglamento de la Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas proporciona directrices específicas para la planificación estratégica institucional (García, 2022). Además, la Política Nacional de Descentralización y Ordenamiento Territorial fomenta la descentralización y coordinación intergubernamental, asegurando que las acciones del sector público se alineen con los objetivos nacionales de desarrollo, promoviendo la equidad y la sostenibilidad en beneficio de la sociedad ecuatoriana (UNDP, 2023).

Con base en la revisión de la literatura y el análisis de la situación actual, se ha identificado que Ecuador enfrenta desafíos similares a otros países en desarrollo, pero también cuenta con oportunidades únicas para mejorar su sistema de planificación estratégica (Perez, 2022). La formación continua de los funcionarios públicos,

la mejora de la coordinación interinstitucional, la promoción de la participación ciudadana, el aseguramiento de recursos financieros sostenibles y la innovación en el uso de TIC son estrategias clave para fortalecer la planificación estratégica en el sector público ecuatoriano (Mora, 2023).

Tabla 1

Instituciones públicas del Ecuador y factores que afectan su planificación estratégica.

| Institución | Político | Económico | Social | Tecnológico |
|-----------------------------|--|--|--|---|
| Ministerio de Salud Pública | Estabilidad política influye en la implementación de políticas de salud. Cambios en gobierno afectan continuidad de programas. | Presupuesto limitado para salud, alta dependencia de financiamiento externo. | Envejecimiento de la población, desigualdades en acceso a servicios de salud. | Falta de infraestructura tecnológica, necesidad de modernización de sistemas de información de salud. |
| Ministerio de Educación | Políticas educativas cambian con cada gobierno, afectando planes a largo plazo. | Restricciones presupuestarias limitan mejoras en infraestructura educativa. | Desigualdades educativas en zonas urbanas y rurales, alto índice de deserción escolar en ciertos sectores. | Necesidad de digitalización de escuelas y acceso a tecnologías modernas para la educación. |
| Ministerio del Ambiente | Normativas ambientales afectan políticas de desarrollo sostenible, influencia de lobby empresarial en decisiones ambientales. | Inversiones limitadas en proyectos ambientales, dependencia de fondos internacionales para conservación. | Conciencia ambiental creciente pero desigual en la población, conflictos por uso de recursos naturales. | Insuficiente uso de tecnologías verdes, necesidad de innovación en gestión ambiental. |

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) | Reformas políticas impactan la estabilidad de los sistemas de seguridad social. | Déficit financiero, sostenibilidad a largo plazo comprometida, necesidad de reformas en el sistema de pensiones. | Envejecimiento de la población, incremento en la demanda de servicios de salud y pensiones. | Sistemas de gestión de datos obsoletos, necesidad de modernización y digitalización. |
| Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) | Políticas sociales sujetas a cambios gubernamentales, influencia de actores políticos en programas de inclusión. | Presupuesto limitado para programas sociales, dependencia de asistencia internacional. | Alta desigualdad y pobreza, necesidad de programas de inclusión social más efectivos. | Insuficiente infraestructura tecnológica para la gestión y monitoreo de programas sociales. |
| Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) | Influencia de cambios políticos en la continuidad de planes de desarrollo. | Variabilidad en el financiamiento de proyectos de desarrollo, necesidad de mejor asignación de recursos. | Desigualdad regional en el desarrollo, necesidad de mayor participación ciudadana en la planificación. | Necesidad de integrar tecnologías avanzadas en la planificación y gestión de proyectos de desarrollo. |
| Ministerio de Turismo | Políticas de promoción turística influenciadas por prioridades gubernamentales, apoyo limitado a la sostenibilidad turística. | Fluctuaciones en el presupuesto para promoción turística, dependencia del turismo internacional. | Necesidad de diversificar la oferta turística y mejorar la infraestructura en áreas rurales. | Implementación de tecnologías para promoción y gestión turística, necesidad de innovación en servicios digitales para turistas. |

Nota. Autores.

