

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL MODELO
DE NEGOCIOS CANVAS EN LA COMPLEMENTACIÓN
DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONSEJO NACIONAL
PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO**

AUTORA: Ing. Verónica Esperanza Silva Alcoser

DIRECTOR: Diego Ignacio Montenegro, MSc.

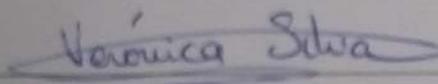
2017

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

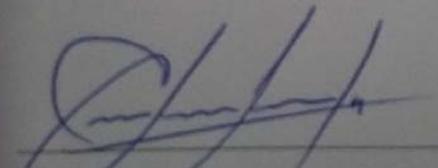
Yo, VERÓNICA ESPERANZA SILVA ALCOSER, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



ING. VERÓNICA ESPERANZA SILVA ALCOSER

Yo, DIEGO IGNACIO MONTENEGRO, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la señorita VERÓNICA ESPERANZA SILVA ALCOSER, es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



DIEGO IGNACIO MONTENEGRO, MSe.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, por ser mis compañeros de viaje en este hermoso camino que es la vida....

A Héctor, Tamia, Luchito, Rosita, Gaby, Sofí y Abue...

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador, UIDE, por los conocimientos adquiridos durante este periodo de formación, motivándome cada día a buscar elementos de innovación en los diferentes ámbitos de mi quehacer laboral y personal, para contribuir al desarrollo de mi país.

De igual forma, a mi director de tesis el Magíster Diego Montenegro que con su guía pude culminar este proceso académico con éxito.

A la Comisión Nacional de Igualdad de Género, que me permitió llevar a delante este trabajo de tesis y renovar mi compromiso para seguir construyendo un mundo de igualdad que reconozca y valore a todas las personas, respetando sus diferencias.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

| | | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|----------|
| 1. | PLAN DE INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1 | TEMA DE INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.2 | PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.3 | OBJETIVO DEL PROYECTO | 3 |
| 1.3.1 | Objetivo General | 3 |
| 1.3.2 | Objetivos Específicos..... | 3 |
| 1.4 | JUSTIFICACIÓN TEÓRICA, METODOLÓGICA Y PRÁCTICA..... | 3 |
| 1.4.1 | Justificación Teórica | 3 |
| 1.4.2 | Justificación metodológica..... | 4 |
| 1.4.3 | Justificación práctica..... | 4 |
| 1.5 | MARCO DE REFERENCIA..... | 4 |
| 1.5.1 | Marco Teórico | 4 |
| 1.5.2 | Marco Conceptual | 5 |
| 1.6 | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 8 |
| 1.6.1 | Método Teórico | 8 |
| 1.6.2 | Tipo de estudio | 8 |
| 1.6.3 | Tipo de fuente..... | 9 |
| 1.7 | DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN | 9 |
| 1.8 | LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO..... | 10 |
| 1.9 | ÁREA DE INFLUENCIA | 10 |

CAPÍTULO II

| | | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2. | MARCO REFERENCIAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN | 11 |
| 2.1 | ESTADO, GOBIERNO Y POLÍTICA PÚBLICA..... | 11 |
| 2.2 | LA REFORMA DEL ESTADO EN EL ECUADOR A PARTIR DEL 2008 | 15 |

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3 | METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL | 17 |
| 2.3.1 | El Círculo de Oro | 27 |
| 2.4 | LA APLICABILIDAD DEL CANVAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA | 27 |
| 2.5 | LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL SECTOR PÚBLICO | 28 |

CAPÍTULO III

| | | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3. | DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN..... | 30 |
| 3.1 | DISEÑO METODOLÓGICO PARA COMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONSEJO NACIONAL PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO, BASADO EN EL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS..... | 30 |
| 3.1.1 | Conceptualización | 31 |
| 3.1.2 | Descripción de la situación interna y externa de la institución | 34 |
| 3.1.3 | Ideación del modelo de gestión..... | 35 |
| 3.1.3.1 | Construcción de la filosofía estratégica | 35 |
| 3.1.3.2 | Construcción de la propuesta de valor | 36 |
| 3.1.3.3 | Diagrama de “flechas” o interrelación | 38 |
| 3.1.3.4 | Definición de potenciales “ <i>Loops</i> ” Estratégicos | 38 |
| 3.1.3.5 | Identificación de proyectos estratégicos | 39 |

CAPÍTULO IV

| | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4. | APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN LA COMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONSEJO NACIONAL PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO..... | 40 |
| 4.1 | DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA INSTITUCIÓN | 40 |
| 4.1.1 | Reseña histórica..... | 40 |
| 4.1.2 | Modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género | 41 |

| | | |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.3 | Análisis de la situación interna del Consejo..... | 44 |
| 4.1.4 | Contexto externo | 46 |
| 4.1.5 | Modelo de Gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género con la aplicación de la metodología del lienzo CANVAS | 51 |
| 4.1.6 | Descripción de la población objetivo del Consejo Nacional de Igualdad de Género..... | 52 |
| 4.1.7 | Filosofía estratégica..... | 58 |
| 4.1.8 | Lienzo de la propuesta de valor..... | 59 |
| 4.1.9 | Lienzo del modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género | 60 |
| 4.1.10 | Diagrama de “flechas” o interrelación del modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género | 64 |
| 4.1.11 | Definición de potenciales “Loops” Estratégicos | 65 |
| 4.1.12 | Proyectos estratégicos | 67 |
| 4.1.13 | Costos para implementación del modelo de gestión | 68 |
| 4.1.14 | Cronograma de ejecución..... | 69 |

CAPÍTULO V

| | | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 70 |
| 5.1 | CONCLUSIONES..... | 70 |
| 5.2 | RECOMENDACIONES | 73 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 75 |
| | ANEXOS | 80 |
| | ANEXO 1. Modelo de Gestión | 81 |
| | ANEXO 2. Trabajos en grupos de construcción del lienzo CANVAS | 105 |
| | ANEXO 3. Análisis de actores claves | 107 |
| | ANEXO 4. Técnica para realizar taller de construcción del lienzo..... | 108 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Ciclo de la construcción de las políticas públicas | 12 |
| Figura 2. Elementos de las políticas públicas para la igualdad..... | 12 |
| Figura 3. Evolución del concepto de calidad y modernización de la gestión pública | 15 |
| Figura 4. Lienzo del modelo de gestión..... | 20 |
| Figura 5. Lienzo CANVAS..... | 24 |
| Figura 6. Fases del Modelo de Gestión..... | 26 |
| Figura 7. Lienzo CANVAS para la institución pública | 28 |
| Figura 8. Articulación para apalancar la gestión pública..... | 29 |
| Figura 9. Armonización de la terminología | 31 |
| Figura 10. EL círculo de Oro | 36 |
| Figura 11. Lienzo de la propuesta de valor | 37 |
| Figura 12. Orgánico Estructural-Funcional del Consejo Nacional para la Igualdad de Género..... | 43 |
| Figura 13. Relacionamiento interinstitucional y sistémico del consejo nacional para la igualdad de género | 44 |
| Figura 14. Situación actual del Consejo Nacional para la Igualdad de Género | 50 |
| Figura 15. Marco para políticas de igualdad..... | 52 |
| Figura 16. Diagrama de “flechas” o interrelación del modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género | 64 |
| Figura 17. Loops estratégicos del Consejo Nacional para la Igualdad de Género..... | 65 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Tipología de las instituciones del Ejecutivo | 16 |
| Tabla 2. Componentes del modelo de gestión de acuerdo con la “norma técnica desconcentración de entidades de la función ejecutiva” | 18 |
| Tabla 3. Descripción del lienzo del modelo de gestión | 21 |
| Tabla 4. Definiciones de modelos de negocio | 22 |
| Tabla 5. Elementos del lienzo CANVAS | 25 |
| Tabla 6. Análisis de actores institucionales | 33 |
| Tabla 7. Servidores/as del Consejo Nacional para la Igualdad de Género | 45 |
| Tabla 8. Filosofía Estratégica del Consejo Nacional para la Igualdad de Género | 58 |
| Tabla 9. Lienzo de la propuesta de valor | 59 |
| Tabla 10. Lienzo del modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género | 60 |
| Tabla 11. Proyectos Estratégicos Del Consejo Nacional para la Igualdad de Género | 67 |
| Tabla 12. Costos para implementación del modelo de gestión | 68 |
| Tabla 13. Cronograma | 69 |

SÍNTESIS

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo analizar la factibilidad de la aplicación del lienzo CANVAS para complementar el modelo de gestión del Consejo Nacional Igualdad de Género. A partir de la determinación de la propuesta de valor se construyó el lienzo CANVAS, posteriormente se definió los loops estratégicos con sus objetivos, indicadores, proyectos, presupuesto y cronograma de ejecución.

La propuesta de valor establecida fue el promover la actuación oportuna y diligente del Estado y sociedad ante la vulneración de derechos y, comprometer a la institucionalidad pública para eliminar las brechas de inequidad. Dicha propuesta está basada en tres pilares: productividad, imagen y oportunidad. La metodología propuesta permitió innovar el modelo de gestión de la institución y, definir servicios y bienes con alto valor social para contribuir en la garantía de los derechos humanos de las mujeres y la población GLTBI, como un compromiso del Estado y la sociedad ecuatoriana. Adicionalmente, se determinó que el lienzo CANVAS es aplicable en el sector público del país.

ABSTRACT

The present investigation work aims to analyze the factibility of the CANVAS application in order to complement the management model of the Consejo Nacional de Genero. From the determination of the value proposal, the CANVAS was built, and then the strategic loops were defined with their aims, indicators, proyects, budget, and ejecution cronogram.

The established value proposal was the promote the timely and diligent actuation of the State and the society in front of the vulnerability of the rights, and involve the public institutionality in order that eliminate the inequity gaps. This proposal is based in three pillars that are: productivity, image, and opportunity. The proposal methodology allowed to innovate the management model of the institution and to define services and goods with high social value, so that to contribute into de women and GLTBI population's human right guaranty, as a compromise of the State and the Ecuadorian society. In addition, it was determined that the CANVAS is applicable option in the public sector of the country.

CAPÍTULO I

1. PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

La Constitución del Ecuador en el artículo 227 manifiesta que, la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, en este marco, el Gobierno Nacional desde la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), a partir del año 2008, impulsó un proceso de reforma institucional de la Función Ejecutiva, a través de procesos de innovación en la gestión pública que, consistió en el reordenamiento de sus facultades, competencias y modelos de gestión para una eficiente prestación de servicios públicos.

Según el Diagnóstico Institucional del Servicio Público de la República de Ecuador del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2015), el país ocupó el sexto lugar en eficiencia del servicio público a nivel regional; si bien hubo una sustancial mejora, aún falta fortalecer los modelos de gestión para garantizar que, la ciudadanía reciba desde las instituciones los servicios y bienes a satisfacción y, se cumplan los objetivos establecido en el Plan Nacional del Buen Vivir.

De su parte, el sector empresarial hace esfuerzos por ser rentables, desarrollando modelos de negocios exitosos y sostenibles, uno de ellos es el que se ha desarrollado bajo la metodología CANVAS que, “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 14); y de esta forma entrega a los consumidores productos y servicios de calidad y alto valor. En este contexto, la innovación constante les permite posicionarse estratégicamente en un mundo altamente cambiante y competitivo.

Teniendo en cuenta este marco, se propone que el proyecto de titulación sea la “APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BASADA EN EL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS EN LA COMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONSEJO NACIONAL PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO”

1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Las instituciones del Estado Ecuatoriano presentan problemáticas relacionadas con su estructura, financiamiento y cultura organizacional, en consecuencia, su gestión es deficiente en la entrega de servicios y bienes de calidad a la ciudadanía; para mejorarlas se han hecho esfuerzos institucionales, se han modernizado los procesos, la infraestructura y tecnificado al talento humano.

Por ello, la gestión de las organizaciones y los recursos públicos, debe constituir uno de los principales desafíos que, en lo específico, debiera enfocarse al aumento de la calidad de la función pública, la disminución de la burocracia y la elevación de la transparencia, como elementos que sustentan un nuevo modelo de gestión pública orientada a los resultados y que garantice impacto en las áreas de política pública (CEPAL, 2014, pág. 42)

Los modelos de gestión institucionales son el punto de partida que integran la estrategia, la ejecución, la cultura y la estructura organizativa para el funcionamiento eficiente y eficaz de las organizaciones gubernamentales. Las instituciones tienen dificultades para articular estos cuatro elementos al momento de operar las políticas públicas, entregando servicios y bienes que no están orientados a resolver la problemática de la población.

Las instituciones diseñan sus modelos de gestión, pensando desde lo que puede dar, más no desde lo que las personas esperan recibir de ellas; debilitando la relación de confianza entre la población y el aparataje público.

1.3 OBJETIVO DEL PROYECTO

1.3.1 Objetivo General

Analizar la factibilidad de utilizar las herramientas del CANVAS, para complementar el modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género, con la finalidad de que logre cumplir con su atribución constitucional que, es garantizar que el estado formule y ejecute políticas para alcanzar la igualdad entre mujeres, hombres y población GLTBI.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar y comparar las metodologías y herramientas de construcción del modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género y la del modelo de negocios de CANVAS.
- Definir la metodología que integre las herramientas del modelo de negocios CANVAS con el modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género.
- Aplicar la metodología diseñada en la complementación del modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género.
- Concluir sobre la factibilidad de utilizar esta metodología en las instituciones públicas.

1.4 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA, METODOLÓGICA Y PRÁCTICA

1.4.1 Justificación Teórica

Esta propuesta tiene como objetivo analizar la viabilidad de integrar herramientas de la metodología CANVAS en la construcción del modelo de gestión, para que la

institución cree valor para sí y para su población meta; siendo eficiente el manejo de los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos.

Los principios que rigen la administración son los mismos, tanto para la empresa privada como para la pública, por lo que existen coincidencias teóricas y prácticas para aplicar la metodología CANVAS en el sector gubernamental.

1.4.2 Justificación metodológica

Para realizar este trabajo se utilizarán herramientas metodológicas diseñadas para análisis cualitativo; como son entrevistas a actores claves institucionales; análisis de información secundarias relacionadas a la evaluación de resultados de la gestión institucional; revisión y comparación de experiencias sobre la aplicación de modelos empresariales en la gestión pública.

1.4.3 Justificación práctica

Las instituciones del sector público, hacen esfuerzos porque los modelos de gestión estén orientados a los resultados, donde son relevantes las metas, los indicadores de desempeño y los estándares; lo que les motiva a innovar sus formas de gestión, en este marco la propuesta es práctica, puesto que todas las organizaciones, sean públicas o privadas están enfocando sus esfuerzos a ser eficientes y eficaces en la entrega de los bienes y servicios a la sociedad.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Teórico

Para este estudio, el marco teórico está relacionado con el modelo de negocios CANVAS, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur que, es una metodología práctica para realizar el análisis estratégico de una empresa que quiere ser sostenible y rentable,

en un contexto dinámico, especialmente por los avances tecnológicos, los medios de comunicación y la globalización.

Las empresas que cuentan con un adecuado modelo de negocio son exitosas, el modelo de negocio es fruto de la reflexión sobre el funcionamiento de las organizaciones, identificando alternativas innovadoras para diferenciarse de sus competidores (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Para el diseño del modelo de negocios, este autor aplica como metodología el lienzo CANVAS que, es un formato que visualiza la mejor manera de describir un modelo de negocios dividiéndole en nueve componentes: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, flujos de ventas, recursos claves, actividades claves, socios claves, estructura de costos; los mismos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, ofrecimiento, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocio es una forma de anteproyecto de una estrategia, aplicándose posteriormente a las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011).

1.5.2 Marco Conceptual

Para el desarrollo del trabajo se tendrá en cuenta el siguiente marco conceptual:

Valor público: se crea valor sobre todo a través de “transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y, prestándoles servicios de calidad” (Moreno, 2009, pág. 2).

Gestión pública: “eficacia con que las instituciones encaren las misiones que les han sido encomendadas, requiere de un clima interno y externo que facilite, las relaciones de confianza, la comprensión y aceptación de su misión, metas, objetivos y sus valores; el entendimiento mutuo entre sus miembros y las esferas superiores de gobierno y; sobre todo una fuerte motivación y reputación social respecto de la misión encomendada” (Sánchez, 2003, pág. 36).

Modelo de Gestión por Resultados: “conduce a que todos los resultados parciales que aparecen en el proceso de creación de valor, sean relevantes y no sólo el resultado final” (BID, 2007, pág. 10)

Modelo de negocio: “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 14)

Segmento de mercado: “Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables) y, es posible aumentar la satisfacción de los mismos, agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 20)

Propuesta de valor: “La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 22)

Canales: “Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 25)

Relaciones con los clientes: “Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 28)

Fuentes de ingresos: “Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en

cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 30)

Recursos claves: “Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 34)

Actividades claves: “Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito y, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 36)

Asociaciones Clave: “Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 38)

Estructura de Costes: “Se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de

bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 40)

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Método Teórico

En este estudio se aplicará de acuerdo con Bernal (2010):

Método analítico: “Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”

Método sintético: “Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlo en su totalidad”

Método analítico-sintético: “Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis) y, luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis) (pág. 60)

1.6.2 Tipo de estudio

En este estudio se utilizará la investigación participativa que, de acuerdo con lo que dice Arellano (Bernal, 2010) en esta investigación se considera al sujeto de la investigación con capacidad de acción y poder transformador. Este enfoque se plantea como un modo de investigar con la comunidad y para la comunidad, en función de la generación de procesos de transformación de la realidad de esa comunidad. Por lo tanto, para la investigación participativa la acción se entiende no como un simple actuar, sino como una acción resultado de una reflexión e investigación continua sobre la realidad, pero no sólo para conocerla sino para transformarla. En cambio, la participación se considera un proceso de comunicación y retroalimentación entre los integrantes del proceso de investigación, en el que la planificación, la toma de decisiones y la ejecución constituye un compromiso compartido entre la comunidad y los investigadores.

1.6.3 Tipo de fuente

Las fuentes que se utilizarán son:

Fuentes primarias: se utilizarán técnicas de focus group con las funcionarias de Consejo Nacional para la Igualdad de Género, se mantendrá reuniones con representantes de otras instituciones públicas vinculadas al tema, para realizar las definiciones sobre los productos y servicios que esperan recibir de la institución.

Fuentes secundarias: se utilizará información bibliográfica, de los últimos cinco años, sobre la teoría de la administración de empresas y administración pública.

1.7 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN

Para el desarrollo del presente estudio se realizarán las siguientes actividades:

- Definición de las fases de la investigación y planificación.
- Levantamiento de la información bibliográfica y entrevistas con actores claves institucionales.
- Análisis de la información levantada.
- Revisión y validación de herramientas a ser utilizadas del modelo de negocios CANVAS.
- Aplicación del modelo en el Consejo Nacional para la Igualdad de Género.
- Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones.

1.8 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

El estudio se lo realizará en la ciudad de Quito, donde está localizado el Consejo Nacional para la Igualdad de Género. Se plantea realizar las entrevistas y grupos focales con las organizaciones de mujeres y GLTBI, ubicadas en la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito.

1.9 ÁREA DE INFLUENCIA

El área de influencia que tendrá el estudio es el Distrito Metropolitano de Quito.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

2.1 ESTADO, GOBIERNO Y POLÍTICA PÚBLICA

El Estado constituye un “conjunto de relaciones económicas, sociales y, especialmente, de poder que se dan en una sociedad” (Faletto, 1989, pág. 69); mientras que el Gobierno está conformado por las autoridades que dirigen, controlan y administran las instituciones del Estado, las mismas que brindan bienes y servicios de alto valor público para la ciudadanía y así garantizar “sus derechos y satisfacer sus demandas” (Moreno, 2009, pág. 2); logrando la gobernanza que, no es otra cosa que un conjunto de instituciones e individuos que colaboran juntos y unidos en una relación de confianza en la construcción de las políticas públicas (Zurbriggen, 2011)

Las políticas públicas son las acciones estratégicas que formulan, implementan y evalúan los gobiernos a través de las instituciones del Estado, las mismas que deben responder a las demandas sociales.

Una política pública se materializa a través de procesos técnicos, organizacionales, financieros y políticos, fuertemente sujetos a factores de economía política; influyen en el proceso instituciones y actores, tanto públicos como privados, algunos representando los diversos intereses políticos de un país. Temas de contexto también influyen fuertemente en el proceso de concreción de una política pública. Así, es a través de los sistemas de gestión pública que se implementan las políticas públicas (CEPAL, 2014, pág. 41)

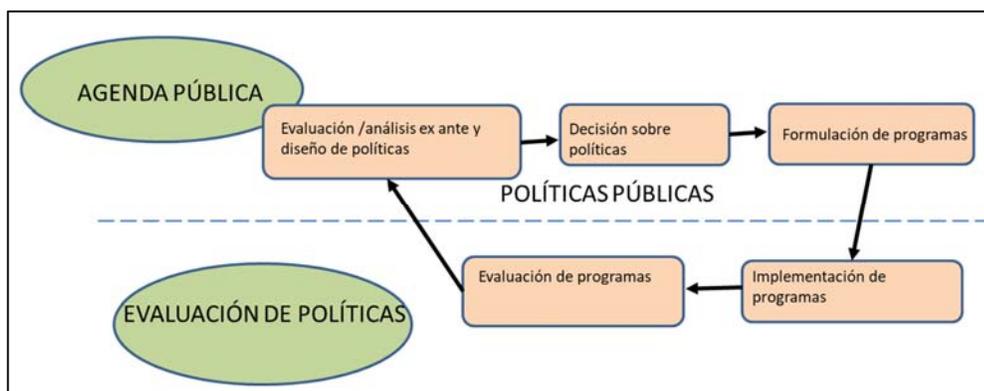


Figura 1. Ciclo de la construcción de las políticas públicas

Fuente: (Winchester, 2011)

En este contexto, las políticas públicas para la igualdad de género, buscan la “superación de la subordinación, la discriminación y el logro de la auténtica igualdad de derechos, la transformación de las relaciones de poder entre los géneros que define al sistema patriarcal” (García, 2016, pág. 24). Los elementos que se deben tener en cuenta para la formulación de las políticas públicas de igualdad de acuerdo con García (2016) son:

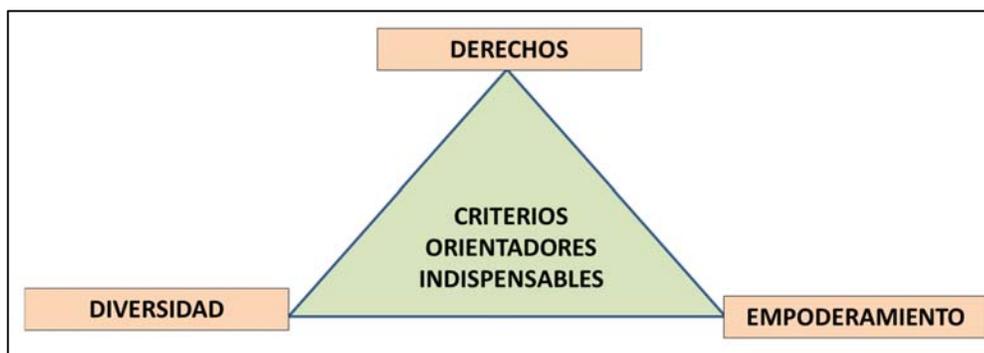


Figura 2. Elementos de las políticas públicas para la igualdad

Fuente: (García, 2016)

La descripción de estos pilares se presenta a continuación:

Los Derechos, constituyen la clave fundamental de la igualdad, todas las políticas públicas formuladas en la perspectiva de una estrategia de mainstreaming de género,

deben estar orientadas a garantizar el ejercicio pleno de los derechos a todas y todos los ciudadanos (García, 2016, pág. 25)

La Diversidad debe ser otra pauta indispensable en las políticas de Igualdad de Género por las diferencias reales no sólo entre mujeres y hombres, sino entre diferentes grupos de la población de uno u otro sexo, que exigen consideraciones a veces excepcionales para el logro de la igualdad y es por ello que la doctrina de las Acciones Afirmativas o Medidas de Acción Positiva, tienen su razón de ser como instrumentos indispensables que garantizan la equidad para el logro de la igualdad.

El empoderamiento, especial pero no exclusivamente de las mujeres, lo cual no sólo abarcaría la expansión de la libertad de escoger y de actuar con poder propio, personal sobre los recursos y las decisiones que afectan la vida propia, sino además, la toma de conciencia sobre las desventajas que acarrea la desigualdad y de cómo ésta socava la autoconciencia de las mujeres sobre sus propias capacidades, hasta el punto de inducir las a aprender su impotencia y dependencia y en los hombres, a negar importantes dimensiones de su condición social y humana de las cuales no se pueden beneficiar por los inflexibles mandatos de la identidad de género (García, 2016, pág. 27)

Las instituciones públicas y especialmente las que trabajan para incorporar los enfoques de igualdad, equidad, interculturalidad, intergeneracional en la gestión del Estado, se desenvuelven en un contexto en que los operadores públicos tienen sus propias concepciones sobre estos temas, los escenarios son altamente cambiantes y enfrentan a los avances tecnológicos y sociales de alto impacto que, transforman continuamente la forma de vida de las personas; su administración debe ser eficiente y eficaz, capaz de satisfacer las necesidades reales de la ciudadanía al menor coste posible, con sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados a través de la participación ciudadana.

“La gestión hace a las organizaciones más inteligentes. La mayoría se han quedado muy retrasadas en el cambio organizativo con respecto a los cambios tanto sociales como tecnológicos que han ocurrido y están ocurriendo a gran velocidad” (González, 2001, pág. 410).

