

PLAN ESTRATÉGICO **INSTITUCIONAL**

2018 - 2021 

Marzo, 2018



Tabla de contenido

1. Introducción	5
2. Marco legal	5
3. Fundamentos de planificación	6
3.1. Plan	6
3.2. Planificación	7
3.3. Ciclo de la planificación	7
4. La planificación institucional	7
4.1. Características del plan estratégico	8
4.2. Instrumentos de planificación	8
4.3. Pasos para la formulación de la planificación institucional	9
5. Formulación del plan institucional	10
5.1. Planificación Estratégica Situacional (PES)	10
5.2. Descripción y diagnóstico institucional	12
5.2.1. Descripción de la Institución	12
5.2.2. Descripción y diagnóstico institucional	16
5.3. Análisis situacional del sector postal	38
5.3.1. Análisis del contexto del servicio postal	38
5.3.2. Análisis de la planificación nacional y sectorial	43
5.3.3. Mapa de actores	45
5.4. Elementos orientadores de la Institución	47
5.5. Objetivos estratégicos institucionales	48
5.5.1. Estrategias	48
5.5.2. Indicadores	49
5.6. Identificación de programas y proyectos	52
5.7. Determinación de escenarios	54
5.7.1. Formulación de metas de indicadores	56
5.7.2. Ejecución de las operaciones	59
5.8. Programación Plurianual y Anual de la Política Pública	61
5.9. Actualización del plan	62
6. Anexos	62
6.1. Anexo 1: Árbol de Problemas – ARCP	63

6.2 Anexo 2: a) Matriz de programación anual y plurianual – ARCP	
(Escenario techo)	64
6.3 Anexo 2: b) Matriz de programación anual y plurianual – ARCP	
(Escenario medio)	65
6.4 Anexo 2: c) Matriz de programación anual y plurianual – ARCP	
(Escenario piso)	66
6.5 Anexo 3: Alineación estratégica (Plan Nacional de Desarrollo – Política Pública – Planificación Estratégica Institucional)	67
6.6 Anexo 4: Resumen de indicadores 2018 - 2021 – ARCP	68
6.7 Anexo 5: Resumen de operaciones (proyectos) 2018 - 2021 – ARCP	71
7. Glosario de términos	72
8. Bibliografía	75

Índice de tablas

	Pág.
Tabla nro. 1 Matriz de competencias, facultades y atribuciones	15
Tabla nro. 2 Descriptores del problema - ARCP	17
Tabla nro. 3 Resultado de evaluación – EGSI - ARCP - 2017	22
Tabla nro. 4 Semáforo de Clasificación EGSI	22
Tabla nro. 5 Distributivo de talento humano ARCP (2016 – 2017)	24
Tabla nro. 6 Listado de procesos ARCP según el estatuto	27
Tabla nro. 7 Porcentaje de ejecución presupuestaria	34
Tabla nro. 8 Estructura Presupuestaria de la ARCP – 2017	35
Tabla nro. 9 Valores recaudados (marzo - diciembre 2017)	36
Tabla nro. 10 Problemática institucional – Vectores descriptivos de nudos críticos	37
Tabla nro. 11 Política Pública del Sector Postal 2018	45
Tabla nro. 12 Mapa de actores (as) ARCP	45
Tabla nro. 13 Alineación estratégica ARCP 2018 - 2021	49
Tabla nro. 14 Línea base de indicadores estratégicos - ARCP 2018 – 2021	51
Tabla nro. 15 Listado de operaciones estratégicas 2018 – 2021 ARCP	52
Tabla nro. 16 Variantes simples y variantes combinadas	55
Tabla nro. 17 Programación de Metas 2018 – 2021 Indicadores estratégicos y de gestión	57
Tabla nro. 18 Programación de Metas 2018 – 2021 Indicadores Homologados	59
Tabla nro. 19 Ejecución de operaciones en escenario techo	59
Tabla nro. 20 Ejecución de operaciones en escenario medio	60
Tabla nro. 21 Ejecución de operaciones en escenario piso	61

Índice de gráficos

		Pág.
Gráfico nro. 1	Instrumentos de Planificación	9
Gráfico nro. 2	Pasos para la formulación de la planificación institucional	9
Gráfico nro. 3	Metodología PES	10
Gráfico nro. 4	Trayectoria estratégica de la ARCP	13
Gráfico nro. 5	Línea de tiempo de la normativa relacionada con la ARCP	14
Gráfico nro. 6	Estructura institucional, nivel central y desconcentrado	14
Gráfico nro. 7	Ubicación geográfica desconcentrada de la ARCP	15
Gráfico nro. 8	Flujograma situacional - ARCP (2017)	20
Gráfico nro. 9	Esquema de nudos críticos - ARCP (2017)	21
Gráfico nro. 10	Estructura organizacional ANP	23
Gráfico nro. 11	Incremento de Talento Humano ARCP 2015 – 2017	24
Gráfico nro. 12	Análisis de la brecha de talento humano	25
Gráfico nro. 13	Mapa de procesos – ARCP	26
Gráfico nro. 14	Programa de reconocimientos del Modelo Ecuatoriano de Excelencia	28
Gráfico nro. 15	Avance ARCP – PROEXCE	29
Gráfico nro. 16	Diferencia entre procesos identificados y ejecutados - ARCP 2017	30
Gráfico nro. 17	Índice de la Capacidad Institucional Regulatoria ARCP (2015 – 2017)	31
Gráfico nro. 18	Proceso para el diseño de la regulación – ARCP	32
Gráfico nro. 19	Resultado de la gestión de títulos habilitantes	33
Gráfico nro. 20	Evolución Presupuestaria	34
Gráfico nro. 21	Déficit Presupuestario 2018	35
Gráfico nro. 22	Esquema gráfico del Sector Postal Ecuatoriano	39
Gráfico nro. 23	Resultados de gestión del Operador Postal Designado (2015 – 2017)	40
Gráfico nro. 24	Resultados de gestión de Operadores de libre competencia (2015 – 2017)	41
Gráfico nro. 25	Resultados de gestión de Operadores Postales (2015 – 2017)	42
Gráfico nro. 26	Ejes y Objetivos Nacionales de Desarrollo	43
Gráfico nro. 27	Alineación Plan Nacional de Desarrollo	44
Gráfico nro. 28	Objetivos Estratégicos Institucionales OEI - ARCP 2018 - 2021	48
Gráfico nro. 29	Indicadores estratégicos ARCP 2018 - 2021	50

1. Introducción

La planificación corresponde al método que utilizan las instituciones públicas, de forma anual y plurianual, para seleccionar las alternativas y metodologías más apropiadas que les permitan ejecutar y mejorar las funciones y atribuciones asignadas.

El 7 de octubre de 2015, la Ley General de los Servicios Postales crea la Agencia de Regulación y Control Postal (ARCP), como un organismo técnico-administrativo especializado y desconcentrado, adscrito al Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL), encargado de regular y controlar a los operadores postales, así como de velar por el cumplimiento de las políticas y directrices dictadas por el Ministerio rector de los servicios postales.