Análisis situacional de las instituciones públicas del Ecuador

Contexto político

Las instituciones públicas de Ecuador operan en un entorno político caracterizado por una considerable volatilidad y frecuentes cambios administrativos. La estabilidad política es un desafío constante, ya que las transiciones de gobierno y las reformas legales pueden interrumpir la continuidad de las políticas públicas (Perez, 2022). Esta inestabilidad se refleja en la alta rotación de funcionarios, lo que a menudo resulta en una pérdida de conocimiento institucional y discontinuidad en la implementación de proyectos y programas a largo plazo (Garzón, 2023). La falta de estabilidad institucional es una barrera significativa para la ejecución de estrategias efectivas en el sector público (Garzón, 2023).

La descentralización y la autonomía de los gobiernos locales presentan tanto desafíos como oportunidades para la coordinación interinstitucional. Por un lado, la descentralización permite una mayor adaptación de las políticas a las necesidades locales, pero también puede generar problemas de coordinación y duplicación de esfuerzos (Rivera, 2023). La influencia de intereses políticos y económicos en la administración pública puede afectar la toma de decisiones y la asignación de recursos, lo que en algunos casos prioriza intereses particulares sobre el bienestar general (Rivera, 2023).

Contexto económico

El contexto económico de Ecuador influye de manera significativa en el funcionamiento de sus instituciones públicas. Las limitaciones presupuestarias son un problema recurrente, exacerbado por la dependencia del financiamiento externo (CEPAL, 2022). La economía ecuatoriana, vulnerable a las fluctuaciones de los precios del petróleo y a la deuda externa, impone restricciones adicionales (Martínez, 2022). La falta de diversificación económica y la alta dependencia de los ingresos petroleros

hacen que el país sea susceptible a crisis fiscales y restricciones presupuestarias que afectan la capacidad de inversión en infraestructura y servicios públicos (Martínez, 2022).

En un informe reciente de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022), se señala que las limitaciones presupuestarias impiden a las instituciones públicas ecuatorianas ejecutar programas de desarrollo de manera efectiva. La necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento y mejorar la eficiencia en la asignación de recursos es crucial para sostener los programas y proyectos de desarrollo (CEPAL, 2022). La implementación de reformas fiscales y la mejora en la recaudación de impuestos son pasos necesarios para fortalecer la capacidad financiera del estado (Martínez, 2022).

Contexto social

Ecuador enfrenta importantes desafíos sociales que afectan a sus instituciones públicas. La desigualdad social, la pobreza y la exclusión son problemas persistentes que requieren una atención constante (INEC, 2023). La demanda de servicios públicos en áreas como salud, educación y seguridad social está en constante aumento, impulsada por el crecimiento de la población y el envejecimiento demográfico (García, 2022). El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ha documentado que la tasa de pobreza en Ecuador sigue siendo significativa, lo que incrementa la presión sobre los servicios sociales y las políticas de inclusión (INEC, 2023).

La participación ciudadana en la formulación y evaluación de políticas es limitada, lo que genera desconfianza en las instituciones públicas y dificulta la implementación de programas inclusivos y equitativos (García, 2022). La falta de transparencia y la percepción de corrupción son factores que contribuyen a la desconfianza ciudadana (García, 2022). Para mejorar la efectividad de las políticas públicas, es esencial fomentar una mayor participación de la sociedad civil y establecer mecanismos de transparencia y rendición de cuentas (INEC, 2023).

Contexto tecnológico

El avance tecnológico en las instituciones públicas ecuatorianas es desigual y enfrenta varios obstáculos. La infraestructura tecnológica es insuficiente en muchas áreas, y la brecha digital entre regiones urbanas y rurales es significativa (World Bank, 2023). La necesidad de modernizar los sistemas de gestión de datos y adoptar tecnologías de información y comunicación avanzadas es crítica para mejorar la eficiencia y la transparencia de las instituciones públicas (Mora, 2023).

La digitalización de servicios públicos y la implementación de soluciones tecnológicas innovadoras son necesarias para responder a las demandas de una población cada vez más conectada (World Bank, 2023).

La falta de inversión en tecnología y la resistencia al cambio dentro de las instituciones pueden ralentizar este proceso (Mora, 2023). La capacitación continua de los funcionarios en el uso de nuevas tecnologías y la creación de una cultura organizacional que valore la innovación son fundamentales para superar estos desafíos (García, 2022).