La administración pública moderna, necesita de organismos con capacidades de adaptación rápida a los cambios sociales y a las demandas ciudadanas, adoptando cambios estructurales enfocados en la generación de mecanismos y herramientas que den mayor

autonomía a los gerentes públicos para el accionar estratégico, en el marco de la transparencia y la responsabilidad de que los servidores públicos asuman la responsabilidad de sus acciones (CEPAL, 2014)

Las organizaciones públicas, actúan a través de modelos de gestión que permitan responder a las demandas de la ciudadanía de forma eficiente y eficaz. El modelo de gestión es una forma de definir prioridades y tomar decisiones (González, 2001, pág. 407), requiere contar con líderes que manejen herramientas gerenciales. Es así que, Makon (2000) afirma:

El modelo gerencial actual está estructurado en torno a procedimientos morosos que consolidan prácticas de trabajo rutinarias y de baja calidad. En su mayor parte, los servicios públicos son conducidos por la rutina y no están orientados a la consecución de resultados que se consideren importantes desde el punto de vista político. La burocracia conduce a los directivos, dejándoles un margen muy pequeño de autonomía para la acción creativa e innovadora. Estos se abocan casi exclusivamente a la administración de los problemas cotidianos sin poder atender los aspectos estratégicos. Se vuelve imprescindible, entonces, sentar las bases de un nuevo modelo de gestión que recree el vínculo productivo entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, asignando responsabilidades claras a una y otras, de manera de focalizar la acción de las organizaciones públicas hacia el logro de resultados concretos y de impacto en la sociedad (pág. 2)

Diseñar el modelo de gestión de una institución pública, constituye una tarea compleja, que cuestiona y plantea reformas estructurales de las reglas y la dinámica de los sistemas organizacionales y de las personas que los conforman (González, 2001); implica la interrelación con la población, conocer sus demandas y analizar los factores económicos, sociales y culturales de la misma y de los miembros que las conforman.

Como referencia del proceso de innovación en la gerencia pública a nivel mundial a través del tiempo, se presenta en el Figura 3 un recorrido de los diferentes modelos implementados en las mismas:

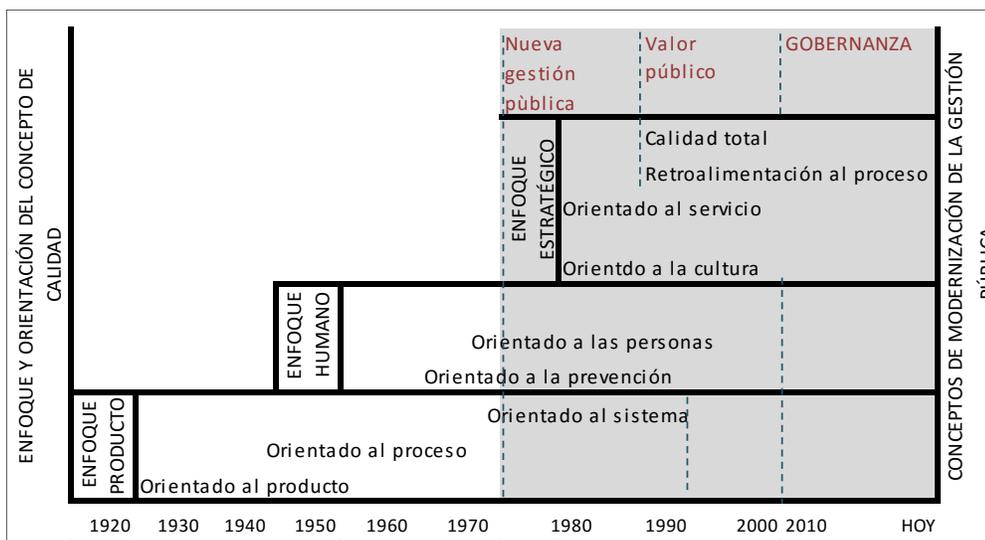


Figura 3. Evolución del concepto de calidad y modernización de la gestión pública

Fuente: (Vogel, 2016)

Estas experiencias fueron tomadas de los modelos gerenciales privados que, en ocasiones han funcionado adecuadamente en lo público, cuando son aplicados se debe considerar las particularidades de la administración pública.

2.2 LA REFORMA DEL ESTADO EN EL ECUADOR A PARTIR DEL 2008

El Art. 227 de la Constitución del Ecuador, define a la administración pública como un servicio a la colectividad regida por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación; en este marco la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), desde el año 2008, impulsó el proceso de reforma institucional de la Función Ejecutiva mediante el reordenamiento de sus facultades, competencias y modelos de gestión para lograr una eficiente prestación de servicios públicos a través de procesos de innovación en la gestión pública.

Las estrategias de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) en el año 2009, para llevar adelante la reforma institucional fueron:

- a) Fortalecimiento de la planificación, la gestión y su seguimiento, la coordinación entre entidades, la rectoría de la política pública, la regulación de las acciones públicas y privadas y, la ejecución descentralizada y desconcentrada.
- b) Homologación de las estructuras funcionales básicas de todas las carteras de Estado y levantamiento de matrices de competencias para cada una de ellas, con el objetivo de clarificar sus roles y las temáticas que están a cargo. A partir de la matriz de competencias se establecen los orgánicos funcionales de las instituciones del Ejecutivo.
- c) Reorganización territorial de las instituciones del Ejecutivo, contribuyendo a tener un estado desconcentrado y descentralizado, para alcanzar el bienestar colectivo, mejorando significativamente la compleja articulación entre los diferentes niveles administrativos y de gobierno. Se implementó la NORMA TÉCNICA DE DESCONCENTRACIÓN DE ENTIDADES DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA, en el año 2013, que define las tipologías de las instituciones:

Tabla 1. Tipología de las instituciones del Ejecutivo

| TIPOLOGÍA | DESCRIPCIÓN |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipología uno: Privativa | Carteras de Estado, cuyas competencias, productos y servicios de acuerdo con su naturaleza estratégica y de alcance nacional, no son susceptibles de ser descentralizadas a otros niveles de gobierno. |
| Tipología dos: alta desconcentración, baja descentralización | Carteras de Estado que por la naturaleza de sus competencias y por los productos y servicios que prestan a la ciudadanía, requieren un alto nivel de desconcentración, para la adecuada articulación y prestación de servicios en los niveles territoriales. |
| Tipología tres: Alta descentralización, de baja desconcentración | Carteras de estado, cuyas competencias se enmarcan en sectores en los que de acuerdo con la Constitución y la ley, corresponde a los gobiernos autónomos descentralizados la prestación de ciertos y determinados productos y servicios. |
| Tipología cuatro: Sectores estratégicos | Carteras de Estado de sectores estratégicos que intervienen en sectores de decisiva influencia económica, social, política y ambiental, por tanto, el Estado en su conjunto se reserva todas sus competencias y facultades; en este sentido la delegación de actividades a la iniciativa privada es excepcional de acuerdo con la ley. |

Fuente: Norma técnica desconcentración de entidades de la Función Ejecutiva del 2013, Registro Oficial 19 de 20-junio-2013

- d) Regionalizar, para la redistribución del poder y la toma de decisiones, de acercar el Estado a la ciudadanía, de alentar el desarrollo de las ciudades intermedias y nuevos polos de desarrollo, combatiendo el centralismo y las inequidades territoriales; creando nueve regionales de carácter administrativo.

A partir de estas estrategias, se cumple con el objetivo de que las instituciones del Ejecutivo:

- Estructura básica similar (homologación de las carteras de Estado);
- Se repiensen y actualicen sus áreas temáticas (matrices de competencias); y,
- Acerquen sus políticas y servicios públicos que ofertan al territorio (modelos de gestión, tipología de la desconcentración).

2.3 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

En la “Norma Técnica Desconcentración De Entidades De La Función Ejecutiva” de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), emitida en el año 2013, se define al modelo de gestión como:

Herramienta técnica que desarrolla los mecanismos mediante los cuales, las entidades públicas ejercerán las competencias establecidas en su matriz de competencias; el mismo que deberá detallar el rol de la institución, la estructura orgánica central y desconcentrada propuesta y el relacionamiento interno e interinstitucional requerido para cumplir las atribuciones que le corresponden; debiendo guardar relación directa con la matriz de competencias, reflejándose en los procesos agregadores de valor de la entidad, los mismos que se plasmarán en la estructura orgánica que trabaje cada institución en coordinación con el Ministerio de Relaciones Laborales (SENPLADES, 2013).

El Art. 22 de dicha norma, describe los elementos del modelo de gestión institucional y territorial:

Tabla 2. Componentes del modelo de gestión de acuerdo con la “norma técnica desconcentración de entidades de la función ejecutiva”

| COMPONENTES | DESCRIPCIÓN |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Antecedentes | Breve síntesis histórica sobre la entidad, la normativa legal mediante la cual se creó o modificó, su misión y visión. |
| b) Objetivos | Deberá incluirse el objetivo general de la entidad. |
| c) Tipología | Identificación de la tipología de desconcentración a la que pertenece la entidad, explicando su vinculación con las particularidades técnicas de la misma. |
| d) Nuevo rol institucional | Articulación a la Constitución, al Plan Nacional de Desarrollo, a las Agendas sectoriales, Agendas Zonales y demás instrumentos de planificación |
| e) Detalle de facultades, productos y servicios por nivel | Sistematizar los productos y/o servicios que constan en la matriz de competencias, las facultades y/o atribuciones a las que se refieren, tanto a nivel central como desconcentrado, así como las que son susceptibles de descentralización de acuerdo con la Constitución y la ley. |
| f) Mapa de relacionamiento interinstitucional | Descripción de la interrelación requerida para cumplir a cabalidad con las responsabilidades de las instituciones públicas; con detalle de los niveles de relacionamiento con las instituciones de la Función Ejecutiva, con otras funciones del Estado, empresas públicas, gobiernos autónomos descentralizados, organizaciones privadas, así como organizaciones de la sociedad civil que participan en la operativización de sus atribuciones. Deberá identificarse los roles de cada institución, así como, los mecanismos de relacionamiento entre las instituciones identificadas. |
| g) Flujo de relacionamiento intrainstitucional | Especificación del flujo de relacionamiento de la institución entre sus niveles desconcentrados, es decir, la descripción de la articulación del nivel central de la institución con sus niveles desconcentrados y viceversa, identificando mecanismos y flujos de coordinación. |
| h) Estructura orgánica actual / propuesta | Identificación de la estructura orgánica actual de la institución, a nivel central y desconcentrado. Posteriormente deberá indicarse la estructura orgánica propuesta a nivel central y desconcentrado para proceder al análisis de los cambios registrado en la misma. |
| i) Plan de implementación | Plan que reflejará las estrategias, actividades y acciones que la institución emprenderá para llevar a cabo la reforma institucional, identificando los cambios que la entidad requiere realizar para la implementación del nuevo modelo de gestión. Describirán los recursos que la institución requerirá para la implementación del nuevo modelo de gestión, realizando un estudio de análisis costo-beneficio, así como un ejercicio de optimización de los recursos actuales, tanto a nivel técnico, financiero, tecnológico, entre otros. |
| j) Hoja de ruta | Se deberá detallar una hoja de ruta que contendrá las actividades que la institución desarrollará para implementar el nuevo modelo de gestión desconcentrado, definiendo plazos concretos para la ejecución de cada actividad. Será necesario determinar indicadores de seguimiento y de resultado y metas institucionales, para la aplicación efectiva del proceso de reforma. |
| DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | |
| Cultura Organizacional | Identificar los valores y principios con los cuales se identifica la entidad y a través de los que se crean distinciones entre la organización y las demás. Los valores deben transmitir sentido de identidad a los miembros de la organización. Los principios generan compromisos que trascienden el interés personal. |
| Misión | En base al análisis de competencias, atribuciones y facultades, presencia institucional en territorio y a los servicios que la institución debe brindar, determinar la misión de la entidad. |
| DISEÑO DE LA GESTIÓN | |
| Alineamiento al Plan Nacional del Buen Vivir y análisis de la demanda de servicios | Tiene como objetivo principal medir las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado, con respecto a un bien o servicio y cómo éste puede participar para lograr la satisfacción de dicha demanda. Para establecer un buen análisis de la demanda se tendrá que recurrir a la investigación de información proveniente de fuentes primarias y secundarias, como indicadores económicos y sociales. |
| Grupos de interés y relacionamiento interinstitucional (Stakeholders) | Identificación por cada uno de los servicios establecidos en la matriz de competencias de los interesados en la generación y prestación de los mismos, desde su etapa de incubación, desarrollo y madurez. |

Fuente: (SENPLADES, 2013)

Una vez que la institución cuenta con el modelo de gestión, se procede a describir en el lienzo, el mismo que resume la gestión institucional, a partir del análisis de la demanda de servicios, grupos de interés y relacionamiento sistémico y que guarda concordancia con el ámbito legal de la gestión establecida en la matriz de competencias y servicios:

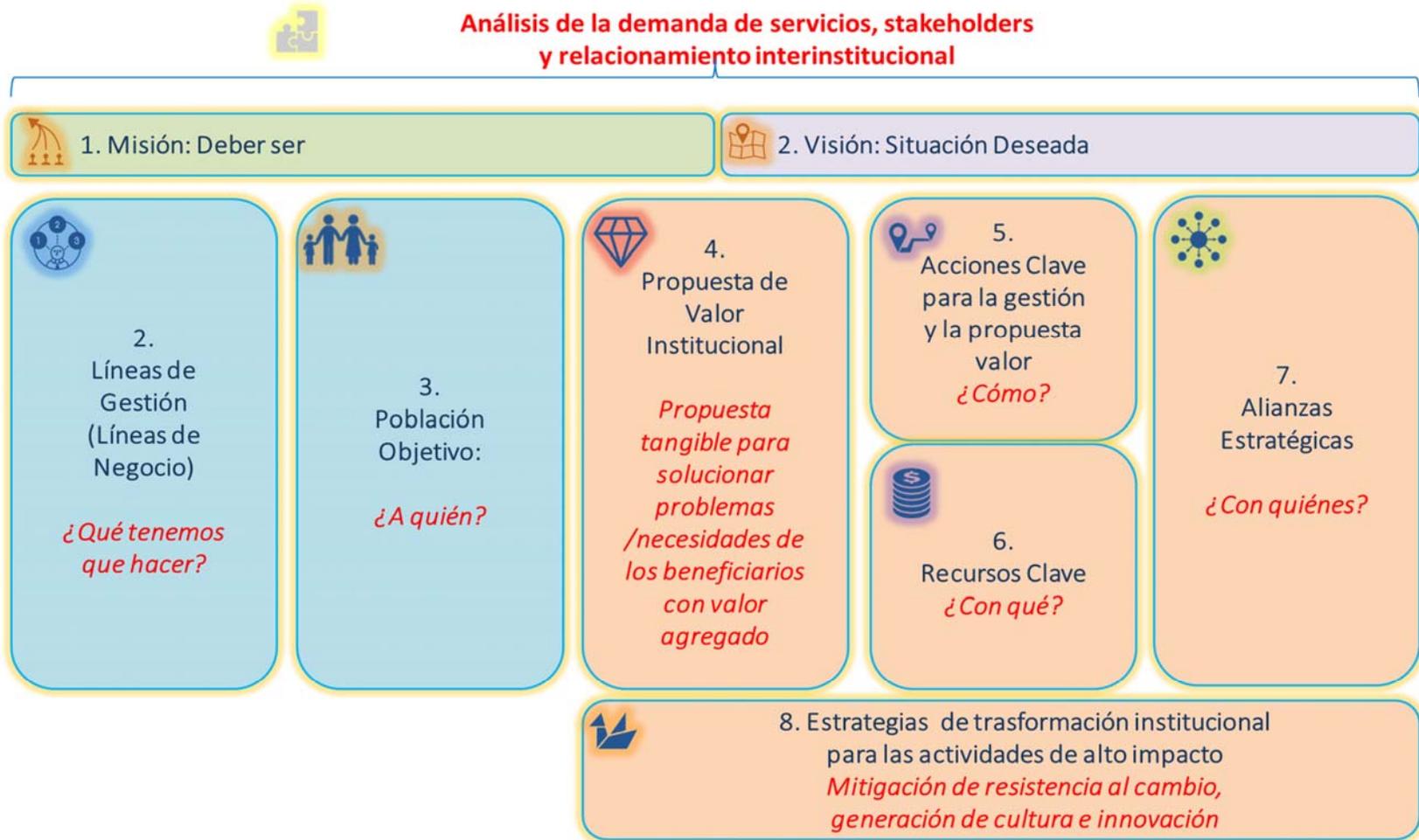


Figura 4. Lienzo del modelo de gestión

Fuente: (Ministerio de Trabajo, 2017)

A continuación, se describe lo que la norma define para cada uno de los componentes del modelo de gestión:

Tabla 3. Descripción del lienzo del modelo de gestión

| COMPONENTES | DESCRIPCIÓN |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Líneas de Gestión | Identifica el giro de la gestión institucional (¿A qué se dedica?), la diversificación de oferta de productos/servicios con valor agregado agrupados en líneas de negocio o gestión (¿Qué propone?) y el ámbito de acción de la entidad (¿Para quién propone?). |
| Población Objetivo | Son los diferentes grupos o segmentos de personas (ciudadanía), o entidades públicas y/o privadas a los que se dirigen los servicios de la entidad. Se pueden identificar entre usuarios de los servicios y/o beneficiarios. |
| Propuesta de Valor | Son el conjunto - atributos diferenciados que crearán valor en los servicios que se brinda a los beneficiarios específicos. Su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del beneficiario, además de caracterizar a la entidad de manera única y diferenciada, es importante considerar que la misma no debe ser la misión institucional. |
| Acciones Clave | Series de macro actividades relevantes y específicas que conducen a la creación y oferta de la propuesta de valor identificada. |
| Recursos Clave | Son los recursos necesarios por nivel de gestión (central, desconcentrado, territorial) que permiten a la institución crear y ofrecer la propuesta de valor. Deben identificarse en función de la planificación y/o microplanificación, la desconcentración administrativa financiera y los servicios que se brindarán en territorio. |
| Alianzas Estratégicas o Asociaciones Clave | Tienen la finalidad de optimizar los modelos de gestión, reducir riesgos o adquirir recursos clave a aliados estratégicos de la institución, para la consecución eficiente y eficaz de sus productos y servicios. |
| Estrategias de Transformación Institucional | Buscan identificar las grandes estrategias que la entidad va a implementar a corto, mediano y largo plazo para planificar la transformación, a través de la mitigación de la resistencia al cambio, creación de la cultura organizacional que se ha definido y la generación de procesos de innovación en los servicios internos y externos; todos a partir del análisis de los componentes que generan impacto en la gestión: propuesta de valor, acciones clave, recursos clave, aliados estratégicos. |
| Cadena de valor institucional | Incorporar y describir el gráfico de la interacción de los procesos sustantivos (cadena de valor) y definidos para la institución, de acuerdo al modelamiento de procesos establecidos en la Norma Técnica de Administración por Procesos. |
| Estructura institucional propuesta | Incorporar el gráfico de la estructura institucional propuesta validada por la SNAP, tanto en el nivel central como desconcentrado, de ser el caso. |

Fuente: (Ministerio de Trabajo, 2017)

Cuando una institución ha diseñado su modelo de gestión, se presenta ante el Ministerio de Trabajo, quien emitirá el informe favorable considerando la racionalidad y consistencia de la propuesta; y, el Ministerio de Finanzas quien da el dictamen presupuestario, una vez aprobado por estas dos instancias se procede a publicar en el Registro Oficial y se inicia su aplicación en la institución.

2.4 MODELO DE NEGOCIO

Las definiciones sobre modelos de negocios, se atribuye a Peter Drucker, quien introduce el concepto de “estrategia” al mundo de los negocios, cuando era utilizado en

el mundo militar (Palacios & Duque, 2011). Existen varias definiciones sobre el modelo de negocio, a continuación, se presentan algunas de ellas de acuerdo con Palacios (2011).

Tabla 4. Definiciones de modelos de negocio

| Autor | Definición |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Brandenburger y Stuart | Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la tarta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa (1996) |
| Timmers | Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso” (1998, pág. 4) |
| Linder y Cantrell | “La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo esta hace dinero” (2000, págs. 1-2) |
| Chesbrough y Rosenbloom | Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva (2002) |
| Petrovic, Kittl, & Teksten | “Un modelo de negocio describe la lógica de un ‘sistema de negocios’ para crear valor que esté por debajo del proceso actual” (2001) |
| Magretta | “Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero en darles ese valor” (2002, pág. 4) |
| Rajala y Westerlund | “La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones” (2005, pág. 3) |
| Andersson y otros | “Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores” (2006, págs. 1-2) |
| Baden-Fuller, McMillan, Demil, & Lecocq | El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura de valor para sus grupos de interés (2008) |
| Al-Debei, El-Haddadeh, & Avison | El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y / o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos (2008) |
| Zott y Amit | "Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades" (2009, pág. 110) |
| Demil y Lecocq | "Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, se introduce la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia" (2009, pág. 87) |
| Salas-Fumás | "Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado" (2009, pág. 122) |
| Ricart | “Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones” (2009, pág. 14) |
| Osterwalder y Pigneur | "Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor" (2010, pág. 14) |
| Svejenova, Planellas, & Vives | "Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor" (2010, pág. 409) |
| Wikströmab, Arttoc, Kujalad, & Söderlund | El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización(s) para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno (2010) |
| Casadesus-Masanell y Ricart | Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas. (intrínsecamente dinámico) (2010) |
| George y Bock | Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial (2011) |

Fuente: (Palacios, 2011)

No se debe confundir el modelo de negocios con estrategia, Hambrick y Fredrickson, Magretta, Tikkanen et al, George y Bock, Casadesus-Masanell y Ricart, Wikström et al. como se citó en Preciado y Duque dicen que:

El modelo de negocio, se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad. Mientras que la estrategia contiene el factor diferenciador, complementa el modelo negocio, le ayuda a tener éxito; es dinámica, reflexiva, se centra en la competencia del medio y es el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio; no se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio (2011)

2.4.1 Metodología CANVAS

El mundo empresarial trabaja para que las organizaciones sean rentables, pero a la vez sostenibles y sustentables en un ambiente cambiante y globalizado; creando diversos modelos de negocios para que las empresas puedan alcanzar esos objetivos. Según Osterwalder y Pigneur como se cita en Márquez:

El modelo de negocio es una herramienta conceptual, es un conjunto de elementos y sus relaciones, que expresa la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (2010, pág. 31).

El lienzo CANVAS, es un formato que visualiza la mejor manera de describir un modelo de negocios dividiéndolo en nueve componentes: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, flujos de ventas, recursos claves, actividades claves, socios claves, estructura de costos; los mismos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, ofrecimiento, infraestructura y viabilidad financiera (Osterwalder & Pigneur, 2011).



Figura 5. Lienzo CANVAS

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

La parte de la derecha del modelo de negocio CANVAS, corresponde a los aspectos externos a la empresa: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos. La parte de la izquierda, hace referencia a los aspectos internos a la empresa: asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, y estructura de costes.

A continuación se define cada uno de los componentes del lienzo:

Tabla 5. Elementos del lienzo CANVAS

| Elementos | Definición |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Segmento de mercado | “Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 20) |
| Propuesta de valor | “La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 22) |
| Canales | “Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 25) |
| Relaciones con los clientes | “Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 28) |
| Fuentes de ingresos | “Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 30) |
| Recursos claves | “Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 34) |
| Actividades claves | “Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 36) |
| Asociaciones Clave | “Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 38) |
| Estructura de Costes | “Se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 40) |

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

El objetivo de contar con estos nueve bloques, es diseñar de una forma integral y sistémica cada uno de ellos; esto se trabaja con la participación de un equipo multidisciplinario, quienes a través de sesiones de trabajo analizan y discuten los elementos constitutivos del modelo.

Para diseñar el modelo de negocios se debe considerar las siguientes fases según Márquez (2010):

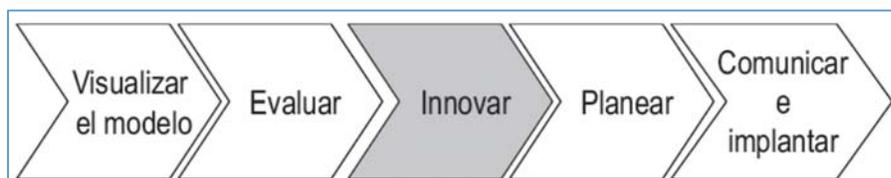


Figura 6. Fases del Modelo de Gestión

Fuente: (Márquez, 2010)

- **Visualizar el modelo.**- Representación del modelo de negocio en los nueve bloques.
- **Evaluación del modelo.**- A partir del modelo propuesto, se lo cuestiona, se evalúa las fortalezas y debilidades del mismo.
- **Innovar.**- Se realizan ejercicios de cocreación con grupos de personas involucradas en el diseño de modelos de negocios, apoyados por quienes conocen el negocio, por medio de combinación de herramientas tales como son tormenta de ideas sobre mejoras y oportunidades.
- **Planear.**- Estructurar un proyecto para materializar el modelo de negocio diseñado, hasta llegar al detalle de un plazo de trabajo acordado con las diferentes áreas de la empresa, aquí se establecen los indicadores que permitan medir el impacto generado por poner en práctica el modelo de negocio diseñado.

- **Comunicar e implantar.**- Es la puesta en marcha del modelo de negocio por parte de toda la empresa, por lo que se requiere un fuerte componente de comunicación.

2.3.1 El Círculo de Oro

El “Círculo de oro” se usa de forma complementaria en la construcción del modelo de negocios, es el análisis de que es lo que está haciendo la empresa, fue desarrollada por Sinek (2009), quien al estudiar diversos tipos de empresas, descubrió que así sean empleados o managers, todos saben lo que hacen, no muchos conocen el “cómo” se hace, y muy pocos saben “por qué” hacen lo que hacen, que es lo que más importa conocer. “El círculo de oro”, se dibuja como una órbita, en la que el “*Why*” (Por qué: la causa) está en el centro, rodeado por el círculo del “*How*” (Cómo: proposición de valor), y este, a su vez, enmarcado en el “*What*” (Qué: productos y servicios). Esta metodología ayuda a los managers a encontrar una manera de inspirar a su gente.

2.4 LA APLICABILIDAD DEL CANVAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Los conceptos empresariales aplicados en el ámbito público, es una tendencia de la Nueva Gestión Pública.

La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana (García E. , 2008).

Existen experiencias en las que se utiliza como un eje conductor la metodología **CANVAS** elaborada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur; a partir de ellas se reflexiona estratégicamente cada uno de los aspectos claves de la innovación como motor de mejora de la institución. La innovación no consiste en cambiar lo que existe sino en

crear lo que no hay y que, permita identificar nuevas aplicaciones estratégicas que aporten valor a los contribuyentes y a la institución.