Le corresponde a la ARCP elaborar el Plan Estratégico Institucional 2018 – 2021, acorde a la metodología establecida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y alineado al Plan Nacional de Desarrollo denominado “Toda una vida”.

En el desarrollo de la metodología se identificó la problemática institucional en base al diagnóstico del sector postal ecuatoriano, que ha permitido levantar los elementos orientadores para la gestión de la Agencia, a través de la estructura organizacional que enfatiza el rol de la cadena de valor, y dinamiza la ejecución y cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante métodos específicos de gestión definidos en cada nivel estructural.

Un sistema integral de información del sector postal institucional, la calificación de talento humano especializado del sector postal, la institucionalización de procesos y el adecuado control de los prestadores de servicios postales, constituyen los hitos emblemáticos que desarrolla el Plan Estratégico de la Agencia de Regulación y Control Postal 2018 - 2021.

El presente documento, además de ser una guía práctica del camino que tiene que seguir la Institución durante los próximos años, es un manual para el ejercicio de las actividades del nivel jerárquico superior de la ARCP y sus servidores, enfocados en la oportunidad y eficiencia.

2. Marco legal

La Constitución de la República del Ecuador establece el marco fundamental que posiciona la planificación del desarrollo como un deber del Estado y, a las políticas públicas como medios para lograr los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND). Para ello se requiere de una administración pública que se rija por los principios de transparencia, eficacia, eficiencia y calidad.

El artículo 280 de la Constitución reconoce a la Planificación Nacional como una herramienta de gestión prioritaria: “El *Plan Nacional de Desarrollo* es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y

ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”.

En este contexto, el artículo 34 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas dispone: *“El Plan Nacional de Desarrollo es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública y todos los instrumentos, dentro del ámbito definido en este código. Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativa para los demás sectores (...)”.*

La normativa referida también articula la planificación nacional con el Presupuesto General del Estado, y coordina con los distintos niveles de gobierno.

La Norma de Control Interno nro. 200-02, expedida por la Contraloría General del Estado, dispone para las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, el funcionamiento y actualización del sistema de planificación con indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida”, aprobado por el Consejo Nacional de Planificación el 22 de septiembre de 2017, se constituye en el instrumento público para asegurar el desarrollo de una manera organizada, transparente y solidaria; al que todos los organismos que forman parte del sistema público orientan sus lineamientos institucionales y actividades.

3. Fundamentos de planificación

Para entender los fundamentos de la planificación estratégica y su ciclo es importante revisar los conceptos que giran alrededor del marco teórico.

3.1. Plan

Los tratadistas como Ortega definen al plan no solo como un documento de perspectivas y previsiones, sino como el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención (Ortega, cit. por Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Interactiva de Economía, 2006: 1). Por su parte, Certo lo define como una acción específica propuesta para contribuir a que la organización alcance sus objetivos (Certo, 2001: 190).

Para Koontz y O’Donnell los planes se hacen para operar en el futuro, por tanto, una parte esencial de la planeación consiste en la fijación de premisas claras de planeamiento, las premisas aclaran el “escenario” de los eventos que se anticipan para el futuro (Koontz y O’Donnell, 2000: 115).

Se concluye que los conceptos de plan se relacionan principalmente con la formulación de lineamientos de acción, que buscan el logro de los objetivos

organizacionales a corto, mediano y largo plazo, a través del empleo eficiente y efectivo de todos los recursos disponibles.

3.2. Planificación

Huertas define a la planificación como el pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si las acciones de hoy son eficaces o ineficaces (Huertas, 1996: 12).

Matus a su vez define a la planificación como una herramienta del sistema de dirección que utiliza el dirigente, la planificación, aún moderna y sofisticada, no puede operar si el sistema de dirección no la demanda (Matus, cit. por Huertas, 1996: 12).

A su vez David la describe como el puente principal entre el presente y el futuro que incrementa la probabilidad de lograr los resultados deseados, la planeación es el proceso por medio del cual uno determina si debe realizar determinada tarea, implanta la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. (David, 2003: 128).

En conclusión, la planificación se concibe como un proceso que parte de la identificación de una realidad y permite la formulación de alternativas para el logro de objetivos.

3.3. Ciclo de la planificación

El ciclo de planificación es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para el logro de un fin, según la metodología de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2012) tiene tres ejes:

1. **Formulación del plan:** Proceso que contempla el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificados.
2. **Implementación del plan:** Proceso de ejecución de las acciones propuestas en el plan, conforme a la programación plurianual o anual elaboradas.
3. **Seguimiento y evaluación:** Proceso de verificación del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos, a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución.

4. La planificación institucional

La planificación de la ARCP, de acuerdo con sus políticas institucionales (ARCP, 2016: 1), ha establecido una hoja de ruta que permitirá entre otros aspectos:

- Mejorar los niveles de planificación institucional, con procesos incluyentes y participativos, con lineamientos claros, sostenibles y sustentables, enfocados en racionalizar y priorizar los recursos disponibles.
- Mejorar los mecanismos de levantamiento y análisis de información del sector postal para un adecuado control, seguimiento y evaluación de sus actores, promoviendo la eficacia y eficiencia en la toma de decisiones.
- Mejorar la calidad de regulación y control del sector postal tomando como referencia las buenas prácticas postales de la región e implementadas por organismos internacionales.
- Incrementar la formalidad de la actividad postal mediante el control y aplicación del régimen sancionatorio a prestadores de servicios postales.
- Promover el desarrollo académico de la especialización en temas postales con el apoyo de entidades de educación superior y organismos internacionales.

4.1. Características del plan estratégico

El plan estratégico de la ARCP para el periodo 2018 – 2021 se fundamenta en estos principios institucionales:

- **Transparencia**, comportamiento en forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente en el control social.
- **Equidad**, atención en igualdad de condiciones a los usuarios internos y externos, en todos los servicios que ofrece la Agencia de Regulación y Control Postal, evitando todo acto de exclusión, inequidad y discriminación.
- **Efectividad**, logro de resultados de calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos propuestos y de las metas alcanzadas.
- **Calidad**, mejora permanente de la productividad, provisión y acceso a los servicios que presta la Agencia de Regulación y Control Postal, cumpliendo los más altos estándares de calidad, nacionales e internacionales.
- **Justicia**, tratar a todas las personas de forma proporcional y equitativa.