Fortalezas

Marco normativo

Ecuador cuenta con un marco normativo bien definido que guía la planificación y gestión pública. Este incluye leyes y regulaciones como el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y la Ley Orgánica de Participación Ciudadana (García & Álamo, 2021). Estas normativas establecen los principios y procedimientos para la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas, lo que proporciona una estructura sólida para la administración pública (García & Álamo, 2021). La existencia de un marco normativo claro es fundamental para la efectividad de las instituciones públicas, ya que establece un conjunto de reglas y procedimientos que guían las acciones gubernamentales (García, 2022).

Compromiso con el desarrollo sostenible

Las políticas nacionales de Ecuador están alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), buscando un equilibrio entre crecimiento económico, equidad social y protección ambiental (Downes, 2021). El Plan Nacional de Desarrollo (PND) orienta las políticas públicas y las inversiones del Estado hacia la consecución de estos objetivos (Downes, 2021). Este compromiso se refleja en iniciativas de conservación, programas de inclusión social y esfuerzos para diversificar la economía (Martínez, 2022). El alineamiento con los ODS no solo mejora la reputación internacional del país, sino que también promueve un desarrollo más equitativo y sostenible a nivel nacional (Downes, 2021).

Debilidades

Falta de continuidad en políticas públicas

La inestabilidad política y los cambios frecuentes en el gobierno interrumpen la continuidad de políticas y programas a largo plazo (Perez, 2022). Cada nueva administración tiende a reestructurar prioridades y proyectos, lo que genera discontinuidad y pérdida de recursos (García, 2022). La falta de continuidad es uno de los mayores obstáculos para el desarrollo sostenible, ya que impide la ejecución efectiva de planes y proyectos de largo plazo (Perez, 2022).

Limitaciones presupuestarias

La dependencia del financiamiento externo y las restricciones presupuestarias afectan la capacidad de inversión en servicios e infraestructura (Martínez, 2022). La falta de recursos financieros limita la implementación de proyectos críticos y la mejora de la infraestructura pública (CEPAL, 2022). Las restricciones presupuestarias impiden que las instituciones públicas cumplan con sus objetivos de manera efectiva, lo que afecta directamente la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía (Martínez, 2022).

Brecha tecnológica

La infraestructura tecnológica es insuficiente y la brecha digital entre regiones urbanas y rurales limita la capacidad de las instituciones para modernizar sus operaciones y servicios (World Bank, 2023).

La falta de inversión en tecnología y la resistencia al cambio son barreras significativas (García, 2022). La modernización tecnológica es esencial para mejorar la eficiencia y la transparencia en la administración pública, pero requiere una inversión sustancial y un cambio de cultura organizacional (World Bank, 2023).

Oportunidades

Innovación y digitalización

La adopción de tecnologías avanzadas y la digitalización de servicios públicos ofrecen oportunidades para mejorar la eficiencia y la transparencia (Mora, 2023). La implementación de soluciones tecnológicas puede simplificar los procesos administrativos, reducir la corrupción y mejorar la prestación de servicios (World Bank, 2023). La digitalización es una herramienta poderosa para aumentar la eficiencia gubernamental y fomentar la participación ciudadana (Mora, 2023).

Cooperación internacional

El acceso a fondos internacionales y la cooperación con organismos globales pueden proporcionar recursos y conocimientos para impulsar proyectos de desarrollo (UNDP, 2023). Las alianzas estratégicas con organizaciones como el Banco Mundial, el BID y las Naciones Unidas pueden fortalecer la capacidad institucional y proporcionar financiamiento para proyectos críticos (UNDP, 2023). La cooperación internacional es clave para enfrentar desafíos globales y locales, proporcionando no solo financiamiento, sino también asistencia técnica y mejores prácticas (UNDP, 2023).

Amenazas

Volatilidad económica

La dependencia de las exportaciones de petróleo y la vulnerabilidad a las fluctuaciones del mercado global representan riesgos económicos significativos (CEPAL, 2022). Las crisis económicas pueden reducir los ingresos del Estado y limitar la capacidad de financiar proyectos públicos (Martínez, 2022). La volatilidad económica puede tener efectos devastadores en los países en desarrollo, ya que reduce la capacidad del gobierno para implementar políticas de desarrollo y mantener la estabilidad macroeconómica (CEPAL, 2022).