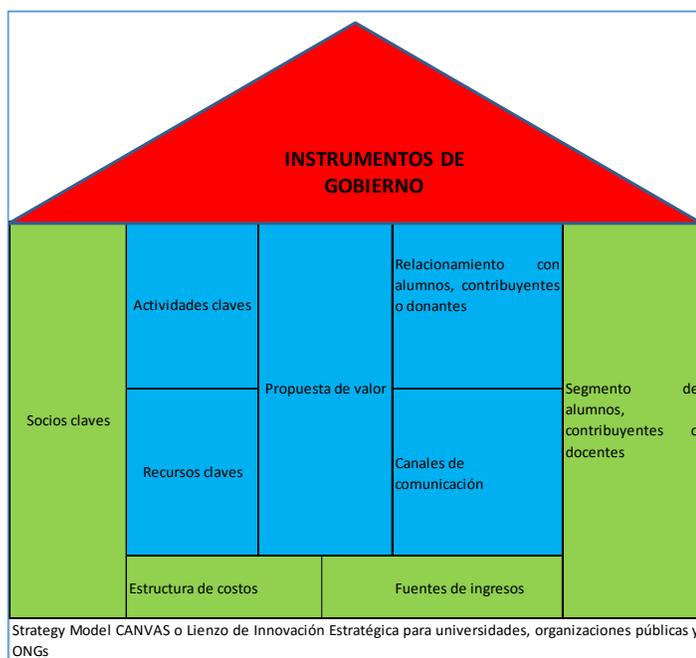


Figura 7. Lienzo CANVAS para la institución pública

Fuente: (Vogel, 2016)

Con este enfoque, una vez que se construye el modelo de negocios, se logra reducir el riesgo y la incertidumbre para de ahí proceder a elaborar el Plan Estratégico Institucional.

2.5 LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

La implementación de elementos innovadores en la gestión pública, aún es un reto, especialmente en las instituciones que entregan servicios, ya que es difícil cuantificar los resultados en un corto plazo y, responden a cambios de patrones culturales y valores sociales.

En este sentido, para apalancar la gestión pública se propone como estrategia de innovación, la asociatividad academia-empresa-gobierno, entrelazando los vínculos de confianza entre estos actores (Ramírez & García, 2010)

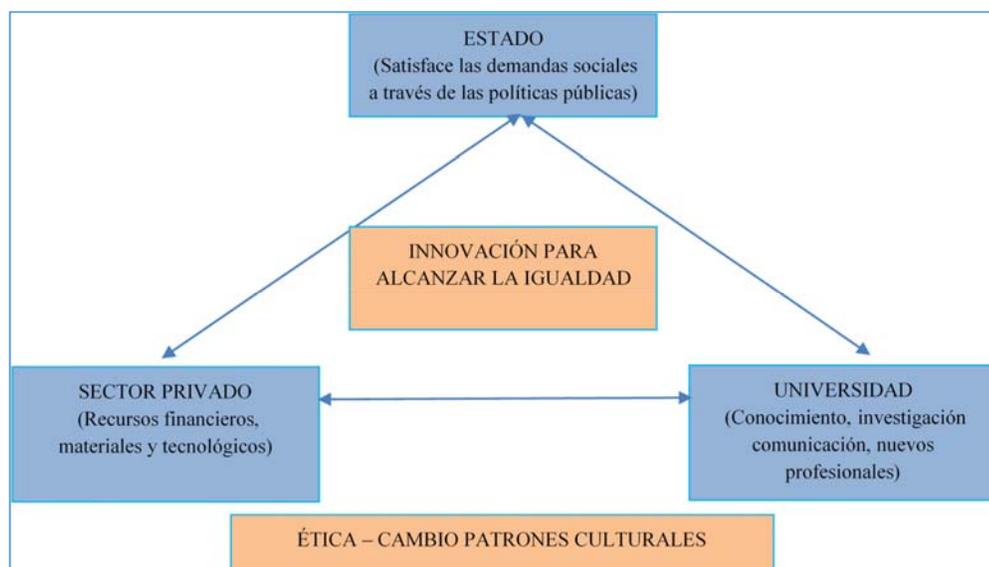


Figura 8. Articulación para apalancar la gestión pública

Para lograr esta triangulación, se deben establecer alianzas entre la academia, la empresa privada, el Estado y la sociedad civil, constituyendo un sistema de colaboración científica, técnica y de proyección social, con la finalidad de promover el desarrollo de un ecosistema que promueva la innovación y, por ende, se genere una política para el desarrollo de la capacidad técnico-científica del país, la región y el mundo.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO PARA COMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONSEJO NACIONAL PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO, BASADO EN EL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

El diseño metodológico para complementar el modelo de gestión del Consejo Nacional de Igualdad de Género (CNIG), toma como referencia las herramientas propuestas por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2001) en el “Modelo de negocios” y, por Marco Calvache y Diego Montenegro (2016) en su libro “Emotionshare, estrategia y marketing disruptivo”.

De acuerdo con Calvache y Montenegro (2016):

El modelo de negocios es una herramienta que permite “HACER POSIBLE LO IMPOSIBLE”, desarrollando anillos estratégicos entrelazados (la buclemanía), tejidos con una gran red, como una telaraña tupida y resistente que permite a la empresa tener un crecimiento sostenido y sustentable. Lo fundamental de esta metodología es el que no es un ejercicio de llenar casilleros, sino un espacio de cocreación y conexión; teniendo en cuenta que la organización se desenvuelve en un contexto altamente dinámico con exigencias y oportunidades; pero sobre todo considerando que la materia prima que alimenta al modelo de negocios es el contexto emocional y de creencias en el que se mueve la sociedad (pág. 78).

Esta metodología, generará un modelo de gestión dinámico, que le permitirá al Consejo Nacional para la Igualdad de Género cumplir con sus atribuciones constitucionales y, posicionarse ante el Estado y la Sociedad Ecuatoriana como un organismo de defensa de los derechos humanos de las mujeres y población GLBIT. Existen varias experiencias de empresas públicas que han utilizado el lienzo CANVAS, con resultados exitosos.

El lienzo de modelo de negocio ha ayudado a varias empresas de asistencia sanitaria de los Países Bajos a realizar la transición de entidad gubernamental con presupuesto limitado a organización empresarial con valor añadido, Huub Raemakers, Países Bajos (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 51)

3.1.1 Conceptualización

En esta parte, se armoniza la terminología y definiciones con las utilizadas en el sector público, a continuación se presenta la misma:

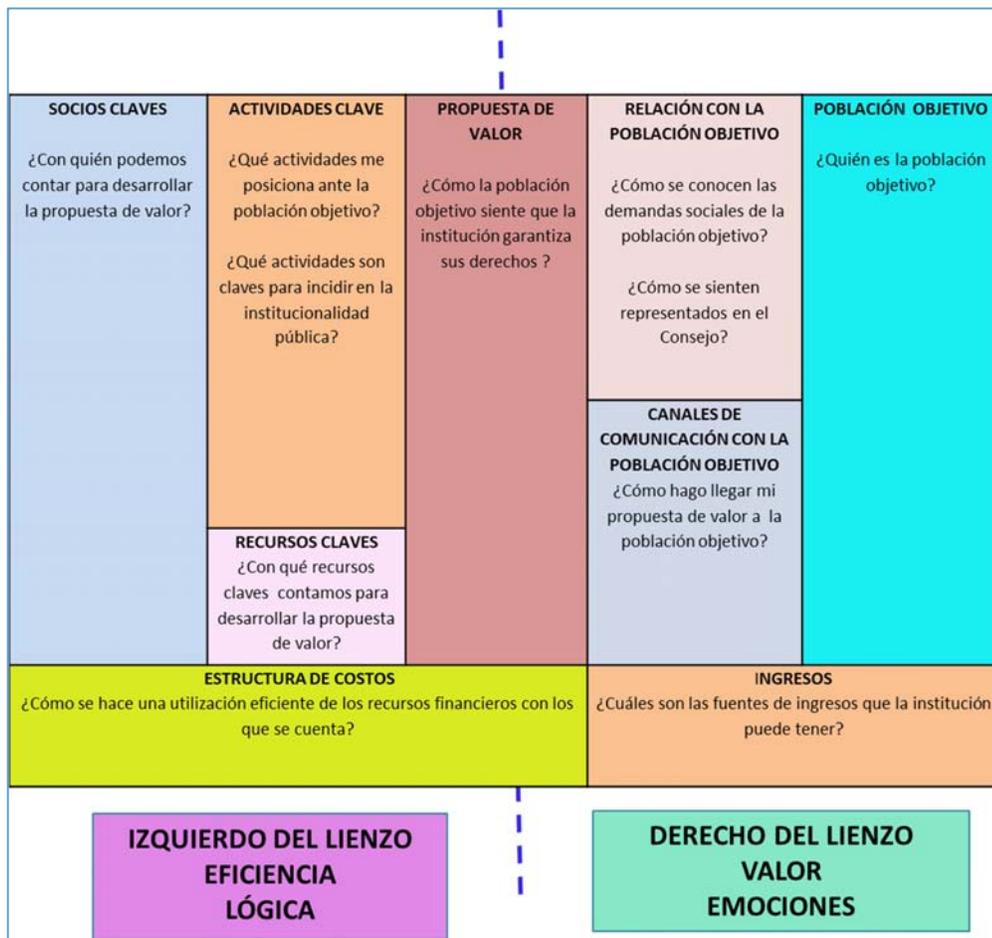


Figura 9. Armonización de la terminología

- **Propuesta de valor**

Descripción de como la organización genera una posición distintiva a la población objetivo, son las ideas y las soluciones que la institución entrega a la población y por ende a la sociedad.

- **Población Objetivo**

Definición de la población objetivo; es decir, a quien dirige sus servicios y productos, la población debe ser caracterizada. La población objetivo, es aquella a la que se espera solucionar su problemática (SENPLADES, 2017)

- **Relacionamiento con la población objetivo**

Descripción de las formas de relacionamiento que debe tener la institución, cuya referencia es la normativa sobre los mecanismos e instancias de participación ciudadana, con la finalidad de tener una retroalimentación constante sobre si sus productos y servicios están acorde con sus demandas de los grupos sociales.

Aquí se plasma un elemento fundamental para la gobernabilidad, la participación ciudadana, a través de la cual, se construyen las políticas públicas en articulación con los actores sociales para transformar y mejorar la situación actual de la población objetivo.

- **Canales de comunicación con la población objetivo**

Identificación de los canales a través de los que se entregan los bienes o servicios a la población objetivo. Para este bloque se utilizan las preguntas: ¿Cuáles instituciones tienen mayor impacto para la entrega de la propuesta de

valor?; ¿A través de que canales se tendrá mayor acceso a la población objetivo? y ¿Cómo se podrían integrar mejor las instituciones?

Es pertinente utilizar la herramienta denominada “Análisis de actores institucionales”, con la finalidad de identificar las instituciones que tienen mayor impacto en la implementación de las políticas públicas para la igualdad.

Tabla 6. Análisis de actores institucionales

| Función del Estado o nivel territorial | Institución | Mandato | Posición | | | Interés | | | Poder (Influencia) | | |
|----------------------------------------|-------------|---------|-----------|----------|-------|---------|----------|-------|--------------------|----------|---------|
| | | | Oposición | Indeciso | Apoyo | Poco o | Moderado | Mucho | Alto | Moderado | Ninguno |
| | | | | | | | | | | | |

- **Actividades claves**

Descripción de las principales actividades que se deben realizar, mediante la utilización de los recursos claves, para producir la propuesta de valor y para gestionar las relaciones con la población objetivo y los aliados. La pregunta para este bloque es: ¿Cuáles son las actividades prioritarias y estratégicas que requiere la propuesta de valor?

Se identifican las actividades de mayor impacto, no solo tomando en cuenta el financiamiento interno con los que se cuenta, sino mirando los recursos y los socios claves.

- **Recursos claves**

Son los recursos que la institución despliega para cumplir con la propuesta de valor. Los recursos son: físicos, intelectuales, humanos y financieros; pueden

ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave. La pregunta a la que se responde es: ¿cuáles son los recursos claves que requiere para desarrollar la propuesta de valor?

- **Socios claves**

Identificación de los aliados institucionales, privados y de la sociedad civil que apoyan en la realización de las actividades claves para cumplir con la propuesta de valor. Esto es una forma de apalancamiento, para lograr la propuesta de valor y optimizar costos.

- **Estructura de costos**

Definición de los costos que implica la puesta en marcha de la propuesta de valor.

- **Fuentes de ingresos**

Definición de las fuentes de ingresos propias o externas, para ejecutar la propuesta de valor; en el caso de las instituciones públicas tienen una única fuente de ingresos que es la asignación presupuestaria definida por el Ministerio de Finanzas, la misma que responde a la proforma presupuestaria conformada por los ingresos corrientes y los de inversión.

3.1.2 Descripción de la situación interna y externa de la institución

Descripción del modelo de gestión vigente de la institución y de los principales aspectos institucionales: funciones y atribuciones, personal con el que cuenta, presupuesto asignado, principales avances y dificultades que tiene la institución. Se hace un análisis que identifique el contexto en que se mueve la institución, en los siguientes ámbitos:

- Político.
- Social.
- Económico.
- Tecnológico.

3.1.3 Ideación del modelo de gestión

Una vez que se ha armonizado el lenguaje y se conoce a profundidad la situación interna y externa de la institución, se inicia la construcción del lienzo CANVAS.

“El lienzo es una guía que ordena y disciplina metodológicamente, pero que no es una camisa de fuerza, lo esencial es lo que uno pueda crear” (Calvache & Montenegro, 2016, pág. 81), a partir de esta herramienta, se realiza el análisis estratégico con un equipo multidisciplinario de la institución.

La tarea de generar nuevas ideas no debe dejarse exclusivamente a aquellas personas que se consideran creativas. La ideación es un ejercicio de equipo. De hecho, dada su naturaleza, la innovación en modelos de negocio requiere la participación de personas de toda la empresa. Innovar consiste en perseguir la creación de valor mediante la exploración de nuevos módulos del modelo de negocio y el establecimiento de vínculos innovadores entre los módulos. Este proceso puede implicar a los nueve módulos del lienzo, ya sean canales de distribución, fuentes de ingresos o recursos clave, por lo que requiere aportaciones e ideas de personas procedentes de áreas diferentes (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 143)

Para construir el lienzo se aplicará la técnica de brainstorming (Anexo No. 1), con la finalidad de que, todos los miembros del equipo multidisciplinario participen con sus ideas, experiencias y expectativas. Para estimular la creatividad de los integrantes del equipo, se utilizarán notas autoadhesivas de colores para motivar el pensamiento visual, la comprensión, el diálogo, la exploración y la comunicación.

3.1.3.1 Construcción de la filosofía estratégica

Para la construcción de la filosofía estratégica de la organización se utilizará el denominado Círculo de Oro de Simon Sinek (2009).

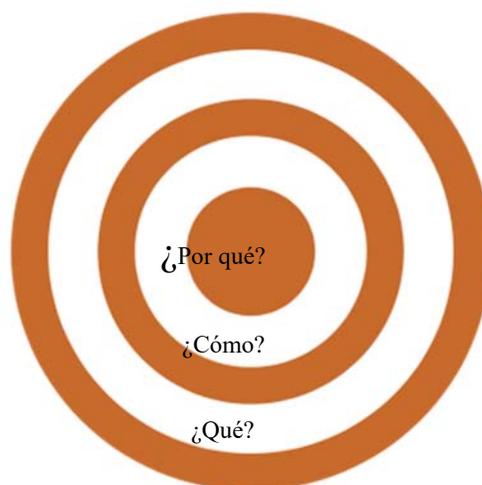


Figura 10. EL círculo de Oro

Fuente: (Sinek, 2009)

- ¿Por qué?: es la creencia de las personas, por qué valoran a la institución; significa cómo la institución impacta en la sociedad y logra trascender.
- ¿Cómo?: es la propuesta de valor, son las acciones que se hacen para mantener esa creencia, es el diferencial que posiciona a la organización ante la sociedad.
- ¿Qué?: son los resultados de esas acciones, corresponde a las actividades claves.

3.1.3.2 Construcción de la propuesta de valor

El lienzo de la propuesta de valor, analiza las capacidades de la institución, las necesidades de la población objetivo y los atributos de los servicios y bienes que se ofrece. En este lienzo se construye el concepto integral del servicio que brinda la institución, se identifica los problemas y necesidades de la población objetivo. Esta herramienta tiene tres elementos: perfil de la población, propuesta de valor y encaje (Serrano, 2017)

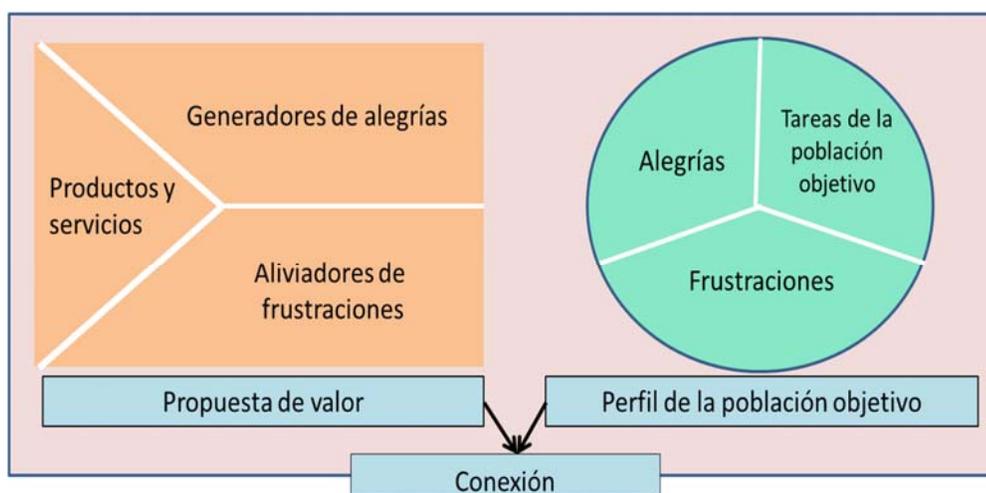


Figura 11. Lienzo de la propuesta de valor

Fuente: (Serrano, 2017)

A continuación se describe el lienzo de la propuesta de valor:

- **Perfil de la población objetivo**, son las características de la población objetivo, se analiza:
 - Las tareas de la población objetivo, en este caso cuáles son las cosas que las mujeres y población GLBIT intentan resolver.
 - Las frustraciones, es todo aquello que molesta a la población objetivo en relación al ejercicio de sus derechos, para identificar la gravedad de las frustraciones es necesario determinar las intensidad y la frecuencia con la que ocurre.
 - Las alegrías, son los resultados y beneficios que la población objetivo quiere, necesita o espera.

- **Propuesta de valor**, es la especificación de cómo se pretende crear valor para la población objetivo, y se analiza:
 - Creador de alegrías, lo que realiza la institución para producir el beneficio en la población objetivo.

- Aliviador de frustraciones, corresponde a la propuesta de valor; determina exactamente cómo los productos o servicios palian o eliminan definitivamente todo aquello que le resulta incómodo a la población objetivo.
 - Productos y servicios que se ofertarán, definición de productos y servicios que se desarrollarán en la organización.
- **Conexión**, es la coincidencia entre perfil de la población objetivo y la propuesta de valor, aborda las tareas importantes, aliviana frustraciones externas y crea alegrías esenciales para la población objetivo.

Una vez que se ha elaborado la propuesta de valor, se construyen los ocho bloques del lienzo restantes alrededor de la misma.

3.1.3.3 Diagrama de “flechas” o interrelación

El diagrama de interrelación es una herramienta para visualizar de una forma gráfica, las relaciones o conexiones lógicas entre diferentes elementos del modelo de gestión y establecer los diferentes niveles causales entre ellos. Es decir, busca que de un simple vistazo se pueda comprender como está estructurado el modelo de gestión institucional y los resultados que alcanzará.

3.1.3.4 Definición de potenciales “Loops” Estratégicos

Los *loops* estratégicos (Calvache & Montenegro, 2016), son la definición de los grupos de trabajo que se implementarán en la institución, los mismos que llevarán adelante el modelo de gestión plasmado en el lienzo.

Cada *loops* debe ser mirado en forma holística, tiene unos objetivos alineados a los objetivos estratégicos e indicadores compartidos, con la finalidad de que no solo una unidad o departamento o área sea la responsable. Se definen indicadores estratégicos para cada uno de ellos.

3.1.3.5 Identificación de proyectos estratégicos

Se procede a identificar los proyectos emblemáticos de cada *Loops*, a fin de poner en marcha el modelo de gestión y de este modo se pueda dar seguimiento a la implementación del mismo, a cada uno se le debe establecer un presupuesto y cronograma.

CAPÍTULO IV

4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN LA COMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONSEJO NACIONAL PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA INSTITUCIÓN

4.1.1 Reseña histórica

El Consejo Nacional para la Igualdad de Género nació en el año 1970 como el Departamento de la Mujer, del Ministerio de Previsión Social y Trabajo, cuyo objetivo fue mejorar la situación de las mujeres trabajadoras; en el año de 1984, se transformó en la Oficina Nacional de la Mujer dentro de la estructura del Ministerio de Bienestar Social, como un órgano asesor encargado de desarrollar acciones a favor de las mujeres, a la población indígena y las minorías étnicas; en 1986, toma la categoría de Dirección Nacional de la Mujer, con el objetivo de promover la plena igualdad de la mujer en la vida política, jurídica, psicológica, económica, educativa, ética, cultural y mejorar sus condiciones de vida y participación.

En 1997, por Decreto Presidencial se transforma en el Consejo Nacional de las Mujeres (CONAMU) rector de las políticas públicas de Género, tuvo como objetivo el asegurar la incorporación del enfoque de género en planes, programas y proyectos, y brindar asesoría y asistencia técnica para su obligatoria aplicación en todos los organismos del sector público, mediante la formulación e implementación de Planes de Igualdad de Oportunidades.

En Constitución del año 2008, se crean los Consejos Nacionales para la Igualdad, entre ellos el de Género, como órgano responsable de asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos de las mujeres y población GLTBI consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos; en este contexto

el CONAMU mediante Decreto Ejecutivo en el año 2009, se transforma en la Comisión de Transición para la Igualdad de Género, encargada de garantizar la igualdad entre hombres y mujeres.

En el año 2014, se promulga la Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad, constituyéndose el Consejo Nacional para la Igualdad de Género, otorgándole atribuciones en la formulación, transversalización, observancia, seguimiento y evaluación de las políticas públicas de género.

Con una relación menos directa con organizaciones representativas de la sociedad civil, el CNIG tiene entre sus funciones asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución; promover, impulsar, proteger y garantizar el respeto al derecho de igualdad y no discriminación; y participar en la formulación, la observancia, el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas. Las acciones del CNIG tienen un carácter asesor y no rector de política pública (ONU-Mujeres, 2015, pág. 24)

Al no existir un órgano rector de la transversalización de las políticas de género en el Estado, se dificulta la tarea de garantizar que el enfoque de género, la presencia de políticas y programas dirigidos a cerrar brechas o específicamente a necesidades de las mujeres queden ocultos bajo políticas universales o generales” (ONU-Mujeres, 2015, pág. 25)

Esta posición de ser un organismo asesor y no rector de la política pública de género, hace que le reste poder de incidencia dentro de la estructura del Estado Ecuatoriano.

4.1.2 Modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género

- **Misión**

Ser el mecanismo especializado del Estado responsable de asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos de las mujeres y personas LGBTI, consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos.

- **Visión**

Garantizar la igualdad real y no discriminación de las mujeres y personas LGBTI en el Ecuador.

- **Líneas de gestión**

- Transversalizar el enfoque de género en las diferentes funciones del Estado e instituciones del sector público, incidiendo en los patrones sociales y culturales para garantizar la igualdad y la no discriminación.
- Formular políticas públicas para disminuir las brechas que generan desigualdad y discriminación hacia las mujeres y la población LGBTI, con las diferentes funciones del Estado e instituciones del sector público.
- Observar, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los derechos humanos de las mujeres y de la población LGBTI, en las diferentes funciones del Estado e instituciones del sector público.

- **Estructura Orgánica-Funcional**

En el Anexo No. 1, se presenta el documento del modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género, presentado al Ministerio de Trabajo en el año 2017se presenta la estructura Orgánica-Funcional del Consejo:

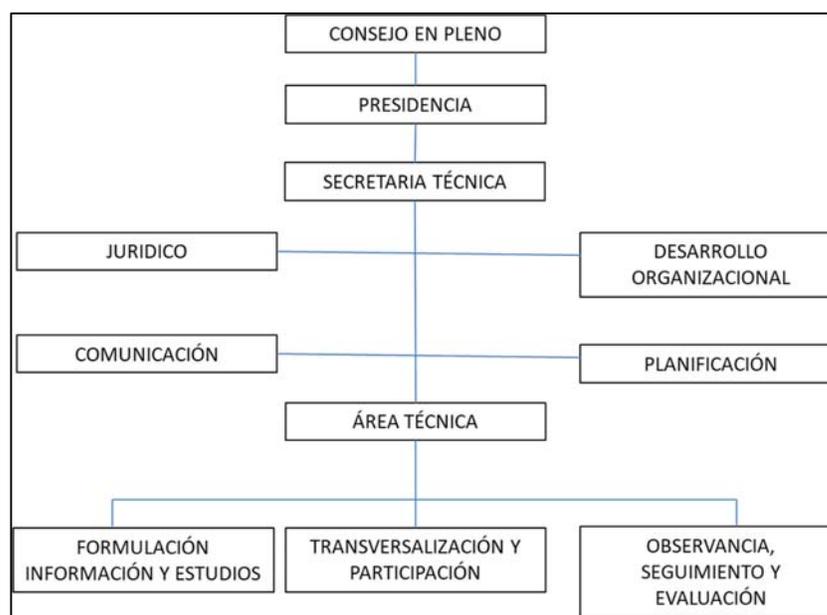


Figura 12. Orgánico Estructural-Funcional del Consejo Nacional para la Igualdad de Género

Fuente: (Lexis Finder, 2016)

- **Relacionamiento interinstitucional**

El Consejo, se relaciona con todas las funciones del Estado, tanto a nivel central como desconcentrado, además coordina con los Gobiernos Autónomos Descentralizados y las instancias de Protección de Derechos locales; por otro lado se relaciona con la Sociedad Civil, Organizaciones de Mujeres y colectivos LGBTI, otro ámbito importante es su relacionamiento en la Cooperación Internacional, las Organizaciones no Gubernamentales y los Sistemas Internacionales de Protección de Derechos.