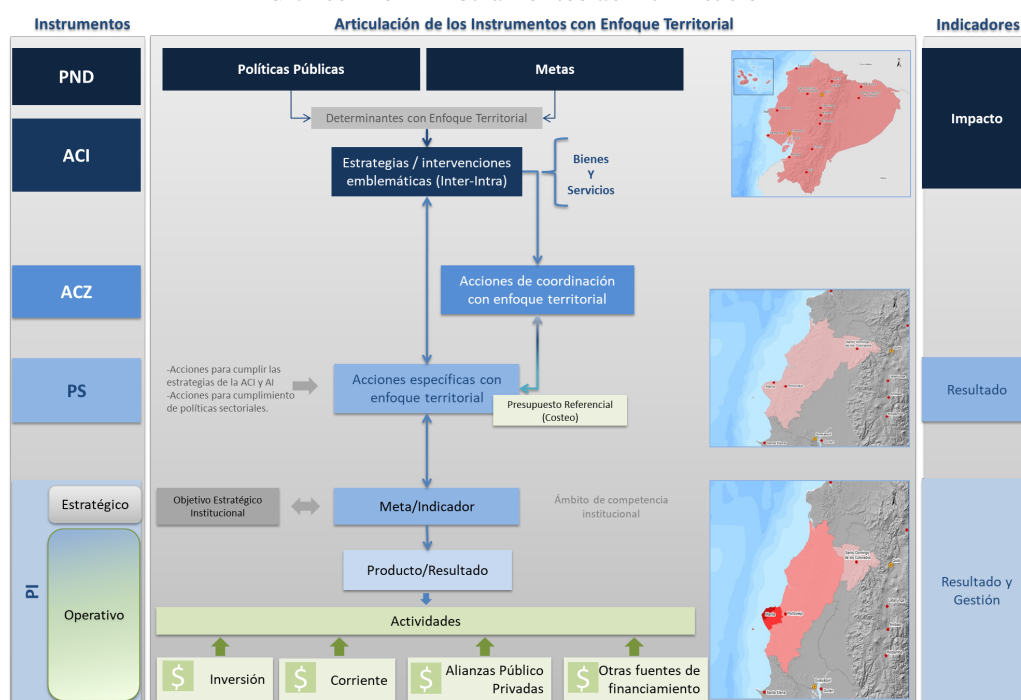
4.2. Instrumentos de planificación

El Plan Estratégico con el propósito de mantener armonía con la planificación nacional, sectorial y territorial, se encuentra alineado con los siguientes instrumentos:

- **Plan Nacional de Desarrollo (PND)**, instrumento de planificación al que se sujetan las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos (Constitución de la República del Ecuador - CRE, Art. 280).

- **Agenda de Coordinación Intersectorial (ACI)**, instrumento de coordinación que asegura el logro de los objetivos del PND, de acuerdo con las necesidades y características del territorio de forma intersectorial e intrasectorial.
- **Plan Sectorial (PS)**, instrumento de planificación que atiende problemáticas sectoriales con enfoque territorial y enfoque de igualdad.
- **Plan Institucional (PI)**, instrumento de planificación estratégico y operativo que tiene por objeto definir y ejecutar acciones de corto y mediano plazo.

Gráfico nro. 1: Instrumentos de Planificación

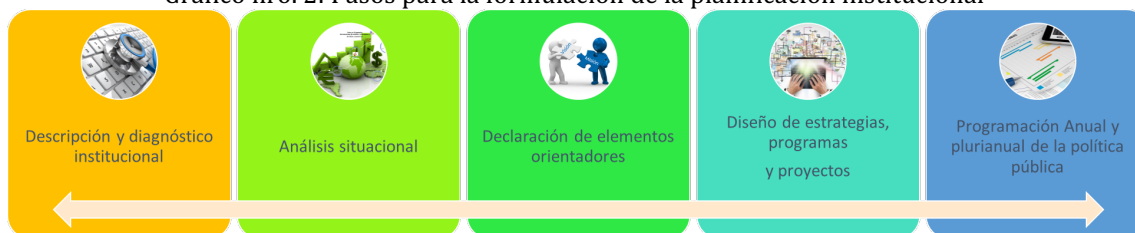


Fuente: SENPLADES 2017 – Presentación: Lineamientos Técnicos para las Agendas y Planes.

4.3. Pasos para la formulación de la planificación institucional

La formulación de la planificación estratégica institucional, de acuerdo con la metodología de Senplades implica una serie de pasos que permiten estructurar los diversos lineamientos de la gestión en el presente y el futuro.

Gráfico nro. 2: Pasos para la formulación de la planificación institucional



Diseño: ARCP - 2018

5. Formulación del plan institucional

El proceso de estructuración y diseño del Plan Estratégico Institucional ARCP 2018 – 2021 (PEI – ARCP 2018 – 2021) siguió la metodología de la Planificación Estratégica Situacional (PES) que coincide con los pasos metodológicos establecidos por Senplades. El proceso fue liderado por la máxima autoridad, con la participación de funcionarios del Mintel, como ente rector del sector postal; delegados de la Empresa Pública Correos del Ecuador, en calidad de operador postal designado; y los servidores y funcionarios de la Agencia.

5.1. Planificación Estratégica Situacional (PES)

Como una gestión prioritaria para su desarrollo, la ARCP ha establecido un proceso permanente de planificación estratégica que le permite tomar decisiones claves para el desarrollo del sector postal ecuatoriano.

En este sentido, para el desarrollo del plan estratégico de la ARCP se ha escogido la metodología de la PES, que es concebida por Carlos Matus como un cuerpo teórico, metodológico, práctico, sistemático y riguroso de la planificación estratégica (Matus, 2007). La PES considera varios actores en un juego de conflicto y cooperación, quienes toman roles de gobernantes o dirigentes de organizaciones públicas, empresariales, sindicales y/o de partidos políticos.

La PES determina problemas, nudos críticos y analiza la viabilidad económica, política o social del plan, atacando el problema en la práctica y ejecutando controles a las operaciones planificadas mediante indicadores; puesto que se aplica a cualquier conglomerado social cuyo centro de juego no es exclusivamente el mercado, sino el juego político, económico y social.

La metodología PES implica cuatro momentos claramente diferenciados:



Momento 1 - Explicativo: Comprender la realidad identificando los problemas que declaran los actores.

Su propósito es explicar la realidad y para ello se usa el análisis situacional. Se comienza con la identificación y selección de problemas, el análisis del macroproblema, la identificación de los actores relevantes y culmina con una explicación sistemática del macroproblema y de cada problema, mediante la técnica del flujograma situacional.

A partir de este análisis, se seleccionan los nudos críticos y se construye el árbol explicativo de problemas.

Momento 2 - Normativo - Descriptivo: Es el modo en el que se formula el plan.

Su propósito es generar las propuestas de acción en un contexto de incertidumbre y sorpresas. Se fundamenta la gran apuesta de plan y todas las apuestas parciales por problemas y nudos críticos. Comienza por el prediseño y operaciones y la pre evaluación de las mismas, la identificación de las variantes, invariantes y sorpresas propias del plan global y de cada problema, la formulación de escenarios y planes de contingencia, además de la presupuestación de las operaciones.

Todo esto se sintetiza en árboles de apuestas para cada problema y el árbol de la gran apuesta del plan.