Conflictos sociales

La desigualdad y la exclusión social pueden generar tensiones y conflictos que dificulten la implementación de políticas públicas (García, 2022). La falta de cohesión social y la desconfianza en las instituciones públicas pueden obstaculizar la ejecución de programas y proyectos (García, 2022). Los conflictos sociales son una amenaza constante en contextos de alta desigualdad, ya que pueden desestabilizar el orden público y disminuir la efectividad de la gobernanza (INEC, 2023).

METODOLOGÍA

El estudio sobre la planificación estratégica en las instituciones públicas del Ecuador se basó en una revisión documental exhaustiva y un análisis detallado de reportes institucionales. Se recopilaron y examinaron documentos clave, incluyendo el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, el Plan Nacional de Desarrollo (PND), y diversos informes de gestión emitidos por diferentes instituciones públicas. Estos documentos proporcionaron un marco normativo y operativo esencial para entender cómo las instituciones públicas planifican y ejecutan sus estrategias.

Mediante el uso del método analítico, se evaluaron aspectos cruciales como el desempeño de las instituciones, la coherencia entre los planes estratégicos y su ejecución, y la transparencia en la rendición de cuentas.

Se aplicaron técnicas de análisis de contenido para identificar patrones, tendencias y discrepancias en la implementación de los planes estratégicos. Aunque el estudio reconoció la posible parcialidad en los reportes institucionales, este riesgo fue mitigado mediante la triangulación de fuentes y la comparación de literatura académica relevante.

Este enfoque metodológico permitió obtener una visión integral y crítica de cómo las instituciones públicas del Ecuador gestionan la planificación estratégica, destacando tanto los avances como las áreas que requieren mejoras significativas para un desarrollo más coherente y sostenible.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados

El análisis de la planificación estratégica en las instituciones públicas del Ecuador revela varios resultados clave que reflejan tanto avances como áreas de mejora necesarias para una administración pública más eficaz y alineada con los objetivos de desarrollo del país. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos:

Desarrollo de marcos normativos sólidos: Las instituciones públicas del Ecuador han establecido un marco normativo robusto que guía la planificación estratégica en el sector público. Normativas como el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y la Ley Orgánica de Participación Ciudadana proporcionan una estructura legal que asegura la planificación participativa y la rendición de cuentas (García & Álamo, 2021).

Sin embargo, la implementación efectiva de estos marcos aún enfrenta desafíos significativos, particularmente debido a la inestabilidad política

y la alta rotación de funcionarios, lo que afecta la continuidad y coherencia de las políticas públicas (Garzón, 2023).

Capacidades institucionales y recursos limitados: Las capacidades institucionales son una pieza fundamental para la planificación estratégica, pero en Ecuador, muchas instituciones públicas carecen de los recursos necesarios para llevar a cabo estos procesos de manera efectiva. La falta de personal capacitado y recursos financieros suficientes limita la capacidad de las instituciones para desarrollar e implementar planes estratégicos a largo plazo (Mora, 2023). La dependencia del financiamiento externo y las restricciones presupuestarias son obstáculos significativos que afectan la sostenibilidad de las estrategias adoptadas (CEPAL, 2022).

Participación ciudadana y transparencia: A pesar de los esfuerzos para incluir la participación ciudadana en la planificación estratégica, la efectividad de estos mecanismos es limitada. Existen normativas que promueven la inclusión de la sociedad civil, pero la aplicación práctica de estos mecanismos a menudo es superficial, lo que genera desconfianza en las instituciones públicas (García, 2022).

La falta de transparencia en algunos procesos y la percepción de corrupción continúan siendo barreras que afectan la legitimidad de las políticas públicas (Reyes, 2022).

Uso de tecnología en la planificación: La tecnología juega un papel creciente en la planificación estratégica, pero su integración en las instituciones públicas ecuatorianas es desigual. Aunque se han realizado avances en la digitalización de servicios públicos, la brecha digital entre regiones urbanas y rurales limita el acceso equitativo a estas tecnologías (World Bank, 2023).