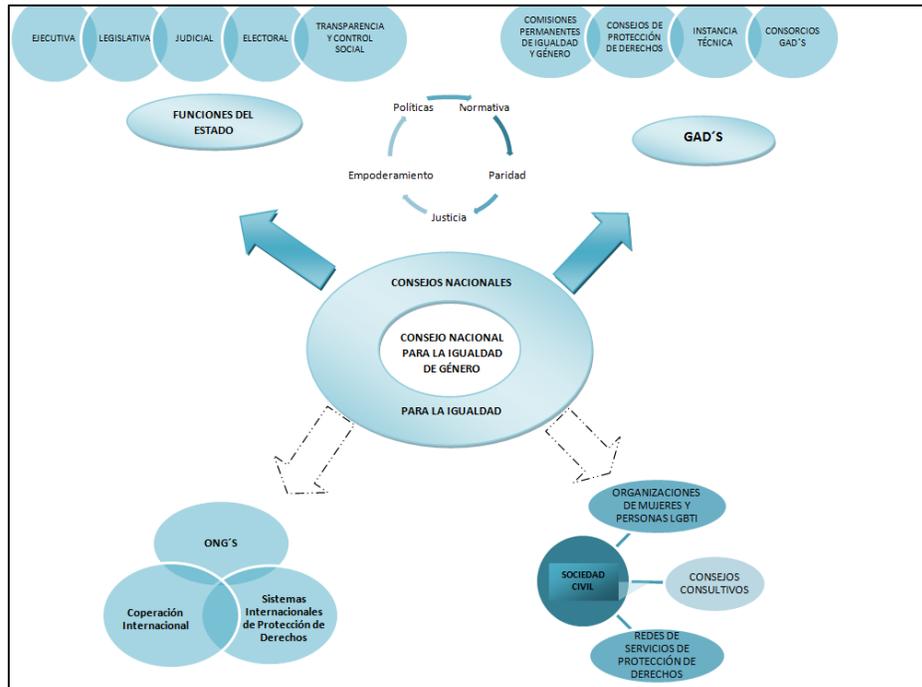


Figura 13. Relacionamiento interinstitucional y sistémico del consejo nacional para la igualdad de género

Fuente: (Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2014)

4.1.3 Análisis de la situación interna del Consejo

- **Ámbito técnico**

De acuerdo con el informe de Rendición de Cuentas del 2016 del Consejo, se brindó asesoría técnica especializada en materia de género a diversas instituciones del sector público tanto a nivel central como territorial, entregando metodologías, herramientas y otros instrumentos que permitan guiar los procesos de planificación y presupuestación del Estado, con miras de asegurar que el diseño e implementación de planes, programas, proyectos y políticas públicas, contemplen el enfoque de género y derechos humanos, para asegurar el cumplimiento del principio constitucional de igualdad y no discriminación.

El Consejo, enfoca su accionar al diseño de estrategias tendientes a transversalizar el enfoque de género en la gestión pública, asegurando que las instituciones, sus estructuras y talento humano, conciban al principio de igualdad como una parte inherente en el desempeño de sus funciones y responsabilidades, de esta manera alcanzar un proceso sostenido y coordinado del Estado, hacia el logro de la igualdad.

- **Presupuesto**

El presupuesto asignado a la institución para el año 2017, es de USD 1'108.257,00, del cual el 99% son destinados para los gastos corrientes de la institución: remuneraciones, mantenimiento de edificio, gastos administrativos; y, solamente el 0,8% es destinado para ejecución de actividades relacionadas con sus atribuciones.

- **Personal**

El Consejo, cuenta con 39 servidores/as distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 7. Servidores/as del Consejo Nacional para la Igualdad de Género

| Niveles | No. de personal |
|-----------------|-----------------|
| Nivel Directivo | 2 |
| Nivel Técnico | 17 |
| Nivel de Apoyo | 20 |
| Total | 39 |

Fuente: (Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2014)

De acuerdo con el diagnóstico realizado por María Suárez (2015) sobre el Consejo, el principal problema de la institución, fue el proceso de transición que tuvo que enfrentar y que duró alrededor de 6 años, generando un retroceso en su posicionamiento institucional frente al Estado y la sociedad ecuatoriana.

De igual forma lo mencionó Raquel Rodas (como se citó en Suárez, 2015) que pasó tanto tiempo colgado del aire, no tenía sustento, no tenía apoyo ninguno, entonces mucho tiempo pasó en una invisibilidad total el Consejo, por tanto, todo lo que se había logrado se fue perdiendo, se fue olvidando. Por su parte María Arboleda (como se citó en Suárez, 2015) dijo que, ni siquiera se tenía que permitir el cambio de nombre y mucho menos permitir que asuma funciones más amplias con menos posibilidades de ejecución.

En la actualidad y bajo el liderazgo de las nuevas autoridades posesionadas en el año 2016, se está procurando volver a posicionarlo como un ente cercano a las organizaciones sociales y con un alto nivel técnico y político con incidencia en el Estado, para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas con enfoque de género.

4.1.4 Contexto externo

- **Político**

La institucionalidad de género en el Ecuador, nace desde 1970 y, durante los 50 años de funcionamiento ha sufrido cambios, fruto de las luchas del movimiento de mujeres y de las políticas adoptadas por los gobiernos de turno; así también, por la incidencia de las corrientes de desarrollo establecidas por los organismos internacionales de cooperación.

Con la aprobación de la Constitución en el 2008, que mediante el art. 156 crea los Consejos de Igualdad; y la aprobación de la Ley de los Consejos Nacionales para la Igualdad en el 2014, el mecanismo especializado de género se convierte en el Consejo Nacional de la Igualdad de Género, “durante estos seis años su institucionalidad quedó afectada, se dismanteló su rol de rectoría de política pública y, por tanto, sus atribuciones y capacidades técnicas, políticas y presupuestarias” (Coalición Nacional de Organizaciones de Mujeres, 2014, pág. 27)

El Estado Ecuatoriano, a partir de una fuerte negociación política de las organizaciones de mujeres, desde el año 2000, implementó las Unidades de Derechos Humanos y Género, en el Ejecutivo en los Ministerios del Interior, Defensa, Finanzas, Salud y Educación; en la Función Judicial se crearon instancias especializadas de género en la Judicatura, Fiscalía y Defensoría Pública. En lo que tiene que ver con función Legislativa se cuenta con el Grupo Parlamentario por los Derechos de las Mujeres. A nivel territorial los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, Municipales y Parroquiales conformaron las Comisiones Permanentes de Igualdad de Género.

La institucionalidad de género implementada en el Estado Ecuatoriano es frágil, debido a los siguientes factores: débil voluntad política de los decisores políticos; bajo presupuesto; alta rotación de personal técnico; poca incidencia a nivel de los tomadores de decisiones política; y, poca relación con las organizaciones sociales de mujeres y GLTBI.

De acuerdo con la Coalición Nacional de Mujeres (2014):

La débil institucionalidad de género, imposibilita la gestión transversal sistemática de la igualdad de género en las políticas públicas; situación que se expresa tanto en el Ejecutivo a nivel nacional, como los Gobiernos Autónomos Descentralizados. A ello se agrega la falta de recursos financieros del Presupuesto General del Estado, así como los cambios de orientación en la cooperación, por ser considerado el Ecuador actualmente un país de renta media, lo que hace insostenibles los procesos sistemáticos de las políticas de igualdad a mediano y largo plazo (pág. 6)

- **Social**

Las organizaciones de mujeres y el movimiento de mujeres del Ecuador, han sido el eje fundamental para posicionar a nivel del país el tema de género y la defensa de los derechos humanos de las mujeres y población LGBTI. Es a partir de su lucha y la presión social, que la sociedad ecuatoriana se sensibiliza

y que el Estado Ecuatoriano asume las responsabilidades que le corresponde como garante de los derechos humanos de la población.

En este ámbito es importante identificar que todavía la sociedad en su conjunto no tiene conciencia sobre esta situación, especialmente porque existe un alto grado de machismo, lo que se refleja en los casos de femicidios que actualmente se producen; abuso y violencia sexual en el ámbito educativo y laboral; rol de la maternidad asumida mayoritariamente por las mujeres; niveles altos de embarazos en adolescentes; pocas mujeres en cargos de decisión, entre otros.

El Ecuador posee un amplio marco jurídico de protección de los derechos humanos de las personas de diversa orientación e identidad de género, sin embargo, en prácticas privadas y públicas en Ecuador, se violentan las mismas aduciendo razones morales, costumbres, falta de formularios oficiales, inexistencia de ley o reforma de ley o desconocimiento de la misma (Coalición Nacional de Organizaciones de Mujeres, 2014).

La sociedad aún tiene prácticas discriminatorias sobre la población LGBTI, la misma que hace difícil la aceptación de las políticas públicas que se han adoptado para esta población como es: la unión libre entre personas del mismo sexo, cedulación de acuerdo al género, atención en salud, acceso a educación, entre otras. En la actualidad existe un fuerte movimiento social de LGTBI, quienes realizan varias actividades de visibilización social para lograr una convivencia sin discriminación.

En este contexto, el proceso de transición de la institución, debilitó su institucionalidad quedando invisibilizada y con falta de representatividad ante las organizaciones de mujeres y la población LGTBI.

Existen algunos criterios sobre cómo ven las organizaciones de mujeres al Consejo, entre las que se recogen a continuación Suárez (2015):

El Consejo Nacional para la Igualdad de Género ha perdido su papel como organización que defendía los intereses de las mujeres, ha disminuido su impacto en las organizaciones de mujeres, lo que ha producido una pérdida de posicionamiento. Anteriormente existía una relación más democrática entre las organizaciones, había mucho más diálogo, mucho más, incluso por encima de posibles conflictos sobre posturas, había mucha más participación, mucho más reconocimiento...ahora está muy aislado”. Al convertirse en Consejo, se ha producido un retroceso en su accionar, actualmente no se sabe de cambios significativos que puede estar haciendo el Consejo

Para implementar la agenda de las mujeres es necesario contar con un equipo fuerte y solvente, que no solamente desarrolle y realice un seguimiento de las políticas de género, sino también que aporte con ideas para implementar la agenda de las Mujeres

No hay acogimiento por parte de los ministerios de la Agenda de la Igualdad.

Con la expedición de la Ley de Consejos de Igualdad, queda establecida una institucionalidad que tiene un rol acotado en la formulación, transversalización, observancia, seguimiento y evaluación de las políticas. A partir del mandato de los objetivos y metas establecidos en el Plan del Buen Vivir, SENPLADES, las agendas para la igualdad son instrumentos para crear propuestas de políticas públicas, que serán consensuadas en los Consejos Sectoriales, para su articulación con la política sectorial y posterior ejecución por parte de los ministerios y demás organismos competentes, convirtiendo a la Agenda en un documento de referencia y no en mandatos contruidos desde las organizaciones de mujeres.

Las recomendaciones del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos de Naciones Unidas en el año 2015 fueron:

- a) Que el Consejo Nacional para la Igualdad de Género carece de un mandato claro para liderar y coordinar el diseño y ejecución de políticas de igualdad de género en las entidades respectivas de alcance nacional y local y que el porcentaje del presupuesto oficial asignado a la aplicación de políticas de igualdad de género está disminuyendo;

- b) Que no se ha otorgado a ninguna institución del poder ejecutivo el mandato específico de supervisar la incorporación de la perspectiva de género;
- c) Que los consejos locales para la protección de los derechos carecen de un mandato y de orientaciones específicas para promover la igualdad entre las mujeres y los hombres y proteger los derechos de la mujer;
- d) Que la cooperación entre el Consejo Nacional para la Igualdad de Género y las organizaciones de la sociedad civil que se ocupan de las cuestiones relacionadas con los derechos de la mujer en el Estado parte es insuficiente y debe aumentar (CEDAW, 2015)

La debilidad institucional del Consejo; falta de legitimidad ante las organizaciones de mujeres y población GLTBI; y, mínima incidencia en el Estado Ecuatoriano, son los principales problemas que debe enfrentar la metodología para la construcción del modelo de gestión institucional.

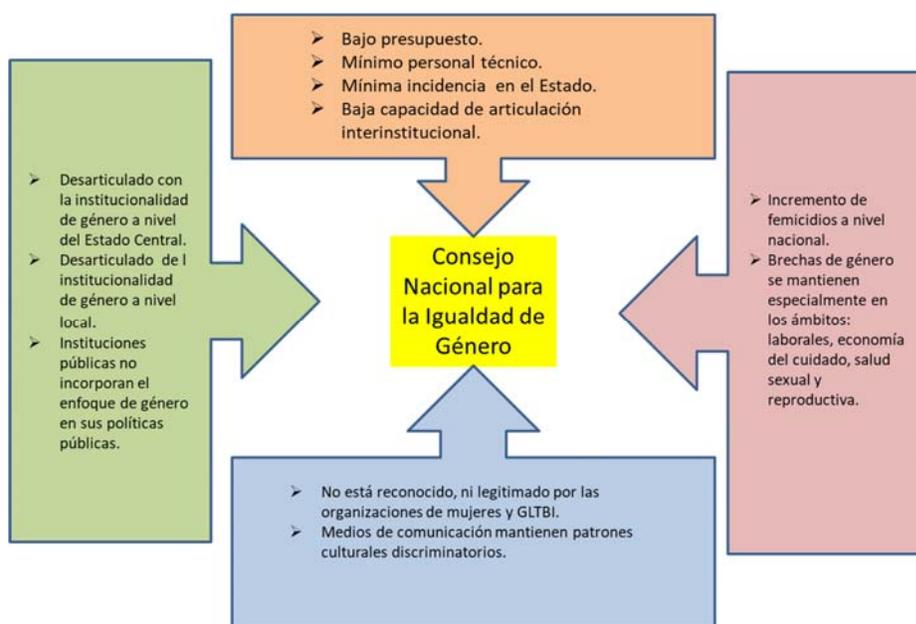


Figura 14. Situación actual del Consejo Nacional para la Igualdad de Género

4.1.5 Modelo de Gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género con la aplicación de la metodología del lienzo CANVAS

Para realizar la construcción del modelo de gestión bajo la metodología del lienzo CANVAS, se desarrollaron dos talleres de trabajo con la participación de servidoras de las áreas directivas, técnicas y administrativas del Consejo. A continuación se presenta los resultados obtenidos.

En esta parte es importante indicar los elementos conceptuales tomados en cuenta al momento de diseñar el modelo de gestión:

Las políticas públicas para la igualdad según García (2016) son:

Son políticas diseñadas y formuladas para que su ejecución tenga un efectivo impacto transformador en los “*issues*” de género más críticos para deslegitimar y desmontar progresivamente las relaciones de poder entre los géneros. Son políticas que deben ir a los aspectos más estructurales y que pueden alternar su vigencia con aquellas que se dirigen a los aspectos más coyunturales...para lograr auténtica igualdad de derechos en lo público, en lo doméstico y en lo personal (pág. 25)

La construcción de las políticas públicas para la igualdad tiene un marco legal y político que deben seguir y se expresan en diferentes instrumentos como son normativas, planes de igualdad, planes sectoriales para la igualdad, programas, proyectos a nivel nacional, regional y local, que requiere un proceso estratégico, sistemático y participativo.

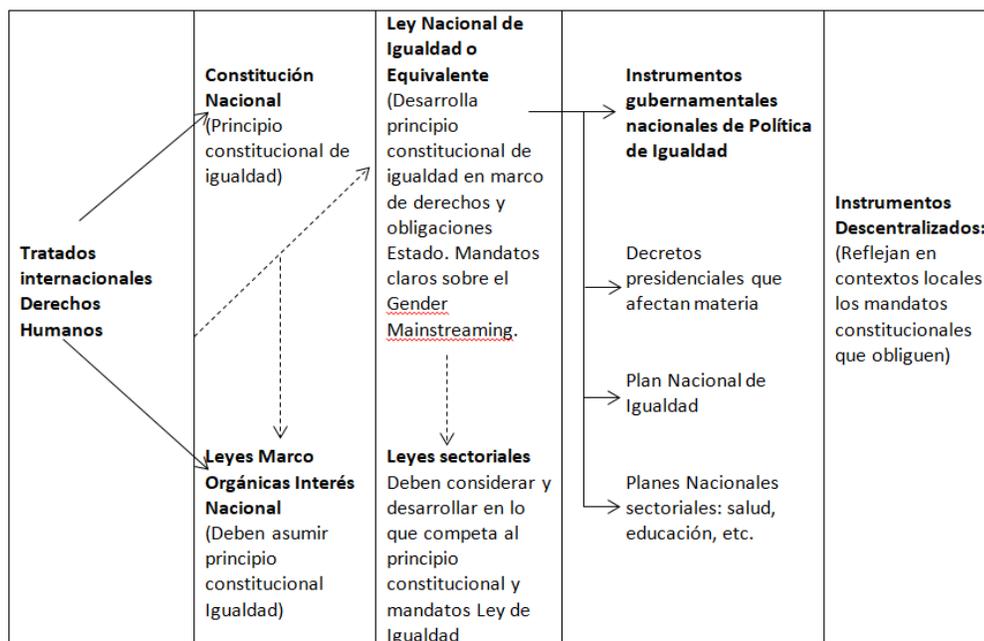


Figura 15. Marco para políticas de igualdad

Fuente: (García E. , 2008)

Otro elemento fundamental en la construcción de las políticas públicas para la igualdad es el *gender mainsteaming* que “representa una estrategia de alcance amplio y plural cuya efectividad dependerá en gran medida de que esté presente en todas las instancias activas del gobierno y otros poderes públicos, lo cual exigirá liderazgo efectivo y adecuada coordinación” (García E. , 2008, pág. 61) y el proceso de institucionalización que abarca tres dimensiones: las estructuras, las prácticas y las y los agentes.

4.1.6 Descripción de la población objetivo del Consejo Nacional de Igualdad de Género

El Consejo Nacional para la Igualdad de Género, de acuerdo a la normativa vigente, tiene como objetivo asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos consagrados en la constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos, de las mujeres y personas Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transexuales e Intersex (LGBTI).

A continuación se presenta un resumen de la situación de las mujeres de acuerdo con la Agenda nacional de las mujeres y la igualdad de género 2014-2017, elaborada por la Comisión.

- Las mujeres representan el 49,6% (7.305.816) de la población total del Ecuador, de las cuales el 51,0% están en el área urbana y el 49,4% en el área rural. De acuerdo con el censo del 2010.
- La tasa de fecundidad de las mujeres es de 2,2 en lo urbano y 2,7 en lo rural.
- En Ecuador, 6 de cada 10 mujeres han vivido algún tipo de violencia de género (en diversos ámbitos y por diversas personas).
- El promedio nacional de escolaridad es de 9,6 años.
- La tasa de matriculación femenina en educación general alcanza un 95,2% en el 2012; en el bachillerato es de 64,66% en el 2013; y la tasa universitaria es de 56% en el 2013.
- La tasa de participación laboral para las mujeres es del 42,5% en el 2013.
- A nivel nacional existen 3.810.548 hogares, de los cuales el 28,7% tienen jefatura femenina.
- El tiempo total de trabajo –TTT (trabajo remunerado más trabajo no remunerado) de las mujeres en promedio es de 77:39 horas semanales mientras que el de los hombres es de 59:57 horas a la semana. En general las mujeres trabajan 17:42 horas más que los hombres a nivel nacional, 14:53 horas más en el área urbana y 23:14 horas más que los hombres, en el área rural.
- El 3,1% de la población ocupada realiza trabajo doméstico remunerado, de las cuales el 95,2% son mujeres.
- El 28.7% del total de mujeres participan en deportes y ejercicios, mientras que los hombres a nivel nacional bordean el 71%.
- El analfabetismo digital se refiere al acceso y uso de información y manejo de TIC, a nivel nacional es del 31,1% mujeres y el 24,4% hombres.

Sobre la situación de la población LGBTI, no se tiene mucha información, la única existente en el Ecuador de carácter oficial está plasmada en la Investigación sobre Condiciones de Vida, Inclusión Social y Derechos Humanos de personas GLBTI (gays, lesbianas, bisexuales, transgénero, transexuales, travestis, intersex), realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2013), que presenta los siguientes datos:

- El 66,7% de las 2.805 personas encuestadas tiene entre 20 y 34 años.
- El 10,4% de los entrevistados tiene hijos y, de ellos el 85,6% lo concibió por fecundación natural. El 45,2% de los entrevistados que no ha tenido hijos ha considerado ser madre o padre.
- Según los datos de salud, de la población LGBTI entrevistada el 58% no está afiliada al seguro social, ni tiene acceso a otro tipo de seguro de salud. Mientras que el 31% está afiliado y el 11% cuentan con un seguro de salud.
- El 74,2% de las personas entrevistadas que recibieron charlas sobre sexualidad utilizan protección durante sus relaciones sexuales; mientras el 56,1% de los que no recibieron charlas, también se protegen.
- Del total de la población LGBTI entrevistada, el 70,9% reportó que vivió alguna experiencia de discriminación en su entorno familiar de los cuales el 72,1% sufrió algún tipo de experiencia de control, el 74,1% experimentó algún tipo de imposición, el 65,9% sufrió rechazo y el 61,4% de violencia.
- Los amigos son las personas que más conocen la orientación sexual de los entrevistados con un 95%, seguido de los hermanos con un 81%. En nivel de rechazo, el padre es el que menos acepta la orientación sexual y - o identidad de género con el 13%.
- Con respecto a sus derechos, el 71,4% de la población investigada conoce el derecho a la no discriminación que contempla la Constitución y las reformas al Código Penal que sanciona los crímenes de odio por orientación sexual.
- En el tema de Participación Ciudadana, el 36,1% de la población entrevistada participa de forma activa en algún grupo o movimiento; de estas personas, el 73,5% participa en organizaciones LGBTI. De las personas que declararon no ser parte de algún grupo o movimiento, el 47% no lo hace por falta de

interés y el 12,4% por temor a que se enteren de su orientación sexual. (RVD).

- Recién en el año 1998 la Constitución incluyó, por primera vez, la no discriminación por orientación sexual.

De estos datos sobre la situación de las mujeres y población GLTBI, el problema más sentido es el de la violencia basada en género, que es producto de un sistema de relaciones desiguales de poder, que privilegia la superioridad de los hombres y lo masculino. Este fenómeno no es aislado, sino que atraviesa toda la organización de la sociedad, manifestándose de forma diferenciada de acuerdo a la clase, etnia, raza, edad, orientación sexual, identidad de género, discapacidades, entre otras; lo cual da origen a las múltiples discriminaciones.

Según la Encuesta Nacional sobre Relaciones Familiares y Violencia de Género contra las Mujeres en el Ecuador, 6 de cada 10 mujeres mayores de 15 años de edad viven o han vivido algún tipo de violencia sea física, psicológica, sexual y/o patrimonial en el ámbito público o privado; o dicho de otra manera 3.260.340 mujeres ha sido vulnerado su derecho a vivir una vida libre de violencia, siendo la violencia psicológica la más recurrente 53,9%, seguida por la violencia física 38%, la violencia sexual 25,7% y en menor medida pero no menos importante, la violencia patrimonial 16,7%.

La violencia de género es mayormente vivida por las mujeres indígenas 67,8%, seguido por las mujeres afro ecuatorianas 66,7%, montubias 62,9%, blancas 59,7% y mestizas 59,1%. El nivel de instrucción de las mujeres tampoco marca una diferencia sustancial, pues tanto el 66,9% de las mujeres que no tienen ningún nivel de instrucción, como aquellas con un nivel de postgrado 52,8%, viven o han vivido algún tipo de violencia de género.

La violencia de género perpetrada por parte de sus parejas es notablemente más alto para las mujeres divorciadas (81,1%) y separadas (69,2%), lo cual puede relacionarse con su actual estado civil o conyugal. En lo que respecta a las mujeres casadas, en unión de hecho o viudas, el porcentaje de violencia es muy similar, alrededor del 62,5%. Sin

embargo, es muy preocupante constatar que 1 de cada 3 mujeres solteras hayan sufrido este tipo de violencia por parte de su pareja y que 1 de cada 4 ha recibido agresiones físicas. También puede inferirse que 557.207 (10,4%) mujeres mayores de 15 años de edad revelaron haber sido abusadas sexualmente durante su infancia o adolescencia, es decir, hasta los 18 años de edad. La mayoría de las agresiones sexuales hacia niñas y adolescentes mujeres son perpetradas por algún familiar y en el entorno cercano a la víctima.

Otro elemento a analizar son los indicadores de la realidad económica de las mujeres en Ecuador, Tasa de Participación Global de las mujeres según la Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo, Desempleo, ENEMDU 2017, es de 57,2% para las mujeres, mientras que para los hombres es de 80,9%. Aproximadamente un poco más de la mitad de la población femenina en edad de trabajar, está articulada a procesos productivos, a pesar de que esta participación ha crecido paulatinamente, todavía existe un gran rezago respecto a la participación de los hombres. Bajo la modalidad de subempleo el 19,1% son mujeres y el 21,5% son hombres. En el caso del desempleo porcentualmente se ubican en 5,9% mujeres y 3,5% hombres.

Del total de mujeres apenas el 24,5% (2'074.696) tiene seguridad social, un 62,6% no tiene ningún tipo de seguro. El 24,5% de las mujeres tiene o está cubierta por el seguro general, un 3,2% tiene seguro voluntario, el 7,7% seguro campesino.

Según la ENEMDU del 2017, 4'148.161 mujeres están en condición de inactividad, de las cuales el 35,5% (1'471,059) son mujeres trabajadoras no remuneradas del hogar o "amas de casa". De este total, apenas el 2,4% (35.720) está afiliada o cubierta por el Seguro General.

Según los registros administrativos del IESS, en el año 2015 se registraron 82.037 mujeres trabajadoras del hogar no remuneradas, afiliadas al IESS; mientras que al 2016 este dato se incrementó a 194.644.

En cuanto a la participación política de las mujeres en puestos de elección popular en las diferentes dignidades y procesos electorales, las mujeres han alcanzado el 23.1% en las elecciones del año 2009 y el 25.7% en las elecciones del 2014. Los cargos de elección popular al 2014 con déficit de mujeres electas, son las alcaldías, con apenas el 7,2% y las prefecturas con el 8,7%. De acuerdo al proceso electoral 2014, la participación en los gobiernos locales es bastante baja en relación con las otras dignidades. Los porcentajes de participación de las mujeres son del 33,9%, 24,9% y 25,1% para las concejalías urbanas, rurales y juntas parroquiales respectivamente.

La participación de las mujeres en la Asamblea Nacional para el 2009 alcanzó el 32.3%, mientras que para los años 2013 y 2017 las mujeres alcanzaron un 38,7% y un 38% respectivamente. Por otra parte, la participación de las mujeres en el gabinete ministerial a Diciembre 2016, fue del 25%.

Así también, la participación de las mujeres al 2016 en la Corte Nacional de Justicia corresponde al 47.8%, en el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social alrededor de 42,9%, en el Consejo Nacional Electoral el 40,0%, como resultado de las medidas de acción afirmativa establecidas por la Constitución y las Leyes, así como por la decisión política de las autoridades.