Momento 3 - Estratégico: Examina la viabilidad del plan y su proceso de construcción; además de examinar las operaciones no viables en la situación inicial.

Su propósito es formular apuestas estratégicas para tratar las operaciones como un proceso de producción cooperativo. Comienza con el análisis de la matriz de motivaciones para precisar la alineación de los actores respecto de las operaciones, e identificar las operaciones y actores conflictivos, continúa con la identificación de vectores de recursos críticos por cada problema y la construcción de la matriz de vectores de peso, para culminar con el análisis de trayectorias de construcción de viabilidad.

Momento 4 - Táctico - operacional: Es la ejecución de acciones de soporte del plan.

Su propósito es crear un proceso continuo, sin rupturas entre los tres momentos anteriores y la acción diaria, para en casos necesarios, recalculer el plan y su afinamiento a las circunstancias del momento de ejecución de la acción y al detalle operacional que la práctica exige.

5.2. Descripción y diagnóstico institucional

5.2.1. Descripción de la Institución

Breve reseña histórica y desarrollo de la Institución

La Ley General de los Servicios Postales, promulgada en el 7 de octubre del 2015 en el Suplemento del Registro Oficial nro. 603, en su artículo 8 crea a la Agencia de Regulación y Control Postal como una entidad encargada de regular y controlar a los operadores postales, así como también velar el cumplimiento de las políticas y directrices dictadas por el Ministerio rector de los servicios postales.

La ARCP está adscrita al Mintel en virtud del Decreto Ejecutivo Nro. 806, que establece esta institución como el órgano rector del sector postal. De igual forma, reporta su gestión al Directorio conformado por: el ministro del órgano rector del sector postal o su delegado permanente; ministro del órgano rector del transporte o su delegado permanente y ministro del órgano rector del comercio exterior o su delegado permanente.

La Agencia como un organismo técnico establece normas, reglamentos y demás procedimientos que aseguran una adecuada gestión de los actores del sector postal, para así precautelar los derechos de los usuarios, estableciendo estándares de calidad que aseguren una efectiva competencia entre operadores.

El Ecuador forma parte de la lista general de los países miembros de la Unión Postal Universal (UPU), es integrante de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP) y está adherido al Convenio Postal Universal, ratificado por el Ecuador en el suplemento del Registro Oficial 162 de 29 de junio del 2011.

De esta manera, la gestión de la ARCP está respaldada en la eficacia y eficiencia de la normativa internacional, puesto que emiten recomendaciones de buenas prácticas, generan investigaciones y financian proyectos nacionales que permitan mejorar el servicio postal.

Por su parte, el operador postal se define como toda persona natural o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera que cuenta con un título habilitante emitido por la ARCP para prestar servicios postales.

La Ley General de los Servicios Postales establece dos regímenes para la prestación de los servicios postales: el Servicio Postal Universal (SPU), prestado de forma exclusiva por el operador postal designado, y los servicios postales no incluidos en el SPU prestados en régimen de libre competencia por cualquier operador.

La Ley define al SPU de la siguiente manera:

Es un servicio postal, considerado servicio público, que consiste en la obligación de brindar un conjunto definido de servicios postales prestados en forma permanente, de calidad y a tarifas asequibles con cobertura en todo el territorio nacional, que permita a los usuarios remitir y recibir envíos postales desde y hacia cualquier parte del mundo. Este conjunto de servicios

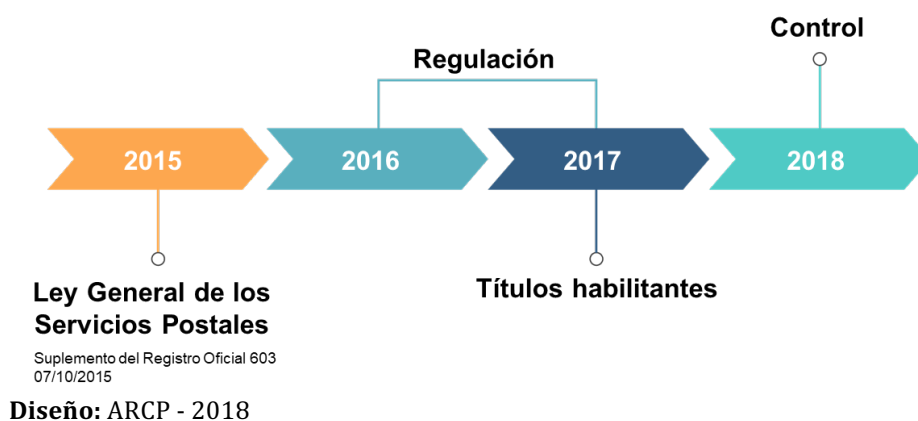
será definido por la Agencia de Regulación y Control Postal y constará en el Plan de Implementación del SPU (Ley General de los Servicios Postales - LGSP, 2015: Art. 16).

Los operadores postales deben cumplir con la normativa emitida por la ARCP. Sin embargo, cuando existen quejas o reclamos, la competencia para resolver este tipo de controversias es del operador postal que prestó el servicio. En caso de no existir una respuesta o ésta resultare insatisfactoria para el usuario, éste puede interponer una denuncia en las coordinaciones zonales de la Agencia, ubicadas en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Con el propósito de fortalecer la gestión institucional y dar cumplimiento con sus atribuciones el 16 de mayo de 2017, a través de la promulgación de la Edición Especial del Registro Oficial nro. 1027, la ARCP reformó su estatuto orgánico impulsando el desarrollo de la gestión de sus procesos agregadores de valor para la eficaz regulación, control y expedición de títulos habilitantes, de conformidad con la línea de tiempo que refleja la estrategia que siguió la Institución desde su creación.

A partir del 2015, la trayectoria estratégica seguida por la ARCP se muestra en el siguiente gráfico, en el que se destaca que durante los años 2016 y 2017 se ha puesto énfasis en la expedición de la regulación mínima necesaria para el funcionamiento del sector. En el año 2017 se ha procurado formalizar la actividad postal, a través de la emisión de los títulos habilitantes correspondientes. En el 2018, la ARCP se enfocará principalmente en las actividades de control para verificar el grado de cumplimiento de la normativa y su eficacia.