Además, la resistencia al cambio y la falta de infraestructura tecnológica adecuada impiden que muchas instituciones modernicen sus procesos de planificación de manera efectiva (Mora, 2023).

Discusión

Los resultados obtenidos en el análisis de la planificación estratégica desde el enfoque de las instituciones públicas del Ecuador revelan una serie de desafíos críticos, pero también subrayan las oportunidades para fortalecer la administración pública y mejorar la implementación de políticas a largo plazo.

Fortalezas en el marco normativo: El desarrollo de un marco normativo sólido es uno de los principales logros en la planificación estratégica del sector público en Ecuador. Las leyes existentes proporcionan una base firme para la planificación participativa y la rendición de cuentas, elementos esenciales para una gobernanza efectiva (García & Álamo, 2021). Sin embargo, la aplicación de estas normativas se ve obstaculizada por la inestabilidad política, lo que resalta la necesidad de fortalecer la institucionalidad para asegurar que las políticas públicas sean coherentes y sostenibles a lo largo del tiempo (Garzón, 2023). Comparado con estudios como el de Lozano (2022), que también señala la importancia de la estabilidad en la gobernabilidad, el caso ecuatoriano confirma que la continuidad de las políticas es tan crucial como la normativa en sí misma.

Capacidades institucionales y desafíos económicos: La planificación estratégica efectiva depende de las capacidades institucionales, y en Ecuador, estas capacidades están limitadas por la falta de recursos humanos y financieros (Mora, 2023). La dependencia del financiamiento externo agrava la situación, ya que las instituciones públicas a menudo carecen de la autonomía necesaria para implementar planes estratégicos de manera sostenida. Este problema es consistente con lo documentado por Jiménez (2022), quien argumenta que la falta de recursos financieros y humanos adecuados es una barrera significativa para el éxito de la planificación estratégica en países en desarrollo.

La discusión sugiere que, para mejorar estas capacidades, es esencial no solo asegurar el financiamiento interno más estable, sino

también invertir en la formación continua del personal y en la modernización de los procesos administrativos.

Participación ciudadana: más que un requisito formal: La participación ciudadana en la planificación estratégica es fundamental para garantizar la legitimidad y la efectividad de las políticas públicas. Sin embargo, los resultados muestran que, en Ecuador, esta participación es limitada y muchas veces se reduce a un cumplimiento formal de la normativa sin una verdadera inclusión en la toma de decisiones (García, 2022).

Este hallazgo es similar al señalado por Reyes (2022), quien argumenta que la participación superficial no solo es ineficaz, sino que también contribuye a la desconfianza ciudadana hacia las instituciones. Para superar esta barrera, es crucial que las instituciones públicas en Ecuador promuevan una participación más activa y significativa, que incluya mecanismos para que las opiniones de los ciudadanos sean realmente consideradas en el proceso de planificación.

El rol crucial de la tecnología: La tecnología tiene el potencial de transformar la planificación estratégica en el sector público, pero en Ecuador, su uso sigue siendo limitado y desigual. La brecha digital, especialmente entre las zonas urbanas y rurales, limita el acceso equitativo a los servicios públicos digitales y a las herramientas de planificación avanzadas (World Bank, 2023).

La resistencia al cambio y la falta de infraestructura tecnológica adecuada son obstáculos adicionales que dificultan la modernización de los procesos de planificación (Mora, 2023). Comparado con otros contextos, como el analizado por Ortiz y López (2022), que subraya la importancia de la infraestructura tecnológica en la eficiencia administrativa, el caso ecuatoriano muestra que es crucial invertir no solo en tecnología, sino también en la capacitación del personal para aprovechar plenamente estas herramientas.