4.1.7 Filosofía estratégica

Tabla 8. Filosofía Estratégica del Consejo Nacional para la Igualdad de Género

| FILOSOFÍA ESTRATÉGICA | | |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Por qué? | Porque creen en una sociedad sin discriminación y que viva en igualdad donde las mujeres y la población GLTBI, puedan desarrollar su proyecto de vida con respeto y seguridad. | INSIGHTS PROFUNDOS: Proyecto de vida sin violencia + igualdad + ejercicio pleno de derechos + respeto + seguridad |
| ¿Cómo? | Promoviendo la actuación oportuna y diligente del Estado y sociedad ante la vulneración de derechos. Comprometiendo a la institucionalidad pública para eliminar las brechas de desigualdad. | ELEMENTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR: Actuación oportuna ante violación de derechos + compromiso de la institucionalidad pública + para alcanzar la igualdad. |
| ¿Qué? | Formulación, transversalización, observancia, seguimiento y evaluación de las políticas públicas relacionadas con las temáticas de género | ELEMENTOS DEL CORE: Formulación + transversalización + observancia + seguimiento y evaluación |

4.1.8 Lienzo de la propuesta de valor

Tabla 9. Lienzo de la propuesta de valor

| ¿Cuáles son los Dolores/Tristezas de la población objetivo? | ¿Qué aliviaría el dolor/Tristeza a la población objetivo? | ¿Qué le haría feliz a la población objetivo? | ¿Qué se le dará para darle su felicidad? | Conexión (propuesta de valor) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Impunidad por parte del Estado y la sociedad frente a la violación de los derechos humanos. • Discriminación. • Desigualdad. • Injusticia. • Discriminación y no cumplimiento de los derechos por parte del Estado. • Los servidores públicos no comprenden la importancia de incorporar el enfoque de género. • Los proyectos que implementan las instituciones públicas, no responden a las expectativas de las mujeres y población GLTBI. | <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la justicia en igualdad de condiciones. • Espacios públicos y privados sin discriminación. • Alcanzar la igualdad real. • Cambiando los patrones culturales de la sociedad. • Cerrando las brechas de desigualdad. • Contando con una solo agenda para todos los sectores vulnerables. • Tener una buena metodología para incorporar el enfoque de género. • Manejar y decidir sobre los recursos materiales que cuenta la sociedad para desarrollar una vida sin violencia. | <ul style="list-style-type: none"> • Una sociedad que respeta los derechos humanos de todos y todas. • Sociedad que potencie las diferencias para que todas las personas ejerzan plenamente sus derechos. Estado cumpla con el mandato constitucional y estándares internacionales de derechos humanos. • Sentirse valorados y con los mismos derechos que todos. • Sentirse parte del cambio que se genera cuando se incorpora el enfoque de género. • Saber que tienen acceso a trabajo, educación, salud, cultura sin discriminación. • Que se reconozca y se respete sus diferencias. | <ul style="list-style-type: none"> • Actuar inmediatamente frente a la vulneración de derechos. • Enseñar a la institucionalidad pública para que actúe de manera oportuna y diligente ante una vulneración de derechos. • Empoderar a los sujetos de derechos. • Aportar con elementos para la disminución de brechas de desigualdad. • Fortalecer las capacidades del talento humano al interior de la institucionalidad pública. • Generar información estratégica que le permita a las mujeres y población GLTBI incidir en el Estado. • Tener acceso sobre el uso y manejo de los recursos materiales, sociales y políticos para el reconocimiento de sus derechos humanos. | <ul style="list-style-type: none"> • Promover la actuación oportuna y diligente del Estado y sociedad ante la vulneración de derechos humanos de las mujeres y población GLTBI. • Comprometer a la institucionalidad pública para eliminar las brechas de desigualdad |

4.1.9 Lienzo del modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género

Tabla 10. Lienzo del modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género

| | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>SOCIOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ONG's especializadas. ▪ Organizaciones de sujetos de derechos. ▪ Mecanismos internacionales de derechos humanos. ▪ Cooperación internacional. ▪ Organizaciones privadas. ▪ Universidades. | <p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación equipo de alto nivel técnico político. ▪ Generación de conocimientos e información estratégica. ▪ Elaboración de proyectos para implementación de políticas públicas. ▪ Empoderamiento de los sujetos de derechos. ▪ Generación de contenidos de comunicación. ▪ Generación de normativa. ▪ Asistencia técnica especializada. ▪ Observancia y monitoreo. | <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Promover la actuación oportuna y diligente del Estado y sociedad ante la vulneración de derechos. (gozo pleno de los derechos)</p> <p>Comprometer a la institucionalidad pública para eliminar las brechas de inequidad. (igualdad de oportunidades)</p> <p>Propuesta de valor enfocada en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ PRODUCTIVIDAD ▪ IMAGEN ▪ OPORTUNIDAD | <p>RELACIÓN CON LA POBLACIÓN OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instancias de participación ciudadana: Constitución Ley Orgánica De Participación Ciudadana Y Control Social Código de la Democracia ▪ Mecanismos de coordinación interinstitucional ▪ Relacionamiento con las organizaciones de mujeres y GLTBI. | <p>POBLACIÓN OBJETIVO</p> <p>Mandato constitucional: Art. 156 : Asegurar la plena vigencia de los derechos humanos de las mujeres y población GLTBI.</p> |
| <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos Fijos. • Costos Variables (proyectos). • Líder de valor. | <p>CANALES DE COMUNICACIÓN CON LA POBLACIÓN OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituciones públicas • Medios de comunicación. • Proyectos de responsabilidad social | <p>INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto gubernamental. • Proyectos de inversión. • Cooperación internacional. • Convenios interinstitucionales. • Donaciones y patrocinios. • Convenios con organizaciones sociales. | | |

A continuación se describe el contenido del lienzo:

La **propuesta de valor**, está basada en tres elementos:

1. Productividad, es decir, construir los insumos técnicos de alta calidad técnica y de impacto social; para con ellos realizar las negociaciones con la institucionalidad pública y privada, encaminada al logro de la igualdad.
2. Imagen, alcanzar el posicionamiento del organismo que vela por la garantía de los derechos de las mujeres y población GLTBI, y que tiene la legitimidad social para exigir el cumplimiento de la normativa internacional y nacional que amparan a estos grupos sociales, al Estado Ecuatoriano.
3. Oportunidad, actuación con celeridad cuando existe violación de los derechos humanos, el Estado debe actuar con celeridad, oportunidad y efectividad para la restitución de los derechos.

La propuesta de valor de la institución es:

Promover la actuación oportuna y diligente del Estado y sociedad ante la vulneración de derechos. (Garantía de los derechos humanos) y comprometer a la institucionalidad pública para eliminar las brechas de inequidad. (Igualdad de oportunidades).

La **población objetivo** para el Consejo Nacional de Igualdad de Género está establecida en los Art. 70 y Art. 156, y son las mujeres y población GLTBI, por este motivo es importante tener bien definida la propuesta de valor para enfocar adecuadamente el poder llegar a la población objetivo.

La **relación con la población objetivo** está establecida a través de los mecanismos de participación que constan en la Constitución, la Ley de Participación Ciudadana y Control Social y Código de la Democracia, estos espacios de participación deben ser

concebidos para la deliberación ciudadana en la construcción de las políticas públicas a favor de éstos grupos sociales. Los mecanismos de relacionamiento interinstitucional son las mesas técnicas, consejos sectoriales, comisiones interinstitucionales, entre otros.

Los **canales de comunicación** con la población objetivo, son las instituciones públicas quienes a través de incorporar el enfoque de género y derechos humanos en los proyectos que desarrollan para que respondan a las necesidades estratégicas y prácticas de las mujeres y población GLTBI. Los medios de comunicación son un canal de conexión fundamental, ya que a través de ellos se impulsa el cambio de patrones culturales. El cumplimiento del principio de igualdad y no discriminación es una responsabilidad de toda la sociedad y, por esta razón, tienen parte las empresas privadas quienes implementan proyectos de responsabilidad social dirigidos a mejorar las condiciones de vida de las mujeres y población GLTBI que laboran en las mismas. Estos proyectos estarán dirigidos a apoyar a las mujeres que viven situaciones de violencia de género, como incorporar a personas de diversidad sexual en diferentes áreas de las empresas. Las disposiciones normativas son otro canal de comunicación, las normas deben cumplirse tanto por la ciudadanía, las empresas públicas y privadas.

Los **socios claves** para el Consejo, son las Organizaciones No Gubernamentales, especializadas sobre temas de derechos humanos de las mujeres y población GLTBI y los mecanismos internacionales de derechos humanos, quienes pueden ejercer presión sobre el Estado Ecuatoriano para el cumplimiento de la legislación internacional y nacional en esta materia. Es aquí donde las universidades se convierten en generadores de conocimiento y aportan con sus propuestas en la generación de políticas públicas para la igualdad.

Las **actividades claves** definidas le permitirán estar en el más alto nivel político y técnico, para que sea reconocido por la institucionalidad pública y por la sociedad ecuatoriana como un ente transformador, y son las siguientes:

- Formación de equipo de alto nivel técnico político.
- Generación de conocimientos e información estratégica.

- Elaboración de proyectos para implementación de políticas públicas.
- Empoderamiento de los sujetos de derechos.
- Generación de contenidos de comunicación.
- Generación de normativa.
- Asistencia técnica especializada a la institucionalidad pública.
- Observancia y monitoreo de políticas públicas para la igualdad.

Los **recursos claves** para implementar el modelo de gestión son el personal especializado y altamente capacitado para llevar adelante la propuesta de valor. El uso de los medios tecnológicos que permiten crear plataformas virtuales para fortalecer las capacidades de los operadores de las políticas públicas, el uso de las redes sociales como una herramienta de difusión y capacitación para la igualdad hacia la ciudadanía.

Los **ingresos** del Consejo, están definidos por las aprobaciones del Ministerio de Finanzas, para contar con presupuesto adicional al corriente, es imprescindible presentar proyectos de inversión a SENPLADES. Otra estrategia es tener convenios con los socios claves para apalancar recursos para proyectos estratégicos que dan vida al modelo de gestión institucional.

Los fondos de la cooperación internacional, no solamente son financieros, sino son técnicos y materiales, de igual forma debe presentar proyectos para fondos concursables o áreas de investigación.

La **estructura de costos** está dada por la estructura presupuestaria aprobada por el Ministerio de Finanzas, por lo que se requiere hacer un lobby con presentación de propuestas de proyectos de inversión de alto impacto, obteniendo así los recursos necesarios para implementar el modelo de gestión. Los recursos financieros requeridos para la implementación del modelo pueden ser compartidos por otras instituciones a través de convenios con los gobiernos autónomos descentralizados.

4.1.10 Diagrama de “flechas” o interrelación del modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género

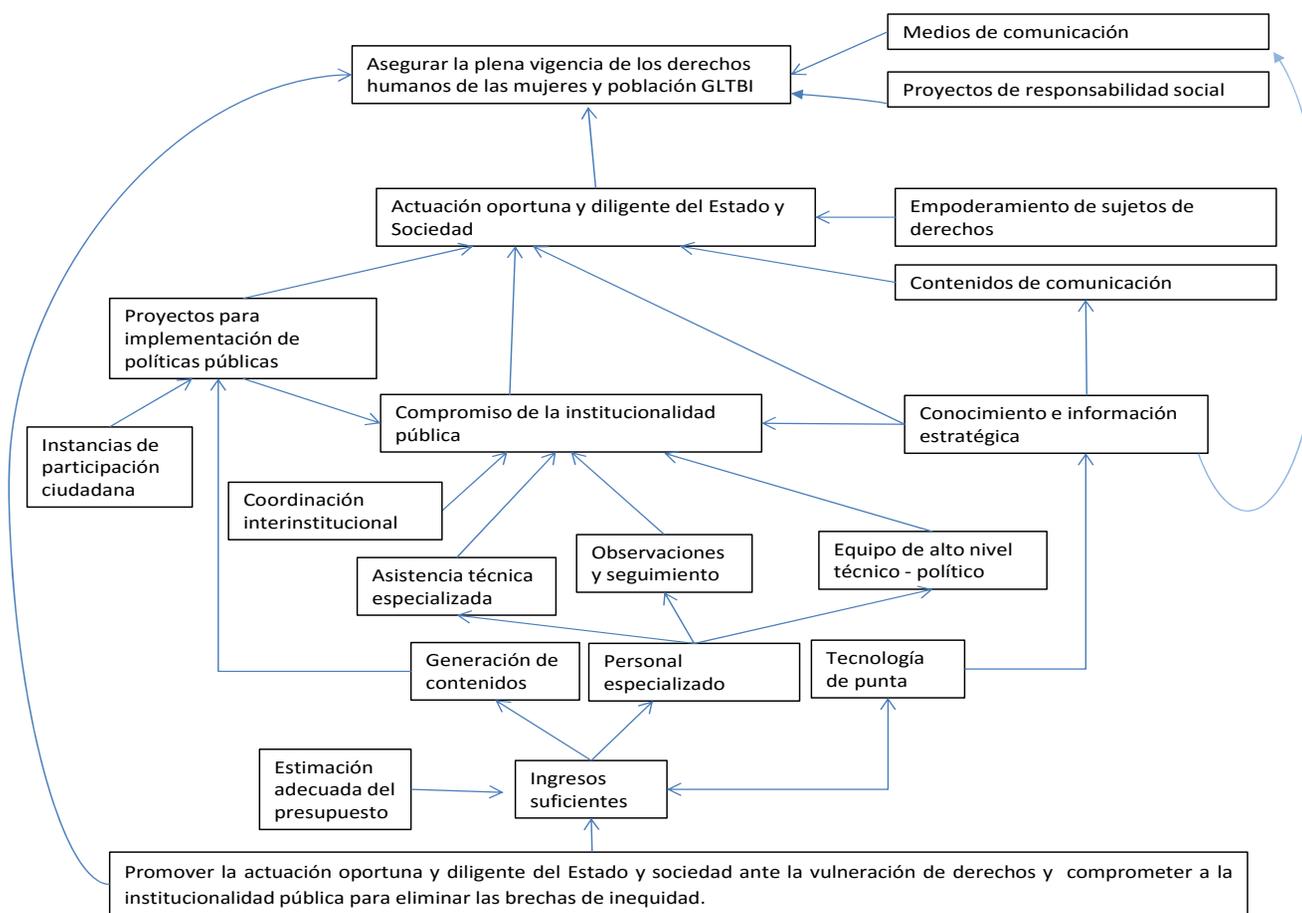


Figura 16. Diagrama de “flechas” o interrelación del modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género

4.1.11 Definición de potenciales “Loops” Estratégicos



Figura 17. Loops estratégicos del Consejo Nacional para la Igualdad de Género

Los loops, son los grupos de trabajo a implementar el modelo de gestión plasmado en el lienzo CANVAS.

Los Loops definidos son:

Aliados estratégicos: este grupo debe enfocarse a crear o reforzar las alianzas estratégicas con los aliados claves a nivel local, nacional, regional e internacional. Para esto debe contar con las propuestas para posicionarse como una institución de un alto nivel técnico. Los aliados le van a dotar de recursos financieros, técnicos y políticos para el cumplimiento de su mandato constitucional.

Relacionamiento público: este grupo de trabajo debe fortalecer la coordinación interinstitucional con las entidades públicas de los cinco poderes del Estado, a nivel nacional y descentralizado. Es la que debe establecer los mecanismos de comunicación

con estos actores a través del fortalecimiento de las capacidades de los operadores de las políticas públicas, de la entrega de información estratégica sobre género para la construcción de los programas y proyectos, realizando el seguimiento y evaluación de las políticas públicas, la implementación de normativas y procedimientos para la igualdad, entre otros.

Procesos y Proyectos críticos: este grupo de trabajo, será el que desarrolle los procesos necesarios para dinamizar las estructuras organizacionales que, permitan que las instituciones tengan una organización orientada a alcanzar la igualdad. De igual forma desarrollará los proyectos estratégicos que le permita cumplir con sus objetivos institucionales.

Innovación: este grupo generará nuevas formas para promover la igualdad, recogiendo experiencias exitosas de la sociedad civil a nivel local, nacional, regional e internacional, para ser recreadas en el Estado Ecuatoriano, identificando los elementos centrales para involucrar a la población joven en la lucha contra la discriminación.

Normativa: En este grupo desarrollará la normativa que se requiere sea incorporada por el Estado Ecuatoriano.

Gestión de las finanzas: este grupo tratará todos los mecanismos que permitan contar con mayores recursos financieros para apalancar la gestión del Consejo.

4.1.12 Proyectos estratégicos

Tabla 11. Proyectos Estratégicos Del Consejo Nacional para la Igualdad de Género

| Loops | Objetivos | Indicadores | Proyectos |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aliados estratégicos | Potenciar recursos políticos, técnicos y financieros para la promoción, protección y reparación de los derechos humanos de las mujeres y población GLTBI. | <ul style="list-style-type: none"> Número de observaciones de las instancias internacionales de derechos humanos, incorporados por las instancias correspondientes del Estado Ecuatoriano. Incremento de alianzas público privadas para implementación de políticas públicas de igualdad y no discriminación en el Estado Ecuatoriano. | <ul style="list-style-type: none"> Transversalización del enfoque de género en el Estado. Cumplimiento de instrumentos internacionales de derechos humanos. Cooperación del desarrollo para la igualdad. |
| Procesos y proyectos críticos: articulación territorial y proyectos estratégicos | El Estado ecuatoriano fomentará la cultura de igualdad y no discriminación así como la eliminación de todos los estereotipos de género que perpetúan comportamientos de violencia y discriminación. | <ul style="list-style-type: none"> Reducir la tasa de femicidios a 2 muertes por cada 100. 000 mujeres. 80% de los GADS a nivel provincial, cantonal y parroquial, aplican la estrategia de articulación territorial. Disminuir al 10% la tasa de embarazo adolescente a través de la aplicación de la Estrategia Nacional Intersectorial de Planificación Familiar y Prevención del Embarazo Adolescente en el territorio. | <ul style="list-style-type: none"> Ley integral contra la violencia. Acción territorial para la Igualdad. Mecanismos de protección de derechos, activados y operando. Planificación y presupuestos participativos con enfoque de género. Empoderamiento económico de mujeres y población GLTB. |
| Relacionamiento Público: Posicionamiento técnico-político y comunicación | El Estado Ecuatoriano garantiza el ejercicio de la ciudadanía de todas las mujeres y población GLTBI y asume dicho ejercicio como indicador de democracia. | <ul style="list-style-type: none"> Índice de equidad de género desarrollado e implementado. 100% de mallas curriculares a nivel primario, secundario y universitario incorporan la materia de igualdad y no discriminación. | <ul style="list-style-type: none"> Campaña comunicacional “Vivir en igualdad” sobre los derechos de mujeres y población GLTBI. Promoviendo la igualdad en las TICS. |
| Innovación: Generación de conocimientos e información estratégica | El Estado ecuatoriano define su agenda de desarrollo humano y gobernabilidad, con equidad de género. | <ul style="list-style-type: none"> Al menos dos publicaciones mensuales con información estratégica de género entregadas a autoridades a nivel central y local. 25 proyectos innovadores implementados por la el sector público y privado para la igualdad y no discriminación en coordinación con el CNIG. % de implementación de programas regulares de capacitación en género, violencias y derechos humanos para los servidores públicos. | <ul style="list-style-type: none"> Sistema de Información para la Igualdad. Guía para desarrollo de proyectos con enfoque de género. Programa de capacitación virtual sobre derechos humanos y género. |
| Gestión de finanzas | El Estado ecuatoriano incorpora en su planificación presupuestaria los recursos suficientes para la promoción, formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos orientados a garantizar la igualdad y no discriminación. | <ul style="list-style-type: none"> % de presupuesto asignado para proyectos para la igualdad y no discriminación. Recursos técnicos y financieros asignados para la implementación del Plan Nacional de Erradicación de la Violencia de Género. % incremento del presupuesto asignado al CNIG. | <ul style="list-style-type: none"> Apalancamiento financiero para la igualdad. Potenciación del Catálogo Orientador del Gasto en el Estado Ecuatoriano. |
| Normativa | El Estado cuenta con un marco jurídico coherente que posibilita la plena aplicación de los mandatos constitucionales y la normativa internacional en el campo de los derechos humanos de las mujeres y población GLTBI. | <ul style="list-style-type: none"> % de operadores de justicia que aplican adecuadamente la normativa vigente que protege a las mujeres y población GLTBI. % casos que no se han resuelto adecuadamente, generando impunidad ante la violación de derechos de las mujeres y población GLTBI. | <ul style="list-style-type: none"> Operadores de Justicia para la igualdad y no discriminación. Organizaciones sociales y ciudadanía contra la impunidad. |

4.1.13 Costos para implementación del modelo de gestión

Tabla 12. Costos para implementación del modelo de gestión

| LOOPS | PROYECTOS | PRESUPUESTO |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Aliados estratégicos | • Transversalización del enfoque de género en el Estado | \$ 100.000,00 |
| | • Cumplimiento de instrumentos internacionales de derechos humanos | \$ 30.000,00 |
| | • Cooperación del desarrollo para la igualdad | \$ 10.000,00 |
| Procesos y proyectos críticos: articulación territorial y proyectos estratégicos | • Ley integral contra la violencia | \$ 25.000,00 |
| | • Acción territorial para la Igualdad | \$ 250.000,00 |
| | • Mecanismos de protección de derechos, activados y operando. | \$ 50.000,00 |
| | • Planificación y presupuestos participativos con enfoque de género | \$ 80.000,00 |
| | • Empoderamiento económico de mujeres y población GLTBI | \$ 300.000,00 |
| Relaciones Públicas: Posicionamiento técnico y político y Comunicación | • Campaña comunicacional “Vivir en igualdad” sobre los derechos de mujeres y población GLTBI | \$ 500.000,00 |
| | • Promoviendo la igualdad en las TICS. | \$ 50.000,00 |
| Innovación: Generación de conocimientos e información estratégica | • Sistema de Información para la Igualdad | \$ 100.000,00 |
| | • Guía para desarrollo de proyectos con enfoque de género | \$ 40.000,00 |
| | • Programa de capacitación virtual sobre derechos humanos y género | \$ 80.000,00 |
| Gestión de finanzas | • Apalancamiento financiero para la igualdad | \$ 20.000,00 |
| | • Potenciación del clasificador K en el Estado Ecuatoriano | \$ 40.000,00 |
| Normativa | • Operadores de Justicia para la igualdad y no discriminación | \$ 60.000,00 |
| | • Organizaciones sociales y ciudadanía contra la impunidad | \$ 50.000,00 |
| TOTAL | | \$ 1.785.000,00 |

4.1.14 Cronograma de ejecución

Tabla 13. Cronograma

| LOOPS | PROYECTOS | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Aliados estratégicos | *Transversalización del enfoque de género en el Estado | X | X | X | X | X |
| | *Cumplimiento de instrumentos internacionales de derechos humanos | | | X | X | |
| | *Cooperación del desarrollo para la igualdad | X | X | | | |
| Procesos y proyectos críticos: articulación territorial y proyectos estratégicos | *Ley integral contra la violencia | X | X | | | |
| | *Acción territorial para la Igualdad | | X | X | X | X |
| | *Mecanismos de protección de derechos, activados y operando. | | X | X | | |
| | *Planificación y presupuestos participativos con enfoque de género. | | X | X | | |
| | *Empoderamiento económico de mujeres y población GLTB | | | X | X | X |
| Relaciones Público: Posicionamiento técnico y | *Campaña comunicacional "Vivir en igualdad" sobre los derechos de mujeres y población GLTBI | X | X | X | X | X |
| | *Promoviendo la igualdad en las TICS | | | X | X | X |
| Innovación: Generación de conocimientos e información estratégica | *Sistema de Información para la Igualdad | X | X | | | |
| | *Guía para desarrollo de proyectos con enfoque de género | | | | X | X |
| | *Programa de capacitación virtual sobre derechos humanos y género | X | X | | | |
| Gestión de finanzas | *Apalancamiento financiero para la igualdad | X | X | X | X | X |
| | *Potenciación del Catálogo Orientador del Gasto en el Estado Ecuatoriano | | | X | X | X |
| Normativa | *Operadores de Justicia para la igualdad y no discriminación | | | X | X | X |
| | *Organizaciones sociales y ciudadanía contra la impunidad | | | X | X | X |

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El mundo empresarial utiliza varias herramientas enfocadas a mejorar su rentabilidad mediante la optimización en el uso de sus recursos, tomando en cuenta la interrelación con un medio altamente cambiante; hace que la innovación sea un elemento esencial en su gestión para la sostenibilidad de las mismas. Mientras que, en el ámbito público la innovación está relacionada con el mejoramiento de los procesos para la entrega de servicios de calidad a la población.
- El gobierno del 2008 al 2017, hizo grandes esfuerzos para organizar a la institucionalidad pública, modernizó a la Función Ejecutiva especialmente, para lo que creó mecanismos y normativas dirigidas a estandarizar los modelos de gestión de las instituciones y fortalecer la cultura de planificación institucional. Pero, esta homogenización no reconoció las especificidades de instituciones como la del Consejo Nacional para la Igualdad de Género, cuyo mandato constitucional es tener atribuciones en la formulación, transversalización, observancia, seguimiento y evaluación de las políticas públicas relacionadas con las temáticas de género. Lo que demanda que la institución tenga una estructura de operación diferente a la actual para tener una incidencia real en el Estado y la sociedad ecuatoriana.
- El modelo de gestión del Consejo Nacional de Igualdad de Género, desarrollado bajo la metodología y directrices del Ministerio de Trabajo, tiene limitaciones debido a que está basado en sus atribuciones constitucionales (Art. 156), que son: formulación, transversalización, observancia, seguimiento y evaluación de las políticas públicas relacionadas con las

temáticas de género; y no está orientado a que pueda operar éstas atribuciones. La metodología utilizada tiene una debilidad conceptual, lo que le impacta de forma negativa, reduciendo la gestión institucional a un quehacer burocrático, sin la posibilidad de llevar adelante acciones estratégicas que le dé legitimidad social frente al Estado y las organizaciones de mujeres y población GLTBI.