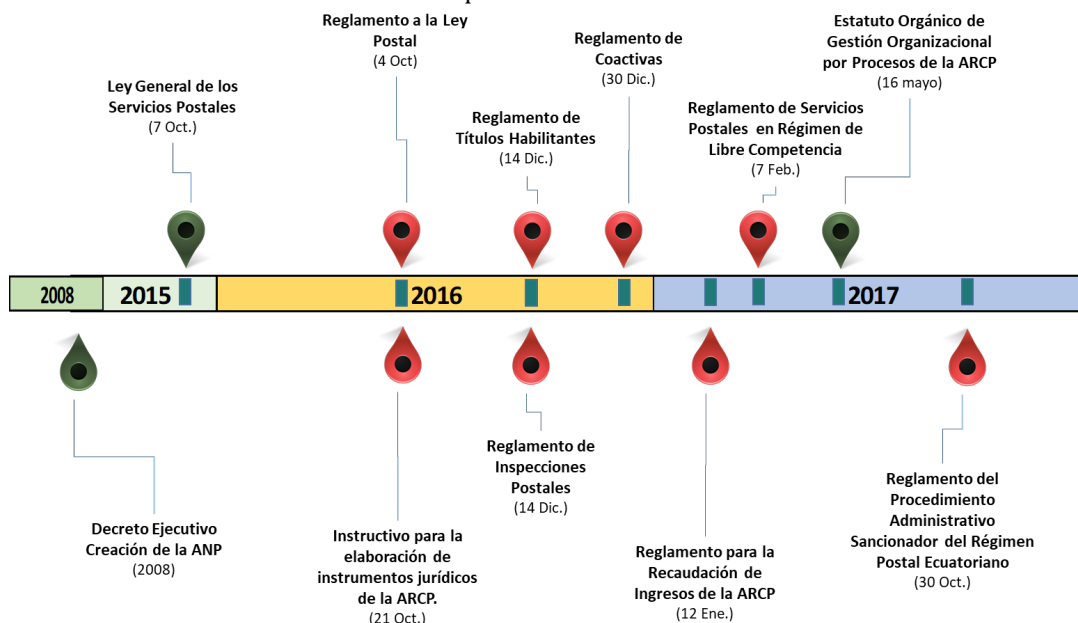
Gráfico nro. 4: Trayectoria estratégica de la ARCP



La ARCP ha generado una serie de normativas que han permitido una mejor regulación, control y desarrollo de la prestación del servicio postal. Para ello, en coordinación con la Senplades y aprobación por parte del Directorio se establecieron planes anuales de regulación.

En síntesis, a partir del 2008 se ha consolidado un marco legal y regulatorio del sector postal conforme se muestra en la siguiente línea de tiempo que destaca los hitos principales:

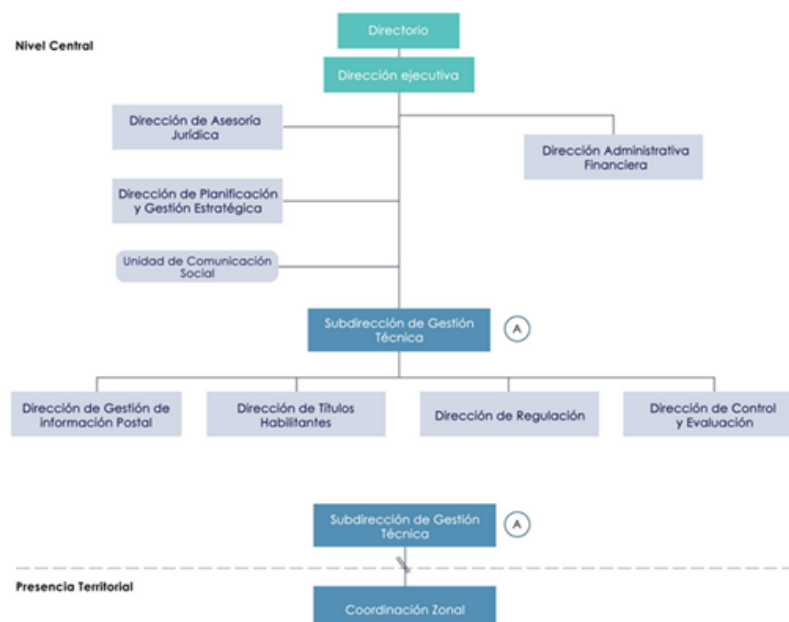
Gráfico nro. 5: Línea de tiempo de la normativa relacionada con la ARCP



Diseño: ARCP - 2018

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos vigente establece la estructura organizacional de la siguiente manera:

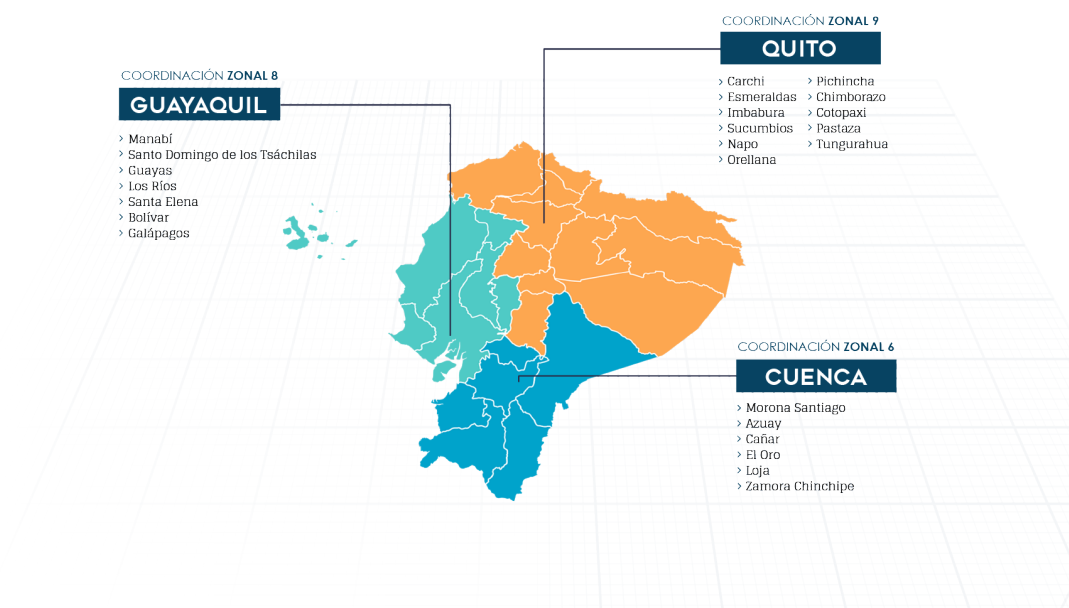
Gráfico nro. 6: Estructura institucional, nivel central y desconcentrado



Fuente: Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos - ARCP -2017

A nivel territorial, la Agencia de Regulación y Control Postal opera de manera desconcentrada en tres provincias con la siguiente jurisdicción:

Gráfico nro. 7: Ubicación geográfica desconcentrada de la ARCP



Diseño: ARCP –2018

Competencias, facultades y atribuciones de la ARCP

La Agencia de Regulación y Control Postal, una vez aprobada su nueva estructura organizacional cumple con las siguientes competencias, facultades y atribuciones:

Tabla nro. 1: Matriz de competencias, facultades y atribuciones

Facultades	
Nivel de Desconcentración	Facultad
Planta Central	Rectoría, regulación, control y gestión
Zonal	Control y gestión
Competencia:	
REGULACIÓN Y CONTROL DEL SECTOR POSTAL	
Atribuciones:	
Regulación	Regular los servicios postales de conformidad con la ley y la normativa internacional.
	Emitir normas técnicas relacionadas con la prestación del servicio postal de conformidad con la ley y normativa internacional.
	Fijar los regímenes tarifarios para la prestación del Servicio Postal Universal y de los servicios en régimen de libre competencia cuando exista distorsión en el mercado.
	Establecer el régimen de indemnizaciones por incumplimiento de los operadores postales.
	Emitir normativa para definir las modalidades, características y parámetros de calidad de los servicios postales, en función de las condiciones exigibles para su prestación.
	Emitir normativa para garantizar el cumplimiento de los derechos de los operadores postales.
	Emitir normativa para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de los usuarios.