CONCLUSIONES

La planificación estratégica en las instituciones públicas del Ecuador enfrenta una serie de desafíos, desde la falta de continuidad en las políticas hasta la insuficiencia de recursos y la limitada participación ciudadana. Sin embargo, existen también fortalezas significativas, como un marco normativo sólido y un creciente reconocimiento del papel de la tecnología. Para avanzar, es fundamental que Ecuador enfoque sus esfuerzos en fortalecer las capacidades institucionales, asegurar la continuidad de las políticas, fomentar una participación ciudadana más significativa y cerrar la brecha digital. Estos pasos no solo mejorarán la efectividad de la planificación estratégica, sino que también contribuirán al desarrollo sostenible y equitativo del país.

La discusión comparativa con otras investigaciones refuerza la idea de que la planificación estratégica debe ser un proceso integral y coordinado, que considere las complejas interacciones entre los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. El éxito en este ámbito dependerá de la capacidad de las instituciones públicas para adaptarse a estos desafíos y aprovechar las oportunidades emergentes, asegurando que las políticas y programas sean sostenibles, inclusivos y efectivos en el largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijo, M. (2021). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado de <https://www.un.org/es/publications/planificacion-estrategica-desempeno-publico>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Participación ciudadana en la planificación estratégica*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0004639>
- CEPAL. (2022). *Desigualdad y planificación pública en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2022-desigualdad-planificacion-publica>
- Downes, A. (2021). *La Planificación a Largo Plazo: Acción y Reestructuración Institucionales en el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2021-planificacion-largo-plazo-caribe>
- García, I. (2022). *La Nueva Gestión Pública: Evolución y Tendencias*. Salamanca: Universidad de Salamanca. Recuperado de <https://www.usal.es/la-nueva-gestion-publica>
- García, M., & Álamo, F. (2021). El Proceso Estratégico en el Sector Público: Análisis en el contexto de las Universidades Españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2021.0017>
- García, R. (2022). *La Nueva Gestión Pública: Evolución y tendencias*. Salamanca: Universidad de Salamanca. Recuperado de <https://www.usal.es/la-nueva-gestion-publica-2022>
- García, R., & García, M. (2022). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe*. Felipe Herrera Library. <https://doi.org/10.18235/0004659>
- Garzón, L. (2023). La estabilidad institucional y su impacto en la administración pública. *Revista de Ciencias Políticas*. <https://doi.org/10.1016/j.rcp.2023.015>
- Guerrero, L., & Londoño, J. (2022). Evaluación de la planificación estratégica en instituciones públicas ecuatorianas. *Revista de Administración Pública*. <https://doi.org/10.1016/j.rap.2022.006>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). *Indicadores de pobreza y desigualdad en Ecuador*. INEC. Recuperado de [Ciencia y Desarrollo 27 \(3\): Julio - Septiembre 2024
301](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobrez-</p></div><div data-bbox=)

desigualdad-ecuador-2023

Jiménez, A. (2022). Diversificación económica y desarrollo sostenible en Ecuador. *Economía y Sociedad*. <https://doi.org/10.1016/j.eyes.2022.004>

Lozano, M. (2022). Gobernabilidad y estabilidad política en América Latina. *Análisis Político*. <https://doi.org/10.1016/j.anpol.2022.008>

Martínez, P. (2022). La economía ecuatoriana y sus desafíos estructurales. *Economía y Finanzas*. <https://doi.org/10.1016/j.ecofin.2022.014>

Mora, P. (2023). Capacidades institucionales y gestión estratégica en el sector público [Tesis doctoral, Universidad Central del Ecuador]. Recuperado de <https://www.uce.edu.ec/tesis-doctoral-capacidades-institucionales>

Perez, R. (2022). Marco normativo y planificación estratégica en Ecuador. *Revista de Estudios Políticos*. <https://doi.org/10.1016/j.rep.2022.011>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP). (2023). *Planificación estratégica en América Latina: Un análisis comparativo*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://doi.org/10.18356/UNDP-strategic-planning-latin-america>

Reyes, V. (2022). Participación ciudadana y cohesión social en Ecuador. *Desarrollo y Sociedad*. <https://doi.org/10.1016/j.desoc.2022.007>

Rivera, J. (2023). Descentralización y coordinación intergubernamental en Ecuador. *Administración Pública y Política*. <https://doi.org/10.1016/j.app.2023.001>

World Bank. (2023). *Tecnologías de la información y planificación pública en Ecuador*. Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1744-1>