- La metodología de lienzo CANVAS, aplicada a la dinámica de la institucionalidad pública en este caso del Consejo Nacional para la Igualdad de Género, permite que los tomadores de decisiones o autoridades tengan una visión más amplia e integradora de la misma, analizando todos los elementos que se requieren en la operación de la organización. Realizar este ejercicio tiene como resultado la definición de los nueve bloques que, al operarlos tendrá como resultados el cumplimiento del mandato constitucional.
- Desarrollar el modelo de gestión basado en la metodología del lienzo CANVAS, para la complementación del modelo de gestión del Consejo Nacional de Igualdad de Género, tomando en cuenta el mandato constitucional y las normativas legales, permite identificar los elementos claves para la gestión, el modelo de gestión gira en torno a la propuesta de valor: “promover la actuación oportuna y diligente del Estado y sociedad ante la vulneración de derechos; y, comprometer a la institucionalidad pública para eliminar las brechas de inequidad”, y está basada en tres pilares: productividad, imagen y oportunidad.
- Un elemento innovador en el modelo es el de iniciar una articulación y coordinación con el sector empresarial y las universidades, para potenciar los recursos financieros, técnicos y políticos en el proceso del posicionamiento de los derechos humanos de las mujeres y población GLTBI.
- Los ingresos del CNIG, están definidos por las aprobaciones del Ministerio de Finanzas, los mismos que son limitados, se debe presentar proyectos de

inversión a SENPLADES, dirigidos a la implementación del modelo, ya que en la actualidad solamente se tiene ingresos corrientes para pagar sueldos y gastos administrativos, lo que limita su accionar. Los convenios con una estrategia para apalancar recursos en la implementación de los proyectos definidos.

- La metodología del modelo de negocios CANVAS, aplicada en el Consejo para la Igualdad de Género define la conformación de equipos de trabajo para gestionar los loops que son: aliados estratégicos, relacionamiento público, procesos y proyectos claves, innovación, gestión de las finanzas y normativas.
- Los proyectos definidos en los loops, permite centrar su gestión en temas prioritarios y estratégicos, y dejar a un lado una gestión basada en actividades dispersas, que desgastan los pocos recursos financieros, materiales y humanos que tiene impacto en el posicionamiento técnico y político de la institución.
- Los proyectos estratégicos propuestos en los loops, son producto de un proceso de priorización de las demandas que tienen las organizaciones de mujeres y población GLTBI al Consejo Nacional para la Igualdad de Género, los mismos que deben ser ejecutados en un plazo de cinco años, por lo que se debe establecer un mecanismo de seguimiento anual y evaluación de resultados.
- El Consejo, para la implementación de este modelo de gestión, tiene que iniciar un proceso de cambio de la cultura organizacional, es decir, pasar de una cultura jerarquizada, sin capacidad propositiva y que tienen una planificación por cilos-departamentalizada, a una cultura estratégica, con objetivos claros y sobre todo que motiva la creatividad y la innovación al momento de desarrollar propuestas encaminadas a incidir en el estado y la sociedad ecuatoriana para alcanzar la igualdad.

- La alianza con el sector privado, es estratégica, pensando en que pueden desarrollarse proyectos con el objetivo de promover la igualdad, pues aquí se encuentra vinculado un alto porcentaje de población femenina, y tiene la responsabilidad de promover acciones contra la discriminación y a favor de la igualdad de género.
- La alianza con las universidades es imprescindible, en este espacio se desarrollan los conocimientos y la información estratégica que se requiere para cambiar los patrones culturales, que en un proceso de formación profesional apoya para el logro de la igualdad.

5.2 RECOMENDACIONES

- Las metodologías desarrolladas en el mundo empresarial tiene como objetivo alcanzar la máxima rentabilidad, pueden ser tomadas para aplicarlas en el sector público, siempre y cuando se tenga en cuenta las particularidades de éste, como son: el marco legal, la estructura presupuestaria, la estructura organizativa, y las directrices políticas vigentes, las mismas que no deben ser consideradas como una camisa de fuerza para crear el modelo de gestión que permita potenciar el accionar de las instituciones en favor de prestar servicios y bienes con alto valor social para la ciudadanía.
- Para la aplicación del modelo de gestión propuesto, el Consejo debe implementar una estructura con sistema organizativo dual, que es una estructura organizacional dinámica y viva, que permita la creatividad e innovación (Calvache & Montenegro, 2016), por parte de sus miembros, que conviva con una estructura jerárquica que es necesaria debido a la normativa pública.
- En el sector público, el presupuesto depende de la aprobación del Ministerio de Finanzas, SENPLADES y Asamblea Nacional, por lo que se requiere hacer

un lobby técnico y con propuestas de proyectos de alto impacto, para contar con los recursos necesarios para implementar el modelo de gestión. Los costos deben ser compartidos por otras instituciones a través de convenios, especialmente cuando se trata de la implementación de políticas públicas de igualdad a nivel territorial.

- Esta metodología es aplicable al sector público, pero requiere del liderazgo de las autoridades con la finalidad de promover cambios sociales y económicos positivos mediante modelos de gestión innovadores y que tengan en cuenta las demandas de la ciudadanía, las mismas que deben ser procesadas a través de los mecanismos de participación ciudadana.

BIBLIOGRAFÍA

1. Al-Debei, M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems*, 1-11.
2. Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, T., Johannesson, P., Gordijn, J., Weigand, H. (2006). Towards a Reference Ontology for Business Models. *Conceptual Modeling - ER 2006*, 4215, 482-496. doi:https://doi.org/10.1007/11901181_36
3. Baden-Fuller, C., McMillan, I., Demil, B., & Lecocq, X. (2008). Special issue call for papers: Business models. *Long Range Planning*.
4. Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación, Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
5. BID. (2007). *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*. Obtenido de file:///C:/Users/Tamia/Downloads/8.%20Modelo-Abierto-GpRD-Sector-Publico-1.pdf
6. BID. (2015). *Modelo abierto de Gestión Para Resultados en el sector público*. Obtenido de Diagnóstico Institucional del Servicio Público de la República de Ecuador: Presentación de resultados 2011-2015: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/Presentacion-de-resultados-diagnostico-SC-ECU.pdf>
7. Brandenburger, A., & Stuart, H. (1996). Value-based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5–25. doi:10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x
8. Calvache, M., & Montenegro, D. (2016). *Emotionshare Estrategia y Marketing Disruptivo*. Quito: ZEN Designer.
9. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2010). Competitiveness: Business model reconfiguration for innovation and internationalization. *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 123-149.
10. CEDAW. (2015). *Violencia contra las mujeres*. Obtenido de Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos de Naciones Unidas.
11. CEPAL. (Agosto de 2014). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe*. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/S1420739_es.pdf?sequence=1
12. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's

- technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
13. Coalición Nacional de Organizaciones de Mujeres. (Noviembre de 2014). *Informe Sombra al Comité de la CEDAW*. Obtenido de http://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CEDAW/Shared%20Documents/EQU/INT_CEDAW_NGO_ECU_18897_S.pdf
 14. Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional. (29 de septiembre de 2014). *Documento del modelo de gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género*. Obtenido de <http://www.igualdad.gob.ec/la-institucion/funciones.html>
 15. Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review* (23), 86-107.
 16. Faletto, E. (1989). La especificidad del Estado en América Latina. *Revista de la CEPAL* (38), 21. Obtenido de <http://archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/038069087.pdf>
 17. García, E. (2008). *América Latina Genera: Gestión del Conocimiento para la Equidad de Género en Latinoamérica y El Caribe*. San Salvador: PNUD.
 18. García, E. (2016). *Políticas Públicas con Perspectiva de Género: contribución a su despeje doctrinario, conceptual y metodológico*. Estados Unidos Mexicanos: Primer Seminario de Cultura Institucional, Instituto Nacional de las Mujeres.
 19. George, G., & Bock, A. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.
 20. González, G. (2001). Las reformas sanitarias y los modelos de gestión. *Revista Panam Salud Pública*, 9(6), 7. Obtenido de <http://scielo.iec.pa.gov.br/pdf/rpsp/v9n6/5390.pdf>
 21. INEC. (2013). *Investigación sobre Condiciones de Vida, Inclusión Social y Derechos Humanos de personas GLBTI*. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
 22. Lexis Finder. (3 de octubre de 2016). Estatuto Orgánico por Procesos del Consejo Nacional para la Igualdad de Género. *Registro Oficial No. 853*. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional.
 23. Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. *Accenture Institute for Strategic Change*.
 24. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93.

25. Makón, M. (2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*. Santo Domingo, República Dominicana: V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
26. Márquez, J. (2010). *Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>
27. Ministerio de Trabajo. (2017). *Instructivo para elaboración de modelo de gestión institucional*.
28. Moreno, M. (Mayo de 2009). *Valor Público: Un enfoque integral para la gestión de políticas*. Obtenido de www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35927/C16_valor_publico.ppt
29. ONU-Mujeres. (2015). *Mujeres ecuatorianas dos décadas de cambios 1995 – 2015*. Obtenido de http://www2.unwomen.org/-/media/field-office-ecuador/documentos/publicaciones/2016/2016_001_mujeres_ecuatorianas_resumen_ejecutivo.pdf?la=es&vs=4853
30. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African Journal of Business Management*, 5(7).
31. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45714991/Generacion_de_modelos_de_negocio.pdf?AWSAccessKeyId=akiaiwowyygz2y53ul3a&Expires=1505499556&Signature=wRh3M%2Bdm3z0yxmxJX53t7pktf9A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGeneracion
32. Palacios, M. (2011). *Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
33. Palacios, M., & Duque, E. (2011). *Modelos de negocio: Propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. Obtenido de <http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/article/view/144>
34. Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, D. (2001). Developing Business Models for eBusiness. *International Conference on Electronic Commerce*.
35. Rajala, R., & Westerlund, M. (2005). Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry. *18th Bled eCommerce Conference eIntegration in Action*, 1-15.

36. Ramírez, M., & García, M. (2010). La Alianza Universidad Empresa-Estado: Una estrategia para promover innovación. *Revista EAN* (68), 112-133. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a09.pdf>
37. Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 12-25.
38. Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial. *Universia Business Review*, 122-143.
39. Sánchez, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7284/1/S033145_es.pdf
40. SENPLADES. (2013). *Norma técnica desconcentración de entidades de la Función Ejecutiva del 2013: Registro Oficial 19*. Quito, Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
41. SENPLADES. (2017). *Guía para la presentación de programas y proyectos de inversión pública*. Quito, Ecuador: Secretaria de Planificación y Desarrollo.
42. Serrano, A. (2017). *Aplicación del lienzo de negocio como modelo de diseño en el proceso de puesta en marcha de una nueva empresa*. Sevilla, España: Escuela Técnica Superior de Ingeniería Universidad de Sevilla.
43. Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio Penguin.
44. Suárez, M. (2015). *Plan estratégico comunicacional del consejo nacional para la igualdad de género para el posicionamiento de las políticas públicas de género en las cinco funciones del estado*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
45. Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010). An individual business model in the making: A chef's quest for creative freedom. *Long Range Planning*, 408-430.
46. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
47. Vogel, M. (2016). *Organizaciones públicas mejoran resultados con CANVAS*. Obtenido de <http://www.tablerodecomando.com/organizaciones-publicas-mejoran-con-canvas/>
48. Wikströmab, K., Arttoc, K., Kujalad, J., & Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management* (28), 832–841.
49. Winchester, L. (25 de noviembre de 2011). *La formulación e implementación de las políticas públicas en ALC*. (ILPES, Editor, & CEPAL, Productor) Obtenido de

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/Pol%C3%ADticaspublicasenALC_Winchester.pdf

50. Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: Creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review* (23), 108-121.
51. Zurbriggen, C. (2011). *Gobernanza: Una mirada desde América Latina*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11519271002>

ANEXOS

ANEXO 1. Modelo de Gestión



**ARQUITECTURA
INSTITUCIONAL
POR SERVICIOS**

Modelo de Gestión

1. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL.-

1.1 ANTECEDENTES.-

Desde el 2008 el Ecuador viene apostando por un nuevo paradigma de desarrollo el Buen Vivir, que supone no solo superar la pobreza y redistribuir la riqueza, sino además garantizar en igualdad las condiciones para el ejercicio de la ciudadanía plena, consagrando como principio fundamental la igualdad y no discriminación; en este contexto crea los Consejos Nacionales para la Igualdad entre ellos el de Género, como órganos encargados de asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos.

En este contexto, se crea mediante el Decreto Ejecutivo No. 1733, publicado en el R.O. 601 el 29 de mayo del 2009, la Comisión de Transición hacia el Consejo Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género, derogando el Decreto Ejecutivo No 3535, sustento legal del Consejo Nacional de las Mujeres. El Decreto 1733 establece en su Artículo 2 las atribuciones de la Comisión las cuales se detallan a continuación:

1. Diseñar la estructura institucional que se deba implementar para garantizar la igualdad entre hombres y mujeres.
2. Preparar los proyectos de reformas normativas para la creación del Consejo Nacional de Igualdad de Género.
3. Expedir las resoluciones necesarias para el funcionamiento y organización de la Comisión; y,
4. Asumir los activos y pasivos del Consejo Nacional de la Mujeres

La Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad, crea el Consejo Nacional para la Igualdad de Género, aprobada en julio del año 2014, ratifica su mandato y atribuciones constitucionales.

Mediante oficio N° SENPLADES-SG-TE-PBV-2015-0056-OF, de fecha 19 de mayo 2015, SENPLADES, emite su informe favorable de los insumos institucionales: Matriz de Temática y Análisis de Presencia Institucional en el Territorio APIT, documento que fue remitido con copia a la SNAP.

1.2 BASE LEGAL.-

- La Constitución de la República en su artículo 11, consagra que todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, edad, sexo, identidad de género, condición migratoria, estado de salud, discapacidad, entre otros. Así como adoptar medidas de acción afirmativa para promover la igualdad real a favor de los titulares de derechos que se encuentran en situación de desigualdad.
- El artículo 70 de la Constitución de la República garantizará que el estado formulará y ejecutará políticas para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres, e incorporará el enfoque de género en planes y programas, y brindará asistencia

técnica para su obligatoria aplicación en el sector público. La Constitución de la República del Ecuador del 2008, en su Art. 156 señala lo siguiente: *“Los consejos nacionales para la igualdad son órganos responsables de asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos. Los consejos ejercerán atribuciones en la formulación, transversalización, observancia, seguimiento y evaluación de las políticas públicas relacionadas con las temáticas de género, étnicas, generacionales, interculturales, y de discapacidades y movilidad humana, de acuerdo con la ley. Para el cumplimiento de sus fines, se coordinará con las entidades rectoras y ejecutoras y con los organismos especializados en la protección de los derechos en todos los niveles del gobierno.”*

- El 1º. de julio de 2014, se promulgó la Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No.283 de 07 de julio de 2014, creando en el artículo 6 el Consejo Nacional para la Igualdad de Género.
- El 25 de mayo de 2015, mediante Decreto Ejecutivo No. 686 se expide el Reglamento General a la Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad, mediante el cual se norma la organización de los Consejos Nacionales para la Igualdad.
- El artículo 1 numeral 1 del Reglamento a la Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad manifiesta que el Consejo Nacional para la Igualdad de Género es el Órgano responsable de asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos de las mujeres y las personas LGBTI, y responsable de garantizar la igualdad de género.

2. MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.-

2.1 OBJETO DE LA NECESIDAD DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN.-

En el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 283 de 7 de julio de 2014, se promulgó la Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad, mediante la cual se crea el Consejo Nacional para la Igualdad de Género, en el artículo 6, en concordancia al Art. 1 del Reglamento General a la citada Ley.

En dichos instrumentos se establecen las funciones de los Consejos en concordancia con las atribuciones constitucionales, determinándose que inicia un proceso de transición para que los Consejos cumplan su nuevo rol institucional.

En el marco de la nueva normativa legal, que ratifica las atribuciones constitucionales del Consejo Nacional para la Igualdad de Género, nos reta para avanzar hacia la igualdad sustantiva, que va más allá de la igualdad formal lograda con los avances normativos en nuestra carta magna y normativa vigente, haciendo un salto cualitativo hacia la garantía de la plena vigencia y ejercicio de los derechos humanos de las mujeres y personas LGBTI.

Alcanzar la igualdad y la no discriminación por razón de género es una meta que requiere una gran movilización de talentos y recursos del Estado y de la sociedad, por lo que es

necesario construir un nuevo modelo de gestión dinámico de los asuntos de género en el Estado, y para ello se proponen como estrategias la transversalización y la institucionalización de políticas para la igualdad de género, lo cual supone que el Estado genere las condiciones necesarias para su implementación. Es decir, se amplía la responsabilidad única, centrada en el mecanismo especializado, hacia una gestión de los temas de igualdad de género por parte del Estado en su conjunto, para lo cual se debe generar capacidades y destrezas para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas y su articulación en la gestión integral del Estado.

2.2 TIPOLOGÍA, DESCONCENTRACIÓN Y DETALLE DE FACULTADES, PRODUCTOS Y SERVICIOS POR NIVEL.-

Mediante Oficio No. SENPLADES-SG-TE-PBV-2015-0056-OF, de fecha 19 de mayo 2015, la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, emite dictamen favorable a los insumos institucionales: Matriz Temática y Análisis de Presencia Institucional Territorio del Consejo, y determina que el Consejo Nacional para la Igualdad de Género funcionará a nivel central y no se desconcentra.

El artículo 4 de la Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad define a estas entidades como: *“organismos de derecho público, con personería jurídica. Forman parte de la Función Ejecutiva, con autonomía administrativa, técnica, operativa y financiera; y no requerirán estructuras desconcentradas ni entidades adscritas para el ejercicio de sus atribuciones y funciones.”*

Sin embargo, se prevé que, para el cumplimiento de sus atribuciones, contará con equipos técnicos de enlace y accionar territorial. El rol de estos equipos consiste en sensibilizar, capacitar y asesorar a las instancias políticas y técnicas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados responsables de asegurar los derechos en el territorio, de las políticas de igualdad generacional e intergeneracional y del sistema local de protección de derechos.

La Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad en sus Artículos 9, numeral 7 y Art. 12 numeral 7, dispone desarrollar mecanismos de coordinación territorial e intersectorial con las entidades rectoras y ejecutoras de las políticas públicas, y con los organismos especializados para la garantía y protección de derechos en todos los niveles de Gobierno. A continuación se detallan las “facultades, productos y servicios” que se desarrolla la institución desde el nivel central:

2.3 TIPOLOGÍA DE DESCONCENTRACIÓN.-

| Tipología de Desconcentración | | |
|-------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nivel | Facultad | Productos y Servicios |
| | Planificación | Metodologías, indicadores, sistemas, herramientas, estudios, investigaciones, entre otros, para la observancia de la política pública, planes, programas y proyectos en el ámbito de la temática de género con la finalidad de cumplir sus atribuciones constitucionales |
| | | Propuesta de Agenda Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género |
| | | Agenda para la Igualdad de Género construida. |
| | Coordinación | Informes de coordinación de las comisiones especializadas interinstitucionales y/o entidades competentes para la observancia de casos de amenaza o violación de derechos por condición de género. Informes de coordinación de las recomendaciones sobre medidas correctivas para ser incorporadas en las políticas públicas para garantizar los derechos de las mujeres y personas LGBTI contemplados en la normativa nacional e internacional. |
| | | Informes/documentos de transversalización de la perspectiva de género en los Consejos Sectoriales, ejecutores de política pública y en los niveles de Gobierno para la igualdad de género en el país. Convenios/acuerdos/planes de coordinación para la transversalización y observancia de políticas de igualdad y no discriminación, que permitan la garantía y protección de los derechos, con los Consejos Cantonales para la Protección de Derechos y otras entidades públicas en todos los niveles de gobierno en el ámbito del cumplimiento de los derechos de las mujeres y personas LGBTI |
| | | Actas, informes, acuerdos y estrategias de coordinación con los demás Consejos Nacionales para la Igualdad para garantizar la intersectorialidad de la gestión respecto al cumplimiento del principio de igualdad y no discriminación por condición de género |
| | | Convenios de cooperación interinstitucional con Gremios GAD y GAD a nivel provincial, cantonal y parroquial en el ámbito de género. Actas, informes y estrategias de articulación y coordinación territorial e intersectorial en el ámbito género |
| | Gestión | Documentos de propuestas de políticas públicas de igualdad de género, para su incorporación en el Plan Nacional del Buen Vivir. Informes de análisis cualitativo de los resultados de las políticas de igualdad de género desarrolladas en el Plan Nacional del Buen Vivir. Informes de observancia con recomendaciones para el cumplimiento de políticas de igualdad de género |
| | | Informes y actas de constitución del Consejo Consultivo de género nacional y territoriales. Documento de sistematización de los aportes de los sujetos de derechos para la formulación, transversalización, observancia, seguimiento y evaluación de las políticas de igualdad y no discriminación de género. Informes/reportes sobre procesos de fortalecimiento de capacidades y de promoción del principio de igualdad y no discriminación en razón de género. |
| | | Informes de observancia sobre violación de derechos por condición de género, en casos de conmoción social o de afectación a colectivos, y de ser el caso de las medidas cautelares solicitadas a través del Defensor del Pueblo. Informes de recomendaciones de creación y/o mejoramiento de mecanismos de política pública y gestión institucional, en todas las instancias y niveles de gobierno, para la prevención, protección y restitución a víctimas de amenaza o violación de derechos por condición de género. |
| | | Sistema de gestión de información de igualdad y no discriminación de género, vinculado al SNI y demás sistemas relacionados. Indicadores e índices de cumplimiento de derechos de las mujeres y personas LGBTI. |
| | | Informes elaborados por la Secretaría Técnica aprobados en el ámbito de género. Acta de aprobación de Agenda |
| | | Informes de seguimiento sobre el cumplimiento de la Agenda Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género. Informes de asignación y ejecución presupuestaria del Presupuesto General del Estado, aplicando el Clasificador Orientador de Gasto por Género. |
| | | Informes de Estado sobre cumplimiento de instrumentos internacionales de Derechos Humanos en el ámbito de género. Insumos con información estadística de género para el análisis y elaboración de informes país. Reportes de seguimiento a la aplicación de recomendaciones a los informes de Estado sobre el cumplimiento de derechos de las mujeres y personas LGBTI. |
| | | Informes de seguimiento y recomendaciones a las políticas de acción afirmativa de género vigentes y/o para la adopción de nuevas acciones afirmativas. Informes de propuestas de indicadores e instrumentos de género para seguimiento y evaluación de políticas públicas. |
| | | Documentos de análisis, investigaciones analíticas y estudios de impacto que contribuyan al cumplimiento del principio de igualdad y no discriminación en razón de género en las políticas públicas sectoriales para transversalizar el enfoque de género |
| | | Informes de evaluación sobre el cumplimiento de la Agenda Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género y de las políticas públicas de igualdad de género articulados a los Consejos Sectoriales y Senplades. |
| | Evaluación | Informes y reportes de evaluación a la política pública de igualdad de género desarrolladas en el Plan Nacional del Buen Vivir. |
| | | Informes de evaluación a las políticas de acción afirmativa de género. |
| Presencia en Territorio | Gestión | Equipos técnicos de enlace con accionar a nivel territorial, anclados al nivel central, realizarán sensibilización, capacitación y asesoramiento a las instancias políticas y técnicas de los GAD'S. |

2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.-

2.4.1 Cultura Organizacional.-

2.4.1.1 Valores.-

- Ética

El Consejo en el cumplimiento de su rol institucional, actuará con rectitud y probidad, respetando los principios y derechos consagrados en la Constitución y en los Instrumentos de Derechos Humanos.

- Justicia

El Consejo en el marco de su gestión institucional, actuará apegado a la normativa, garantizando el respeto de los derechos humanos.

- Sororidad

El Consejo en su accionar, propone una solidaridad transformadora, tendiente a alcanzar el empoderamiento de las mujeres y personas LGBTI, para hacer efectivo el principio constitucional de igualdad y no discriminación

2.4.1.2 Principios.-

- Igualdad

El Consejo se compromete a considerar y valorar en forma equivalente las diferencias en necesidades, intereses, comportamientos y aspiraciones de mujeres y hombres respecto a los mismos e iguales derechos.

- No discriminación

El Consejo velará por que la institucionalidad pública elimine todo tipo de distinción, exclusión o restricción basada en el sexo, tanto en su gestión como en su estructura institucional.

- Interseccionalidad

El Consejo se compromete a analizar las múltiples dimensiones de la discriminación, para incorporarlas en su gestión, cultura organizacional y su relación con el sector público.

2.4.1.3 Misión.-

Ser el mecanismo especializado del Estado responsable de asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos de las mujeres y personas LGBTI, consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos.

2.4.1.4 Visión.-

Garantizar la igualdad real y no discriminación de las mujeres y personas LGBTI en el Ecuador.

2.4.1.5 Objetivos estratégicos.-

OE1: Transversalizar el enfoque de género en las diferentes funciones del Estado e instituciones del sector público, incidiendo en los patrones sociales y culturales para garantizar la igualdad y la no discriminación.

OE2: Formular políticas públicas para disminuir las brechas que generan desigualdad y discriminación hacia las mujeres y la población LGBTI, con las diferentes funciones del Estado e instituciones del sector público.

OE3: Observar, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los derechos humanos de las mujeres y de la población LGBTI, en las diferentes funciones del Estado e instituciones del sector público.

2.4.1.6 Alineamiento al Plan Nacional del Buen Vivir.-

Identificar los objetivos, políticas, lineamientos estratégicos y metas a los cuales se alinea la gestión institucional.

| Servicios | Objetivos PNBV | Política | Metas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Generación de conocimiento, información estratégica, estudios, investigaciones y metodologías especializadas para la incorporación del enfoque de género en el ciclo de la política pública, e incidir en la transformación de patrones socioculturales que generan discriminación. | 1,2,3, | 1.2, 1.5, 1.3, 1.7, 1.9, 1.11, 1.12, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.8, 3.7 | |
| Promoción de los derechos de mujeres y personas LGBTI consagrados en la Constitución e Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos. | 4.5.6 | 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.8, 4.9, 4.10, 5.1, 5.2, 5.3, 5.5, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.7, 6.8, 6.9 | |
| Asesoría técnica especializada para incorporar el enfoque de género en el ciclo de la política pública, fortalecer la institucionalidad de género y promover la participación de las mujeres y población LGBTI para asegurar la igualdad y no discriminación. | 7.8.9 10, 1112 | 7.10, 7.12 8.1, 8.9, 8.10 9.1, 9.3, 9.4 10.3, 10.4, 10.5, 10.9 11.2 y 11.3 12.1, 12.2 | |

2.5 DISEÑO DE LA GESTIÓN.-

Para el diseño del Modelo de Gestión, se contó con la Asistencia Técnica de la SNAP, con quienes mediante la metodología CANVAS, se procedió a levantar el Lienzo del Consejo, a partir del análisis de los productos y servicios de la institución determinados en la matriz temática o de competencias, estableciéndose los siguientes componentes:

2.5.1 Beneficiarios/Sujetos de atención.-

El Consejo Nacional para la Igualdad de Género, brinda sus servicios hacia dos tipos de usuarios: institucionales y ciudadanía. Entre los usuarios institucionales se encuentran las entidades públicas de las 5 Funciones del Estados, tanto a nivel central como territorial, mecanismos nacionales, regionales e internacionales que garantizan y aseguran los derechos humanos de las mujeres y personas LGBTI y la ciudadanía en especial las mujeres y personas LGBTI.