Control	Controlar los servicios postales de conformidad con la ley y la normativa internacional.
	Controlar el Sistema del Código Postal Ecuatoriano.
	Supervisar y evaluar a los operadores de los servicios postales y el sector postal ecuatoriano, a través de la medición del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.
	Asegurar la protección y el cumplimiento de los derechos a los usuarios en materia postal.
	Controlar el cumplimiento del Plan de Implementación del Servicio Postal Universal.
	Controlar la ejecución del Plan Anual de Emisiones Postales.
	Juzgar y sancionar a los operadores postales que incumplan lo establecido en la Ley General de los Servicios Postales y demás normativa aplicable.
	Sustanciar y resolver, el juzgamiento administrativo a los operadores postales y a las personas naturales o jurídicas por las infracciones
	Homologar y certificar los equipos especializados para la prestación de los servicios postales que serán utilizados por los operadores.
Gestión	Ejecutar las directrices en materia postal dictadas por el Ministerio rector.
	Participar en los organismos internacionales relacionados con el sector postal como organismo técnico especializado.
	Otorgar, renovar, cancelar o negar el permiso de operación postal, la autorización de operación del Servicio Postal Universal y la concesión de operación del Servicio Postal Universal.
	Recaudar los valores que correspondan por la emisión de títulos habilitantes.
	Administrar el Registro General de Operadores de los servicios postales.
	Administrar el Sistema del Código Postal Ecuatoriano.
	Fomentar el establecimiento de exención de aranceles y el establecimiento de servicios especializados para la paquetería que contiene bienes de uso del núcleo familiar.
	Conocer y resolver administrativamente las denuncias que tengan relación con usuarios y operadores de los servicios postales.
	Ejercer la jurisdicción coactiva para recaudar los valores que se le adeuden a la Institución, incluido el cobro de multas.
	Recaudar los valores que correspondan a permisos de operación postal y concesión del SPU.
	Gestionar el trámite para el tratamiento final a los envíos postales no distribuibles y declarados como rezagados.
	Sustanciar y resolver, el juzgamiento administrativo a los operadores postales y a las personas naturales o jurídicas por las infracciones.

Diseño: ARCP 2018.

5.2.2. Descripción y diagnóstico institucional

Metodología

El levantamiento del diagnóstico situacional se efectuó a través de talleres de trabajo liderado por un equipo facilitador del proceso (máxima autoridad de la institución y el equipo de planificación) y contó con la participación del equipo básico de análisis (directores y responsables de unidades) y como actores externos de influencia el Mintel y el operador postal designado Empresa Pública Correos del Ecuador. El propósito de dichos talleres fue la identificación, análisis y construcción de la problemática.

Problema focal

Insuficiente capacidad operativa de la Agencia para regular y controlar el sector postal, sin que se pueda garantizar el derecho de los usuarios y el desarrollo del sector postal.

El problema focal identificado se evidencia por la existencia de una serie de síntomas que se describen a continuación¹:

Tabla nro. 2: Descriptores del problema - ARCP

No.	DESCRIPTOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	TENDENCIA
d1	Información no integrada ni sistematizada del mercado del sector postal	Unidades agregadoras de valor	
d2	No existe un índice de desarrollo postal	Unidades agregadoras de valor	
d3	Informalidad del sector	Dirección de Control y Evaluación	
d4	Bajo impacto regulatorio para garantizar un servicio postal adecuado	Dirección de Regulación	
d5	Insuficiente verificación del cumplimiento de los estándares de calidad y de la normativa por parte de los operadores	Dirección de Control y Evaluación	

Fuente: ARCP – Método PES.

Se ha determinado una fuente de verificación para cada uno de los descriptores, cuya información será proporcionada por las áreas agregadoras de valor para revertir el descriptor que en la actualidad aparece como un factor negativo. Adicionalmente, se muestra la tendencia de los descriptores en un punto cero, debido a que no existe una línea de base que permita su cuantificación y evolución.

Como consecuencia de la insuficiente capacidad operativa de la Agencia para regular y controlar el sector postal, sin que se pueda garantizar el derecho de los usuarios y el desarrollo del sector postal, se refleja en:

1. Baja calidad del servicio postal.
2. Tarifas del servicio no asequibles ni razonables.
3. Limitada cobertura del servicio postal.
4. Poco impacto del sector en el Producto Interno Bruto (PIB).

¹ Los descriptores o vectores descriptivos son la identificación precisa y puntual de las manifestaciones visibles o síntomas (medibles, dimensionables, monitoreables) de una situación.

A partir del problema focal identificado se determinaron las causas más probables que lo generan, clasificadas en: reglas, acumulaciones y flujos², que se encuentran ubicadas en zonas de gobernabilidad, frontera o fuera de juego³.

Las posibles causas que tienen el carácter de reglas son las siguientes:

1. Normas ambiguas expedidas por la ARCP.
2. Normativa insuficiente emitida por la Agencia para regular el sector postal.
3. Expedición del Decreto Ejecutivo 135 de Normas de optimización y austeridad del gasto público, Registro Oficial Suplemento 76 de 11-sep.-2017.
4. Ambigüedad de la normativa de transporte que incide en la actividad postal.

Las dos primeras causas están en el espacio de gobernabilidad de la Institución, mientras que la tercera se ubica en frontera; es decir, que la Agencia no tiene toda la capacidad de gestión para resolver. Finalmente, la cuarta regla está en la zona denominada fuera de juego, ya que su solución es competencia de otros actores.

Las posibles causas que tienen el carácter de acumulaciones son las siguientes:

1. Desconocimiento del comportamiento del mercado postal.
2. Falta de un sistema integral de información del sector postal e institucional.
3. Falta de infraestructura tecnológica de la Agencia.
4. Insuficiente talento humano calificado en la Institución.
5. Falta de institucionalización de procesos.
6. Falta de implementación de la estructura orgánica por procesos de la ARCP.
7. Insuficiente asignación presupuestaria y limitados fondos de cooperación internacional.

Todas las causas provenientes de incapacidades (acumulaciones), con excepción del número 7, se ubican en el espacio de gobernabilidad; es decir, son de total competencia de la Agencia para su resolución, en la medida de contar con la asignación de recursos económicos, que corresponde a otras instancias (causa número 7).

² **Reglas:** Son las normas básicas (legales o no, implícitas o explícitas) que rigen el proceso de acumulación – producción – y crean las condiciones en que debe realizarse dicho proceso.

Acumulaciones: Son las capacidades represadas para producir movimiento, flujos, actos, hechos e intenciones. El origen de las acumulaciones reside en el represamiento de los flujos.

Flujos: Son el movimiento, producción, actos, hechos e intenciones que alteran una acumulación.

³ Los problemas identificados deben ser ubicados en una determinada zona o espacio para identificar el grado de control sobre el mismo:

Espacio de gobernabilidad: es la parte del espacio del problema donde el actor que explica tiene un alto grado de control y puede solucionar las causas ubicadas en dicho espacio.

Espacio de frontera: Son las causas directamente vinculadas con el problema, pero donde el actor no tiene mayor competencia para intervenir.

Las posibles causas que tienen el carácter de flujos son las siguientes:

1. Falta de posicionamiento institucional.
2. Falta de comunicación interna y externa.
3. Desconocimiento de la normativa por parte de los operadores.
4. Falta de decisión política para sancionar a los prestadores de servicios postales.
5. Falta de normas de control de calidad para el SPU.
6. Insuficiente e inadecuada regulación y control a los prestadores de servicios postales

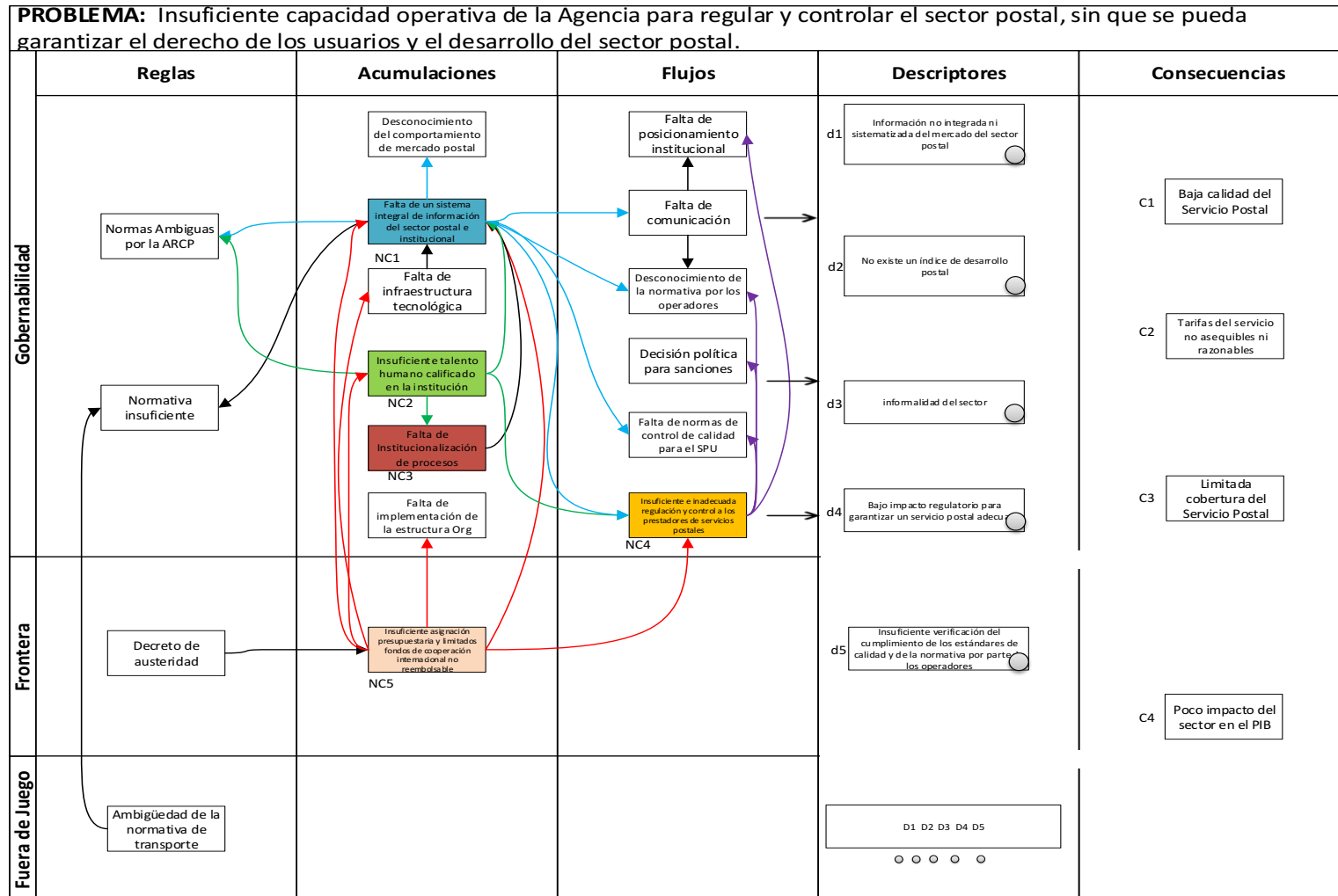
La mayoría de las causas que generan el problema focal están ubicadas en el espacio de gobernanza. Esto significa que la Agencia está en la capacidad de solucionarlo en la medida de la disposición de los recursos humanos, materiales y económicos.

El flujograma situacional que se presenta a continuación se evidencian las interacciones más relevantes existentes entre las diferentes causas que han sido detalladas anteriormente.

Una vez elaborado el flujograma situacional y ajustadas sus interacciones, se identifican los Nudos Críticos (NC)⁴ que conforman el árbol de problemas y que son aquellos que concentran el mayor número de interrelaciones. En consecuencia, al ser disueltos, aportarían en mayor grado a la solución del problema focal.

⁴ Los nudos críticos son causas sobre las cuales focalizar frentes de acción (operaciones) para solucionar el problema.