Las beneficiarias principales de los servicios del Consejo son: Mujeres, niñas, adolescentes, jóvenes, adultas mayores y personas LGBTI, en situación de discapacidad, movilidad humana y perteneciente a pueblos y nacionalidades, entre otras.

2.5.2 Relaciones con el beneficiario/Sujetos de Acción.-

Las relaciones generadas con nuestros/as beneficiarios/as es puesta en práctica mediante asistencia técnica y asesoría personalizada a todas las instituciones del sector público, tanto a nivel central como desconcentrado de las 5 funciones del Estado, y de los gobiernos Autónomos Descentralizados, por lo tanto contará con equipos de trabajo a nivel central y de apoyo en el territorio con la finalidad de operativizar de manera coordinada sus atribuciones en la formulación, transversalización, observancia, seguimiento y evaluación de las políticas públicas de género, para asegurar la plena vigencia de los derechos humanos de las mujeres y personas LGBTI.

Las relaciones con los sujetos de derechos, supera la noción de “beneficiarios”, a partir de la Constitución de la República de 2008, sus relaciones son endoble sentido, por una parte como sujetos constitutivos de la gestión institucional, al ser miembros plenos del cuerpo colegiado que gobierna el Consejo, a través de delegados de sociedad civil y de las 5 funciones del Estado; y, por otra parte como actores sociales de la política pública.

Las relaciones sin embargo en el caso de los sujetos sociales de sociedad civil, también suponen el empoderamiento político de sus autorías, para el ejercicio pleno de la ciudadanía, a través de procesos de construcción conjunta, con la participación activa de organizaciones sociales de mujeres y personas LGBTI.

Las relaciones con los actores institucionales públicos implican la construcción conjunta de procesos de institucionalización del enfoque de igualdad y no discriminación en razón de género, particularmente con los otros Consejos de Igualdad.

Este relacionamiento se concretará de diversa manera, entre otras formas, a través de la Agenda Nacional para la Igualdad de Género; el Sistema de Gestión de Información de Igualdad y No Discriminación; y, los Consejos Consultivos.

En el contacto con nuestros/as beneficiarios/as, también se generan relaciones de tipo Virtual, a través de la página Web institucional, mediante la cual tienen acceso al catálogo en línea del centro de documentación, que permite revisar investigaciones, estudios y otro tipo de publicaciones relevantes sobre los derechos humanos de las mujeres y la población LGBTI, la cual tiene como principal objetivo el promocionar los derechos humanos y el principio de igualdad y no discriminación.

En esta misma línea otro acceso electrónico es el Info Institucional, el cual es un punto de contacto con nuestros/as beneficiarios/as, quienes pueden exponer sus requerimientos, observaciones y recomendaciones vía mail, las cuales son analizadas y gestionadas por la Institución, dependiendo del tipo de consulta.

Tomando en consideración el volumen de nuestros/as beneficiarios/as otra relación Virtual que se desea establecer, es mediante el uso y aplicación del Sistema de Gestión de Información de Igualdad y no discriminación, que el Consejo debe crear e institucionalizar, cuya finalidad es recabar, generar, analizar y difundir conocimiento cualitativo y cuantitativo sobre la situación de las mujeres y personas de LGBTI, como mecanismo de difusión de derechos y una herramienta básica que las instituciones del sector público, deben utilizar durante todo el ciclo de la política.

2.5.3 Canales.-

En ese doble relacionamiento, la gestión se caracteriza por brindarles asistencia técnica y asesoría estratégica altamente especializadas, que generen conocimiento, transfieran capacidades y construyan metodologías, para fortalecer y consolidar en el Estado, la incorporación del enfoque de género, para garantizar la igualdad y no discriminación.

Este aprendizaje permanente implica contar con equipos expertos, que trabajen tanto a nivel de la administración central, como en los territorios y el fortalecimiento de capacidades técnicas en las otras instituciones del Sector Público.

El relacionamiento se realiza a través de varios instrumentos normativos como convenios o acuerdos de cooperación, que se concretan en planes anuales de trabajo conjunto, mesas interinstitucionales de seguimiento y generación de insumos técnicos, que viabilicen los objetivos planteados, coordinación institucional, incidencia, acompañamiento y asesoramiento.

El soporte del relacionamiento a más de ser presencial y por tanto registrarse en listados de participantes y ayudas memorias de reuniones, es virtual y cuenta con equipo informático, tales como la WEB institucional, la biblioteca especializada y su catálogo en línea.

De otra parte el Sistema de Gestión de Información de Igualdad y no discriminación, que el Consejo debe crear e institucionalizar cuya finalidad es recabar, generar, analizar y difundir conocimiento cualitativo y cuantitativo sobre la situación de las mujeres y personas de LGBTI, es otra herramienta de difusión de derechos para las instituciones del sector público, que deben utilizar en el ciclo de la política.

Otro canal para el trabajo emprendido para la garantía de los derechos de las mujeres y personas LGBTI son los instrumentos internacionales de derechos humanos de las mujeres, a través de sus comités de expertas y expertos. Los comités demandan informes a los países para dar cuenta de la gestión impulsada para promover el ejercicio de derechos, por los cuales se han comprometido los países al momento de su ratificación. El Estado presenta informes y acoge recomendaciones del grupo experto y el Consejo vela para que esas recomendaciones sean incorporadas por el sector público en todo su despliegue de políticas.

2.5.4 Propuesta de Valor.-

La propuesta de valor institucional, se basa en la incorporación del principio constitucional de igualdad y no discriminación en razón de género y su institucionalización en las políticas públicas, bienes y servicios que generen todas las instituciones del Sector público, tanto a nivel central como local y en todos los niveles de gobierno.

Para tal efecto en el marco de los servicios que brinda, asegurará la incorporación del enfoque de género en la producción y análisis de información, estudios y propuesta de política, facilitará procesos guiados a sensibilizar a servidores/as públicos/as para la aplicación del principio de igualdad y no discriminación dentro de su gestión y alcanzar el empoderamiento de mujeres y personas LGBTI en sus derechos, con la finalidad principal de eliminar las brechas de género.

Otra propuesta de valor es la transformación de patrones culturales discriminatorios y excluyentes en las prácticas y relaciones sociales, para de-construir estereotipos, imaginarios y códigos sexistas, homo-trans y lésbico fóbicos, que naturalizan la desigualdad y la violencia. Para lo cual deben realizarse continuas campañas comunicacionales en asocio con actores no solo públicos, sino privados y de la sociedad civil en general, que vaya abonando hacia una sociedad incluyente.

Finalmente la propuesta de valor también se basa en observar, dar seguimiento y concretar su cumplimiento, en relación con los estándares de derechos humanos en razón de género, derivados de los instrumentos internacionales firmados y ratificados por el Ecuador.

La propuesta de valor está orientada a lograr la igualdad real o sustantiva para las mujeres y las personas LGBTI, en un proceso de mejora continua se incrementaran las capacidades institucionales orientadas a resultados, mediante la coordinación interna de recursos, procedimientos y lineamientos para fortalecer la cultura organizacional y la calidad de los servicios institucionales.

2.5.5 Asociaciones Clave.-

El Consejo Nacional para la Igualdad de Género, en el marco de su mandato constitucional y tomando en consideración el alcance nacional del mismo, dirigido hacia todo el sector público, tanto a nivel central como desconcentrado y su trabajo con la Sociedad Civil, considera clave realizar alianzas con instituciones que tienen la finalidad de dictar directrices, establecer normas y guiar el accionar y la organización del sector público, en este contexto considera una alianza clave con las Secretarías Nacionales en general, donde se destacan SENPLADES, SNAP y la SECOM; los consejos sectoriales y los ministerios coordinadores y el Ministerio de Finanzas, así como el INEC; y, todas éstas entidades de la Función Ejecutiva.

En la Función de Transparencia y Control Social, las alianzas con el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, Contraloría, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y CORDICOM, son un puntal clave de relacionamiento institucional, con la finalidad de permear, el enfoque de género en todo el ciclo de la política y su gestión institucional.

En la Función Legislativa en materia de normativa secundaria para la plena vigencia y ejercicio de los derechos humanos, la alianza clave es la Asamblea Nacional, a través de las comisiones permanentes, los grupos parlamentarios ad-hoc y el Consejo de Administración Legislativa (CAL).

En la Función Judicial, el Consejo de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación y la Defensoría Pública son instituciones básicas para garantizar el acceso a la justicia en el país y por tanto aliadas estratégicas, otra instancia clave es la Corte Constitucional.

En la Función Electoral, la alianza con el Consejo Nacional Electoral, el Instituto de la Democracia y el Tribunal Contencioso Electoral es imprescindible.

De igual manera con la finalidad de tener un mayor impacto, nuestros aliados claves serán los otros Consejos para la Igualdad, de esta manera se pueden diseñar estrategias de posicionamiento conjunto, para tener mayor alcance y consolidar la presencia de los Consejos a nivel nacional.

En cuanto a nuestra participación en territorio nuestros aliados serán los Consorcios GAD'S: AME, CONGOPE y CONAGOPARE, instancias encargadas de dar asistencia técnica a los GAD's, en los diferentes niveles de gobierno, con las cuales se implementarán estrategias de trabajo, guiadas a generar conocimiento y capacidades, definir y construir metodologías, instrumentos y herramientas que faciliten el proceso de transversalización del enfoque de género, y aporten efectivamente a la formulación, observancia, seguimiento y evaluación de políticas públicas de género a nivel local.

De otra parte la institucionalidad de género creada en territorio, a través de las comisiones permanentes de igualdad y género; las unidades técnicas; y los consejos (cantionales o metropolitanos) de protección de derechos, son instancias que deben aliarse con el Consejo, para el cumplimiento de lo establecido en el COOTAD.

Otra de las alianzas estratégicas son las organizaciones de mujeres y personas LGBTI, al ser parte de nuestro cuerpo colegiado y actores de las políticas públicas, se deben generar acuerdos o compromisos que faciliten sus procesos de empoderamiento político, principalmente en los territorios.

Finalmente tomando en consideración el alcance del mandato constitucional de los Consejos Nacionales para la igualdad de Género, otro aliado clave es la Cooperación, en virtud de la canalización de ida y vuelta de recursos de conocimiento, talento humano y financiero, que pueden contribuir a potenciar la incidencia del Consejo Nacional para la Igualdad de Género en el ámbito nacional e internacional. Particular interés se tiene con la Cooperación Sur-Sur, en virtud del cambio de paradigma internacional, que para Ecuador significa apostar a la multipolaridad en la geopolítica mundial, con particular interés en la Región Latinoamericana.

2.5.6 Procesos Clave.-

Para el cumplimiento del mandato constitucional los procesos clave a desarrollar se detallan a continuación:

2.5.6.1 Gestión para la generación de conocimiento, información estratégica y estudios.-

Este proceso involucra la producción, levantamiento, procesamiento y análisis de información estratégica sobre la situación de las mujeres y población LGBTI que visibilice las desigualdades de género a nivel nacional y/o local, como insumo para la Formulación, Transversalización, Observancia, Seguimiento y Evaluación de la política pública, planes, programas y proyectos.

Adicional a ello se evidencia la necesidad de desarrollar estudios e investigaciones cuantitativas y cualitativas sobre las condiciones de vida y el cumplimiento de los derechos humanos de las mujeres y población LGBTI que contribuyan a la transformación de patrones socio culturales discriminatorios.

Identificar las necesidades y demandas de investigaciones en el marco de los derechos humanos de las mujeres y personas LGBTI, consagrados en la Constitución, que permita desarrollar y contar con diagnósticos, estudios, análisis e información estratégica base para sustentar la implementación de políticas públicas, tendientes a eliminar las brechas de género en el país.

Elaboración de insumos y directrices para incorporar el enfoque de género en el sistema nacional de información y el sistema estadístico nacional de acuerdo al mandato constitucional; y,

Selección y difusión de información especializada sobre género, derechos de las mujeres y población LGBTI a través de los centros de documentación y difusión institucional,

2.5.6.2 Gestión de formulación de propuestas de políticas públicas.-

Asesorar y formular políticas públicas en el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, para garantizar los derechos de las mujeres y personas LGBTI en las 5 funciones del estado y en las Instituciones del Sector Público.

2.5.6.3 Gestión de Transversalización e institucionalización del enfoque género.-

Coordinar los procesos de institucionalización del enfoque de igualdad y no discriminación en razón de género en las cinco funciones del Estado, con enfoque territorial y pertinencia cultural, a través de la incidencia, asesoría especializada y asistencia técnica a su gestión.

Desarrollar de marcos conceptuales, estrategias, instrumentos y metodologías, además de construir instrumentos técnico-políticos articulados al Sistema Nacional Descentralizado de Planificación participativa, además del diseño de enfoques y mecanismos interseccionales con los otros Consejos Nacionales para la Igualdad.

Asistir técnicamente para institucionalizar el enfoque de género en los GAD's, en las zonas de planificación de SENPLADES y en otras instituciones públicas desconcentradas y descentralizadas, a fin de hacer efectiva la igualdad y la no discriminación en razón de género a nivel provincial, cantonal y parroquial, a través del fortalecimiento de la institucionalidad de género establecida en el territorio.

2.5.6.4 Gestión de participación y empoderamiento de las mujeres y población LGBTI.-

Se considera a las mujeres y personas LGBTI, como sujetos sociales destinatarios de la política pública de igualdad y no discriminación del CNIG, que pueden ser parte del directorio o cuerpo colegiado de la entidad, a través de delegados de la sociedad civil organizada, por tanto son sujetos-actores constitutivos del Consejo.

El fortalecimiento de su autoría social para su empoderamiento político, implica acompañar, apoyar y dar asistencia para consolidar capacidades, mecanismos y espacios de participación propios, para la vigilancia y control ciudadano, del cumplimiento y garantía de los derechos de las mujeres y personas LGBTI por parte del Estado.

2.5.6.5 Gestión de Observancia del cumplimiento de los derechos humanos de las mujeres y la población LGBTI.-

La observancia es un proceso integral que vigila el cumplimiento del principio de igualdad y no discriminación e incide en la gestión del Estado para garantizar el ejercicio de los derechos humanos de mujeres y personas LGBTI, consagrados en la Constitución y los instrumentos de derechos humanos ratificados por el Ecuador.

Este proceso analiza el desarrollo de la política pública, el accionar de los medios de comunicación y situaciones individuales o colectivas de vulneración de derechos,

mediante procedimientos, instrumentos y mecanismos que permiten analizar y evidenciar situaciones de vulneración de derechos de las mujeres y población LGBTI, con la finalidad de garantizar el pleno ejercicio y goce de sus derechos.

2.5.6.6 Gestión de Seguimiento y Evaluación de políticas públicas.-

Seguimiento, monitoreo y evaluación a las instituciones del Estado, política pública y medios de comunicación, para el cumplimiento de los derechos de las mujeres y personas LGBTI consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos, a través del desarrollo e implementación de metodologías e instrumentos con perspectiva de género.

2.5.7 Recursos Clave.-

Un recurso estratégico para el consejo es el Talento Humano, se requiere contar con equipos técnicos multidisciplinarios y especializados; que cuenten con experiencia y conocimiento vasto en género, derechos humanos y políticas públicas. Adicionalmente que manejen información estratégica, investigación aplicada, georeferenciación, desarrollo territorial, formación-capacitación, elaboración de metodologías, entre otras experticias, para asegurar el cumplimiento del rol institucional.

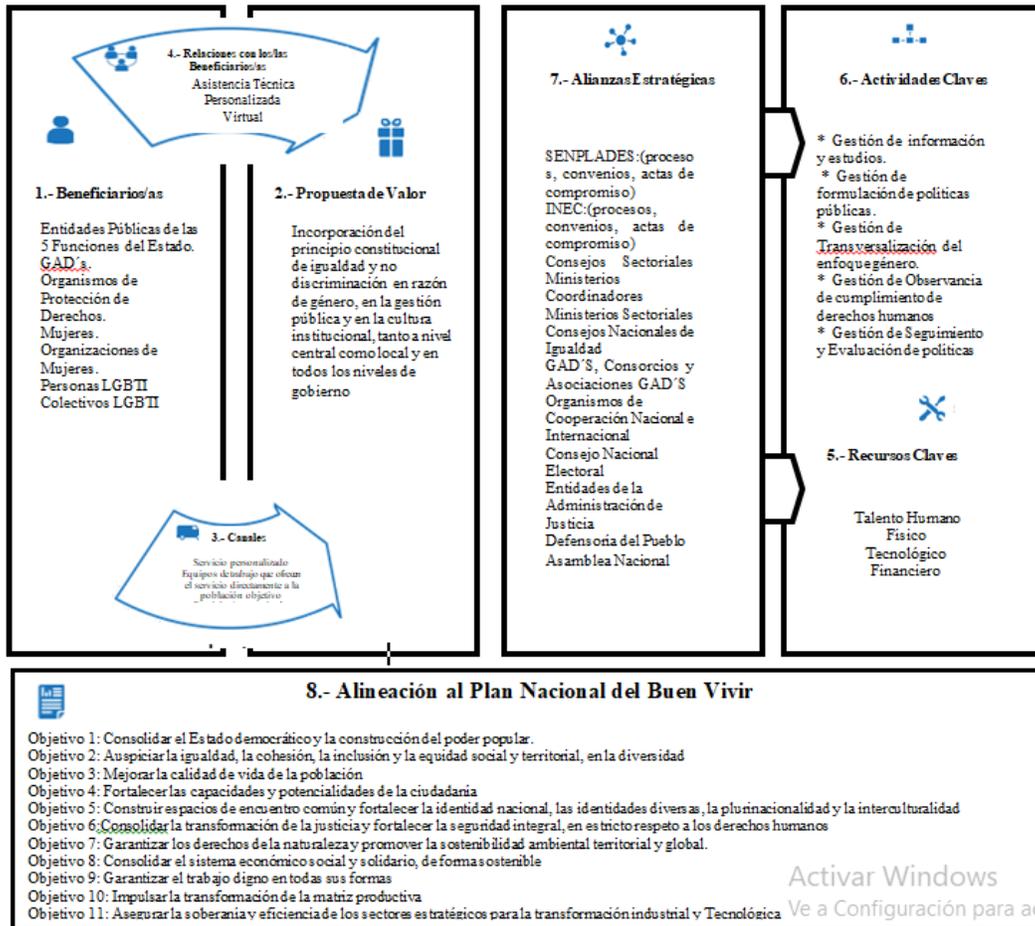
El equipo técnico brindará asesoría estratégica y asistencia técnica especializada en género, a los servidores y servidoras públicas de las 5 funciones del Estado y de los GAD's, por ende su nivel técnico es de alta responsabilidad, así como sus conocimientos y experiencia específica en la temática exige una alta experticia. Su talento humano experto en la temática realizará incidencia para la inclusión de la igualdad desde la corresponsabilidad.

Para el cumplimiento de su mandato el Consejo, debe contar con recursos físicos, es decir infraestructura, materiales de trabajo y equipos adecuados, que faciliten la ejecución de sus atribuciones, de igual manera requiere contar con recursos financieros suficientes, puesto que el alcance de sus atribuciones involucra a todo el territorio nacional, es evidente que debe contar con presupuestos oportunos para su gestión, para tal efecto es importante recalcar también la participación de la Cooperación Nacional e Internacional.

Finalmente el recurso Tecnológico es clave, principalmente por la necesidad de diseñar e implementar el Sistema Integrado de Gestión de la información, herramienta informática que proporcionará información, estudios, diagnósticos, etc., para la formulación, transversalización observancia, seguimiento y evaluación de las políticas públicas de género. Acceder a tecnología de punta e incorporar a las TICS en la gestión institucional.

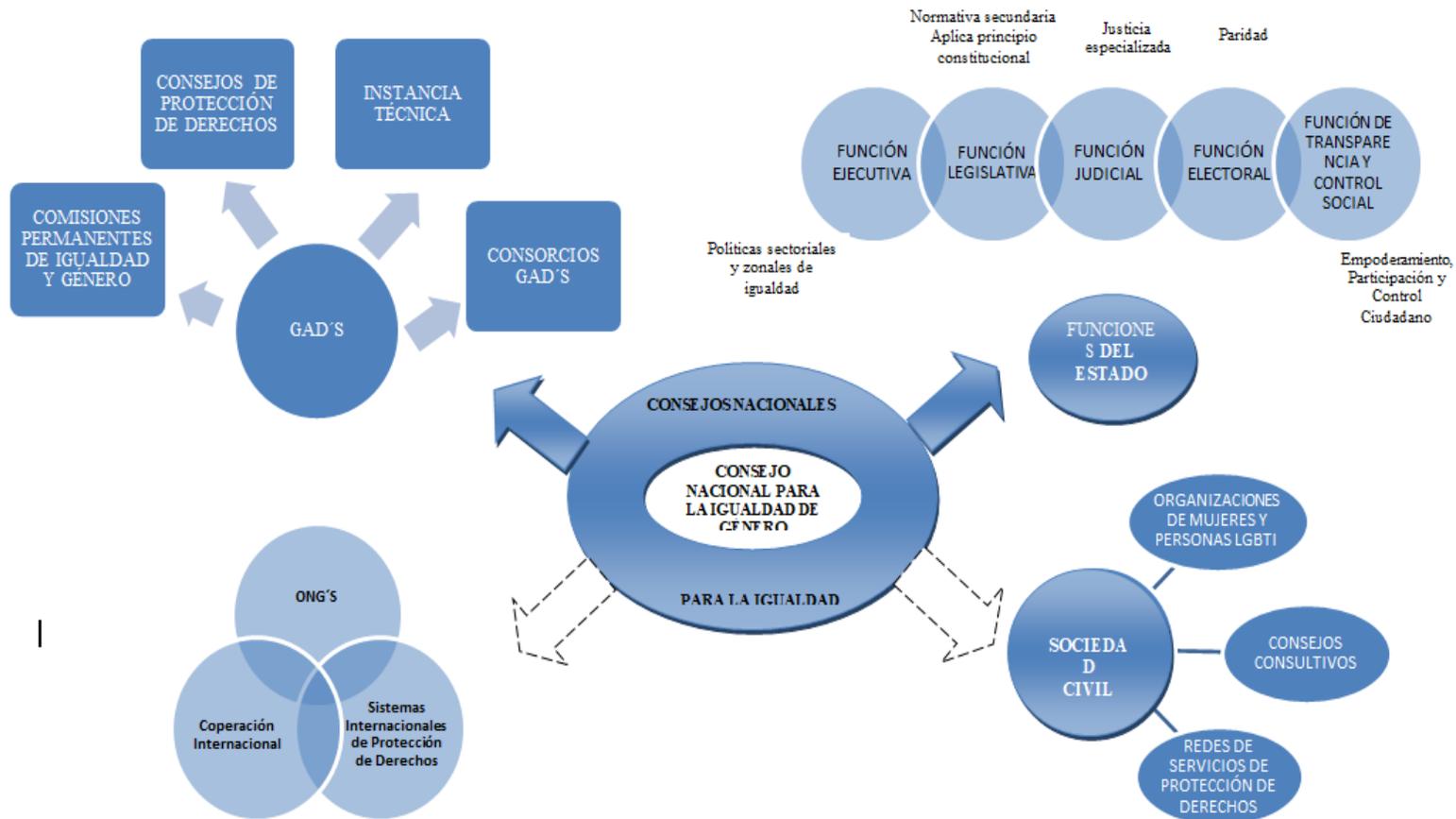
| Servicios por Competencias | Población Objetivo | Propuesta de Valor | Canales | Relaciones | Recursos clave | Procesos/ Actividades Clave | Alianzas Clave |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Generación de conocimiento, información estratégica, estudios, investigaciones y metodologías especializadas para la incorporación del enfoque de género en el ciclo de la política pública, e incidir en la transformación de patrones socioculturales que generan discriminación</p> | <p>Instituciones: Funciones del Estado Niveles de Gobierno Organismos de Protección de derechos Sociedad Civil (Organizaciones de mujeres y colectivos LGBTI)</p> | <p>Incorporación del principio constitucional de igualdad y no discriminación en razón de género, en la gestión pública y en la cultura institucional, tanto a nivel central como local y en todos los niveles de gobierno</p> | <p>Servicio Personalizado (asistencia técnica y asesoría estratégica, altamente especializadas): Equipos de trabajo a nivel central y territorial que ofrecen el servicio directamente a la población objetivo.</p> | <p>Personalizada: equipos de trabajo a nivel central y en territorio Creación colectiva: construcción participativa en de propuestas de política pública</p> | <p>Talento Humano: especializado en género, derechos humanos, políticas Públicas, estadística, etc. Físicos: Infraestructura física, materiales de trabajo Financiero: Presupuesto general del Estado, Cooperación Nacional e Internacional</p> | <p>Gestión de información y estudios Gestión de formulación de políticas públicas</p> | <p>SENPLADES:(procesos, convenios, actas de compromiso) INEC:(procesos, convenios, actas de compromiso) Consejos Sectoriales Ministerios Coordinadores Ministerios Sectoriales Consejos Nacionales de Igualdad GAD'S, Consorcios y Asociaciones GAD'S Organismos de Cooperación Nacional e Internacional Consejo Nacional Electoral Entidades de la Administración de Justicia Defensoría del Pueblo Asamblea Nacional</p> |
| | | | <p>Servicio Automatizado (Propio): Página web, centro de documentación y centro de difusión</p> | <p>Virtual: página web, catálogo en línea del centro de documentación</p> | <p>Talento Humano: especializado en género, derechos humanos, políticas Públicas, bibliotecología, etc. Físicos: Infraestructura física, materiales de trabajo Tecnológico: Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria (KOHA) Financiero: Presupuesto general del Estado, Cooperación Nacional e Internacional</p> | | |
| | | | <p>Servicio Automatizado (Asociado): Sistema de gestión de información de igualdad y no discriminación</p> | <p>Virtual: Sistema de gestión de información de igualdad y no discriminación en razón de género</p> | <p>Talento Humano: especializado en género, derechos humanos, políticas Públicas, estadística etc. Físicos: Infraestructura física, materiales de trabajo Tecnológico: Sistema de gestión de información de igualdad y no discriminación Financiero: Presupuesto general del Estado, Cooperación Nacional e Internacional</p> | | |
| <p>Promoción de los derechos de mujeres y personas LGBTI, consagrados en la Constitución y en los Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos</p> | <p>Instituciones: Funciones del Estado Niveles de Gobierno Organismos de Protección de derechos Sociedad Civil (Organizaciones de mujeres, LGBTI)</p> | <p>Incorporación del principio constitucional de igualdad y no discriminación en razón de género, en la gestión pública y en la cultura institucional, tanto a nivel central como local y en todos los niveles de gobierno)</p> | <p>Servicio Personalizado (Propio): Equipos de trabajo a nivel central y territorial que ofrecen el servicio directamente a la población objetivo.</p> | <p>Personalizada: equipos de trabajo a nivel central y en territorio</p> | <p>Talento Humano: especializado en género, derechos humanos, políticas Públicas, etc. Físicos: Infraestructura física, materiales de trabajo Financiero: Presupuesto general del Estado, Cooperación Nacional e Internacional</p> | <p>Gestión de Transversalización del enfoque género Gestión de cumplimiento de derechos humanos</p> | <p>Consejos Nacionales de Igualdad - procesos (Convenios Interinstitucionales y actas de compromiso, espacios y planes de trabajo) Ministerio del Trabajo SECOM CORDICOM IAEN SENPLADES SNAP AME - CONGOPE - CONAGOPARE Consejos Cantonales de protección de derechos Comisión Permanente de Igualdad de Género</p> |
| | | | <p>Servicio Automatizado (Propio): Página web, centro de documentación y centro de difusión</p> | <p>Virtual: página web, catálogo en línea del centro de documentación</p> | <p>Talento Humano: especializado en género, derechos humanos, políticas Públicas, etc. Físicos: Infraestructura física, materiales de trabajo Tecnológico: Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria (KOHA) Financiero: Presupuesto general del Estado, Cooperación Nacional e Internacional</p> | | |

| | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | Servicio Automatizado (Asociado): Sistema de gestión de información de igualdad y no discriminación | Virtual: Sistema de gestión de información de igualdad y no discriminación | Talento Humano: especializado en género, derechos humanos, políticas Públicas, etc. Físicos: Infraestructura física, materiales de trabajo Tecnológico: Sistema de gestión de información de igualdad y no discriminación Financiero: Presupuesto general del Estado, Cooperación Nacional e Internacional | Organismos de Cooperación Nacional e Internacional - Recursos y Procesos (Convenios de Cooperación) | |
| Asesoría técnica especializada para incorporar el enfoque de género en el ciclo de la política pública, fortalecer la institucionalidad de género y promover la participación de las mujeres y población LGBTI para asegurar la igualdad y no discriminación | Instituciones: Funciones del Estado Niveles de Gobierno Organismos de Protección de derechos Sociedad Civil (Organizaciones de mujeres, LGBTI) | Incorporación del principio constitucional de igualdad y no discriminación en razón de género, en la gestión pública y en la cultura institucional, tanto a nivel central como local y en todos los niveles de gobierno | Servicio Personalizado (Propio): Equipos de trabajo a nivel central y territorial que ofrecen el servicio directamente a la población objetivo. | Personalizada: equipos de trabajo a nivel central y en territorio | Talento Humano: especializado en género, derechos humanos, políticas Públicas, etc. Físicos: Infraestructura física, materiales de trabajo Financiero: Presupuesto general del Estado, Cooperación Nacional e Internacional | Gestión de Transversalización del enfoque género Gestión de Observancia de cumplimiento de derechos humanos Gestión de Seguimiento y Evaluación de políticas | SENPLADES:(procesos, convenios, actas de compromiso) INEC:(procesos, convenios, actas de compromiso) Consejos Sectoriales Ministerios Coordinadores Ministerios Sectoriales Consejos Nacionales de Igualdad GAD'S, Consorcios y Asociaciones GAD'S Consejo Nacional Electoral Entidades de la Administración de Justicia Defensoría del Pueblo Asamblea Nacional Organismos de Cooperación Nacional e Internacional |
| | | | Servicio Automatizado (Asociado): Sistema de gestión de información de igualdad y no discriminación | Virtual: Sistema de gestión de información de igualdad y no discriminación | Talento Humano: especializado en género, derechos humanos, políticas Públicas, etc. Físicos: Infraestructura física, materiales de trabajo Tecnológico: Sistema de gestión de información de igualdad y no discriminación Financiero: Presupuesto general del Estado, Cooperación Nacional e Internacional | | |



Activar Windows
Ve a Configuración para activar

2.6 RELACIONAMIENTO INTERINSTITUCIONAL Y SISTÉMICO DEL CONSEJO NACIONAL PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO.-

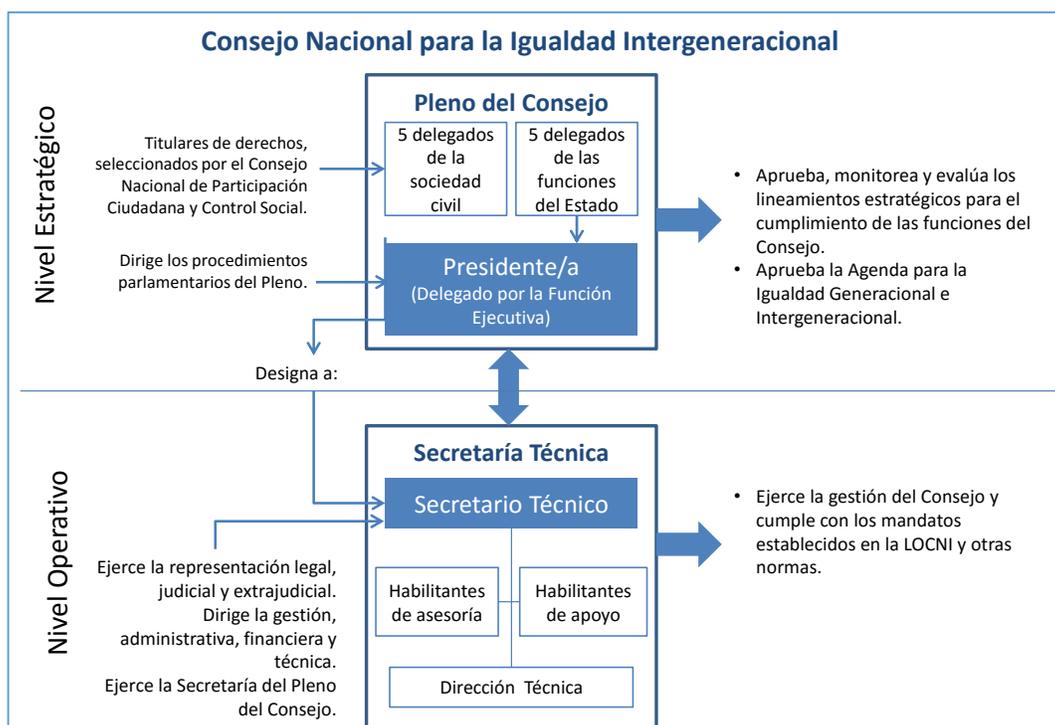


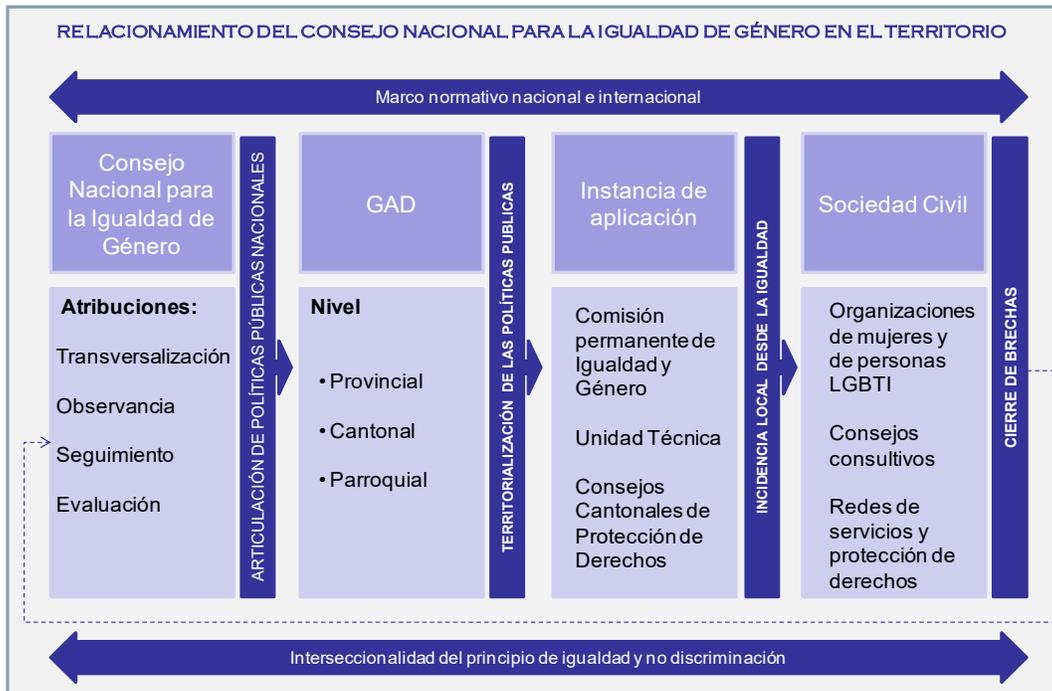
2.7 RELACIONAMIENTO INTRAINSTITUCIONAL DEL CONSEJO NACIONAL PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO.-

El Consejo Nacional para la Igualdad de Género está conformado paritariamente por diez consejeros y consejeras, de los cuales 5 representan a cada una de las funciones del Estado (ejecutivo, legislativo, judicial, electoral y de participación y transparencia) y 5 a la sociedad civil, que representan a las mujeres y personas LGBTI. Está presidido por la o el representante designada/o por el Presidente de la República (Art. 7 de la LOCNI). La gestión del Consejo se ejerce a través de una Secretaría Técnica (Art. 10 de la LOCNI). La o el secretario técnico es designado por la o el Presidente del Consejo.

El Pleno del Consejo Nacional para la Igualdad de Género conforma el nivel estratégico del Consejo y es el encargado de aprobar los lineamientos estratégicos para el cumplimiento de las funciones del Consejo, y de aprobar la Agenda Nacional para la Igualdad de Género.

La Secretaría Técnica conforma el nivel operativo, es decir, ejerce la gestión del CNIG. La o el Secretario/a Técnico/a es la o el representante legal, judicial y extrajudicial del Consejo, y dirige la gestión administrativa, financiera y técnica de la entidad, en base a los lineamientos aprobados por el pleno del Consejo.





2.8 PROCESOS Y ESTRUCTURA INSTITUCIONALES.-

2.8.1 Mapa de procesos institucionales.-

Los procesos institucionales del CNIG se organizan en gobernantes, sustantivos y adjetivos. Los procesos gobernantes son realizados por el Consejo en Pleno (art. 7 de la LOCNI). La gestión del CNIG se ejerce a través de su Secretaría Técnica, que ejecuta los procesos institucionales sustantivos y adjetivos (art. 10 de la LOCNI). Los procesos sustantivos están diseñados para garantizar el ejercicio de las atribuciones constitucionales y legales del Consejo. Se identificaron tres procesos sustantivos:

1. Gestión de la formulación, información y estudios.
2. Gestión de la transversalización y participación
3. Gestión de la observancia, seguimiento y evaluación.

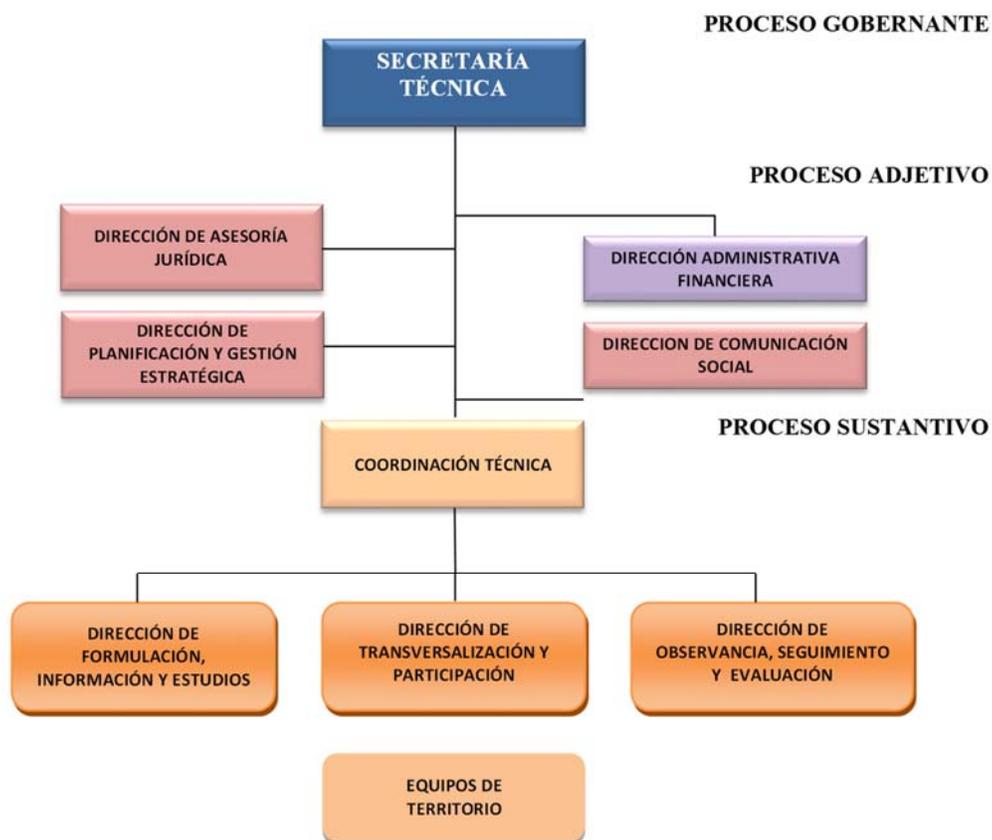


2.8.2 Estructura institucional actual y propuesta.-

Estructura actual a nivel central:



Estructura Propuesta a nivel Central:



2.9 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN.-

El Consejo Nacional para la Igualdad de Género, cuenta con un plan de implementación del Modelo de Gestión el cuál se cumplirá en siete fases con sus respectivos indicadores y responsables establecidos en el Modelo de gestión, tal como se refleja a continuación:

Fase 1: Socialización y comunicación institucional

Fase 2: Optimización de Procesos

Fase 3: Optimización de talento humano

Fase 4: Optimización de Infraestructura Física y Tecnología

Fase 5: Recursos Humanos

Fase 6: Evaluación y Seguimiento

Fase 7: Monitoreo y control

| FASE | NOMBRE | PROGRAMAS Y PLANES DE ACCIÓN | ACTIVIDADES | PLAZO | FECHA INICIO | FECHA FIN |
|--------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------|
| FASE 1 | Socialización y comunicación institucional | Plan de comunicación institucional interna y externa | Talleres | CORTO | SEMANA 1 | SEMANA 2 |
| | | | Internet | CORTO | SEMANA 1 | SEMANA 2 |
| | | | Promoción externa | MEDIANO | SEMANA 2 | SEMANA 12 |
| FASE 2 | Optimización de procesos | Proyecto de optimización de procesos | Revisión diagnóstica de procesos y planes de mejora | MEDIANO | SEMANA 4 | SEMANA 16 |
| | | Automatización de procesos | Construcción de manuales de procesos y procedimientos | MEDIANO | SEMANA 16 | SEMANA 24 |
| FASE 3 | Optimización de talento humano | Proyecto de dimensionamiento y optimización de talento humano | Manual de clasificación de puestos | MEDIANO | SEMANA 8 | SEMANA 12 |
| | | | Estudio de capacidad y tamaño óptimo por unidades y áreas | MEDIANO | SEMANA 8 | SEMANA 12 |
| | | | Reclasificación del talento humano | MEDIANO | SEMANA 10 | SEMANA 20 |
| | | Proyecto de reclasificación de talento humano | Proyectos de desvinculación por necesidades institucionales | MEDIANO | SEMANA 4 | SEMANA 12 |
| | | | Concursos públicos de merecimientos y oposición | MEDIANO | SEMANA 12 | SEMANA 22 |
| FASE 4 | Optimización de infraestructura física y tecnológica | Proyecto de potenciación de infraestructura central | Tdr's para adecuación de instalaciones | MEDIANO | SEMANA 9 | SEMANA 18 |
| | | | Tdr's para implementación de infraestructura de tic's | CORTO | SEMANA 10 | SEMANA 11 |
| FASE 5 | Recursos humanos | Programa de contratación de personal | Contratación de personal para administración central | MEDIANO | SEMANA 9 | SEMANA 10 |
| | | | Contratación de personal para Territorio | MEDIANO | SEMANA 9 | SEMANA 10 |
| FASE 6 | Evaluación y seguimiento | Monitoreo, seguimiento, control y mejora continua | Evaluación del modelo | LARGO | SEMANA 13 | SEMANA 25 |
| FASE 7 | Monitoreo | Monitoreo, Seguimiento, Control y Mejora continua | Evaluación del modelo | LARGO | SEMANA 13 | SEMANA 29 |

CUMPLIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN

| PLAN O PROYECTO A IMPLEMENTAR | INDICADOR | META | FORMA DE CÁLCULO | FRECUENCIA |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| PLAN DE SOCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL | % de Implementación % de Aplicación | 100% | Actividades ejecutadas / Actividades planificadas | Mensual |
| PROYECTO DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS | % de procesos mejorados | 25% | # de procesos optimizados/ # total de procesos # Capacitaciones ejecutadas/total de capacitaciones programadas # de manuales | Semestral |
| PROYECTO DE OPTIMIZACIÓN DE TALENTO HUMANO | % de creación de puestos % de servidores reclasificados % de supresión de puestos | 10% | # de funcionarios reclasificados/ Total de funcionarios CNIG | Trimestral |
| MONITOREO, SEGUIMIENTO, CONTROL Y MEJORA CONTINUA | % de avance de implementación del modelo | 100% | Actividades ejecutadas / Actividades planificadas | Semestral |

ANEXO 2. Trabajos en grupos de construcción del lienzo CANVAS

Filosofía Estratégica

| | Preguntas generadoras | Grupo No. 1 | Grupo No. 2 | Grupo No. 3 |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Por qué? | <p>¿Cuál es la razón de ser de la institución?</p> <p>¿Qué valores priman en la institución?</p> <p>¿Qué les da la institución a su población objetivo?</p> <p>¿Qué espera la población objetivo de la institución?</p> | <p>Aportar en la garantía de los derechos de las mujeres y población GLTBI.</p> <p>Apoye la debida diligencia del Estado con oportunidad y celeridad, cuando hay vulneración de derechos a personas de estos grupos sociales.</p> <p>Activación oportuna frente al a vulneración de derechos.</p> | <p>Transformando comportamientos y logrando compromisos de los servidores públicos.</p> <p>Transformar la cultura organizacional para la igualdad y no discriminación.</p> | <p>Lucha por los derechos humanos de las mujeres y población GLTBI.</p> <p>Confianza, seguridad y rectitud.</p> <p>Institución capaz de luchar por sus derechos y que haga que el Estado imparta justicia a las personas a las que se les violenta sus derechos humanos.</p> |
| ¿Cómo? | <p>¿Qué hacemos para alcanzar nuestra razón de ser?</p> <p>¿Cómo hacemos para mantener el contacto con la población objetivo?</p> <p>¿Cuáles son las acciones más potentes?</p> | <p>Generar doctrina para la argumentación jurídica para casos de derechos vulnerados.</p> <p>Levantar información estratégica.</p> <p>Generación de conocimientos.</p> <p>Investigación aplicada.</p> <p>Fortalecer e instalar capacidades en los actores institucionales y sociales.</p> | <p>Asesoría especializada en temáticas de género.</p> <p>Generación de conocimiento especializado.</p> <p>Promoción de derechos hacia la ciudadanía.</p> <p>Campañas comunicacionales.</p> <p>Incentivos para los servidores públicos por sus iniciativas para el logro de la igualdad.</p> | <p>Campaña de posicionamiento institucional.</p> <p>Que las propuestas de las organizaciones sean acogidas y sientan que se hacen realidad a través de las políticas públicas.</p> |
| ¿Qué? | <p>¿Qué resultados queremos tener?</p> | <p>Que el Estado y la sociedad cumpla con las obligaciones que son respetar, garantizar, promover, proteger los derechos humanos de las personas.</p> | <p>Que se haga efectivo el cumplimiento de sus derechos.</p> <p>Cambio de patrones culturales de la población.</p> | <p>El Consejo se fortalezca con la participación de las organizaciones sociales de mujeres y de la población GLTBI.</p> <p>Cambiar los patrones culturales de la sociedad.</p> <p>Capacidad técnica para cumplir con sus atribuciones.</p> <p>Ser reconocido por el Estado, de acuerdo con su estatus constitucional.</p> |

Construcción de la propuesta de valor

| Grupo | ¿Cuáles son los Dolores/Tristezas de la población objetivo? | ¿Cuál le aliviaría el dolor/Tristeza a la población objetivo? | ¿Qué le haría feliz al cliente? | ¿Qué vamos a darle par su felicidad? |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grupo No. 1 | Impunidad frente a la violencia de los derechos humanos. Discriminación Desigualdad Injusticia | Garantizar el acceso a la justicia en igualdad de condiciones. Garantizar que en espacios públicos y privados no haya discriminación. Garantizar la igualdad material. | Tener una sociedad que respeta los derechos humanos de las personas en su diferencia. Tener una sociedad que potencie esas diferencias para que sean sujetos plenos de derechos. | Activar frente a la vulneración de derechos. Enseñar a la institucionalidad pública la actuación oportuna y diligente en caso de vulneración de derechos. Vigilar que el Estado cumpla con el mandato constitucional y estándares internacionales de derechos humanos. Empoderar a los sujetos de derechos. |
| Grupo No. 2 | No se comprende la temática de género en el Estado. | Contando con una buena metodología para la gestión de las instituciones que están relacionadas con la garantía de los derechos humanos | Mejora su situación laboral. | Fortalecimiento de capacidades. Incidir en los incentivos laborales. Fortalecer la coordinación interinstitucional. |
| Grupo No. 3 | Discriminación y no cumplimiento de los derechos por parte del Estado y la sociedad. Desigualdad | Cumpliendo con los derechos que tienen las mujeres y población GLTBI. Cambiando patrones culturales para evitar la discriminación. Cerrando brechas de desigualdad | Sentirse valorada e igual todos. Poder ejercer sus derechos ciudadanos. | Asegurar la no vulneración de derechos Que las brechas de desigualdad no se vuelvan a reproducir. |

ANEXO 3. Análisis de actores claves

| Función del Estado o nivel territorial | Institución | Mandato | Posición | | | Interés | | | Poder (Influencia) | | |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|-------|----------------|----------|-------|--------------------|----------|---------|
| | | | Oposición | Indeciso | Apoyo | Poco o ninguno | Moderado | Mucho | Alto | Moderado | Ninguno |
| Ejecutivo | SENPLADES | Rector de la planificación de las políticas públicas del Estado Ecuatoriano | | | X | | | X | X | | |
| | Consejos intersectoriales | Diseño de políticas públicas | | X | | | X | | X | | |
| | CORDICOM | Observancia de acciones de medios de comunicación | | | X | | X | | | X | |
| Legislativo | Asamblea Nacional | Expedir, codificar, reformar y derogar las leyes, e interpretarlas con carácter generalmente obligatorio. | | | X | | | X | X | | |
| Electoral | Consejo Nacional Electoral | Garantizar el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio, así como los referentes a la organización política de la ciudadanía. | | | X | | X | | | X | |
| Judicial | Consejo Nacional de la Judicatura | Administrar justicia con sujeción a la Constitución, a los instrumentos internacionales de derechos humanos y a la ley. | | X | | | X | | X | | |
| Control Social | Consejo de Participación Ciudadana y Control Social | Promover e incentivar el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana, impulsará y establecerá mecanismos de control social en los asuntos de interés público, y designará a las autoridades que le corresponda de acuerdo con la Constitución y la ley. | | | X | | X | | | X | |
| Gobiernos Autónomos Descentralizados | CONGOPE, AME Y CONAGOPE | Organismos que articulan acciones con gobiernos autónomos descentralizados provinciales, municipales y parroquiales | | | X | | | X | | X | |
| Organismos de Derechos humanos internacionales | Secretaría Internacional de Mujeres-OEA Sistema Universal de Derechos Humanos- ONU CEPAL | Organismos de Derechos Humanos, seguimiento a cumplimiento de convenciones y tratados internacionales | | | X | | | X | | X | |

ANEXO 4. Técnica para realizar taller de construcción del lienzo

Nombre de la técnica: brainstorming

Para que la generación de ideas tenga éxito, es necesario seguir una serie de normas. La aplicación de estas normas ayudará a aumentar el número de ideas útiles generadas.

Normas para la sesión de brainstorming

- 1. Concentración:** Empieza con una exposición detallada del problema. Lo ideal es que el problema esté relacionado con la necesidad de un cliente. No se debe permitir que la discusión se aleje demasiado del tema central y vuelve siempre al problema expuesto.
- 2. Aplicación de normas:** En primer lugar, se aclara las normas por las que se regirá la sesión de brainstorming y que se aplicarán. Las normas más importantes son «deja las críticas para después», «una conversación a la vez», «lo que importa es la cantidad», «exprésate de forma plástica» y «promueve las ideas alocadas». Los moderadores deberían obligar al cumplimiento de las normas.
- 3. Pensamiento visual:** Se anota las ideas o realiza un esquema en una superficie que todos puedan ver. Una buena forma de recopilar las ideas es anotarlas en notas autoadhesivas y pegarlas en la pared. De esta manera, se podrá cambiar las ideas de lugar y reagruparlas.
- 4. Preparación:** Preparar la sesión de brainstorming con un ejercicio de inmersión que esté relacionado con el problema como, por ejemplo, una salida exterior, un debate con los clientes o cualquier otro método que sumerja al equipo en temas relacionados con el problema expuesto.

Adaptación de una entrevista con Tom Kelley, de IDEO, en la revista Fast Company: «Seven Secrets to Good Brainstorming» [«Siete secretos para una buena sesión de brainstorming»].