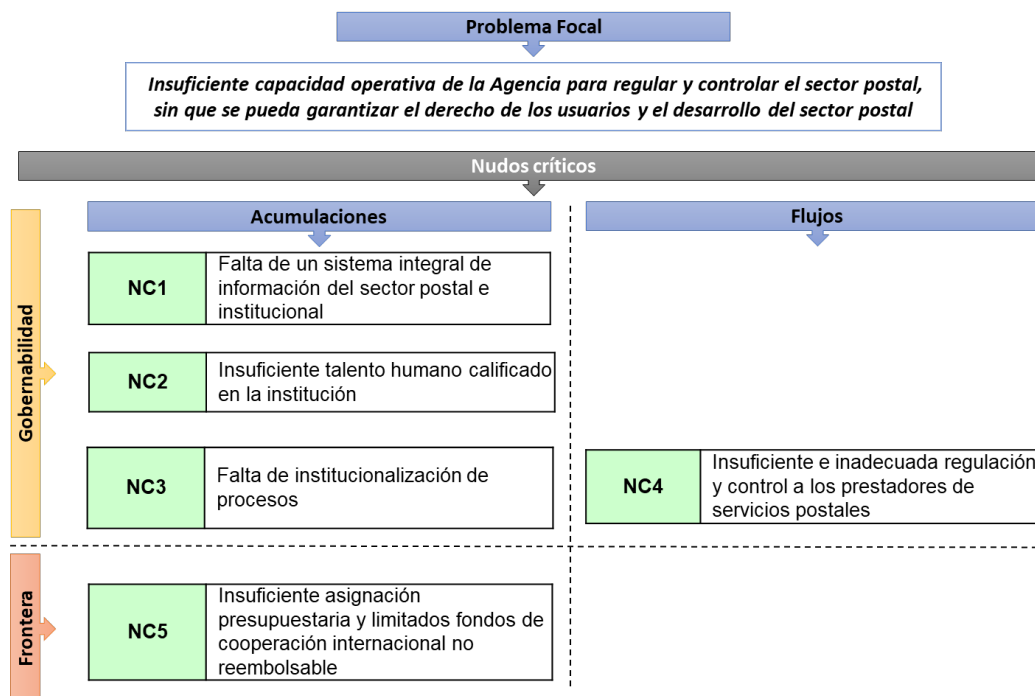
Gráfico nro. 8: Flujograma situacional - ARCP (2017)



Diseño: ARCP – Método PES

Como síntesis, en el árbol del problema mostrado en el anexo 1 se muestran los nudos críticos ubicados en los espacios correspondientes y sus interrelaciones, los descriptores del problema focal y las consecuencias que genera.

Gráfico nro. 9: Esquema de nudos críticos - ARCP (2017)



Diseño: ARCP - 2018.

Análisis de los nudos críticos

A continuación, se realiza un análisis de la situación institucional que lleva a identificar los descriptores (síntomas) que evidencian la existencia de cada uno de los nudos críticos encontrados.

Nudo Crítico 1: Falta de un sistema integral de información del sector postal e institucional

Sistemas de información

Para el análisis y manejo de datos e indicadores del sector postal ecuatoriano, la ARCP y demás actores directos que integran el sector no cuentan con una plataforma informática integrada e integral que permita el procesamiento de datos para la toma de decisiones, por lo que la reacción a factores internos y externos carece de oportunidad.

El nivel de desarrollo tecnológico de la Agencia se ha determinado por los parámetros establecidos en el Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información (EGSI), que establece un conjunto de directrices prioritarias para la gestión de la seguridad de la información e inicia un proceso de mejora continua en las instituciones de la Administración Pública. Su implementación se basa en las Normas Técnicas Ecuatorianas NTE INEN-ISO/IEC 27000” (SNAP, 2016: Art. 1).

El Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información contiene directrices relacionadas con:

- Política de seguridad de la información
- Organización de la seguridad de la información
- Gestión de los activos
- Seguridad de los recursos humanos
- Seguridad física y del entorno
- Gestión de comunicaciones y operaciones
- Control de acceso
- Adquisición, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información
- Gestión de los incidentes de la seguridad de la información
- Gestión de la continuidad del negocio
- Cumplimiento

El Mintel como responsable del manejo del EGSI, emite permanentemente el “Ranking EGSI” de todas las instituciones públicas que intervienen en el esquema, en el cual se determina el nivel cumplimiento de su implementación.

La última evaluación realizada a la Agencia en noviembre de 2017 arrojó los siguientes resultados:

Tabla nro. 3: Resultado de evaluación – EGSI - ARCP - 2017

RANKING	SIGLAS	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	PERIODO DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
38	ARCP	Agencia de Regulación y Control Postal	27 y 28 de noviembre de 2017	61,17%

Fuente: MINTEL: Ranking de evaluación a las entidades públicas del cumplimiento de implementación del EGSI - Corte diciembre 2017.

De acuerdo con los parámetros de calificación establecidos para el EGSI, la calificación obtenida por la Agencia la ubican en un nivel regular de implementación, lo que implica efectuar una serie de correcciones al esquema:

Tabla nro. 4: Semáforo de Clasificación EGSI

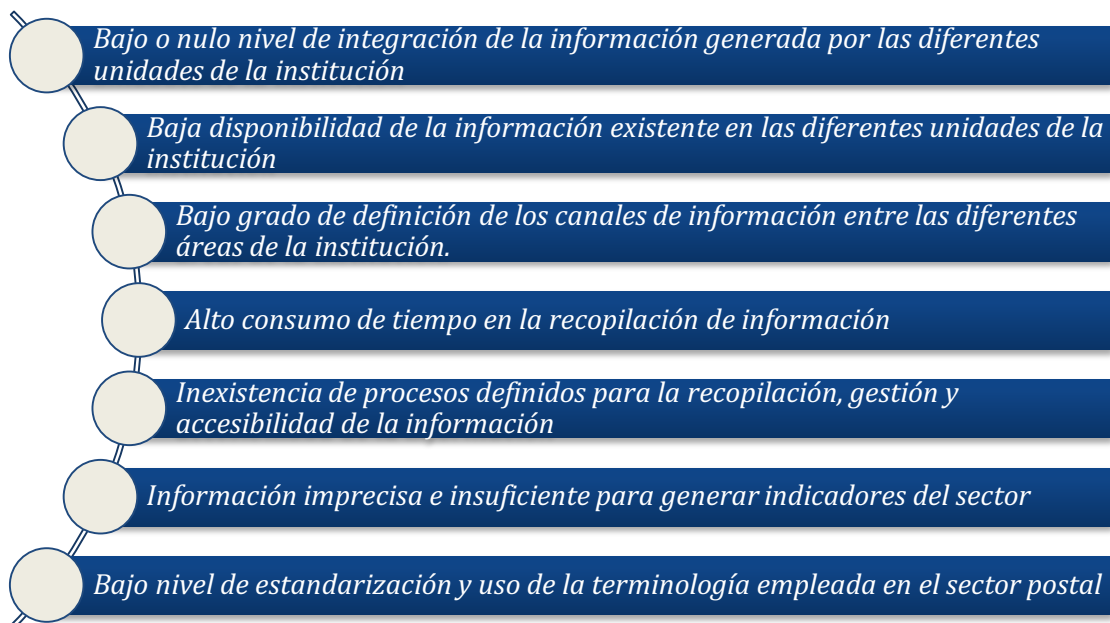
Resultado	Franja	Ponderación	Acciones
Buena	Verde	100%-90%	Emisión de comunicado favorable y recomendaciones de mejora continua.
Regular	Amarillo	89%-60%	Emisión de observaciones y hallazgos para correcciones a la implementación.
Mala	Naranja	59%-30%	Emisión de observaciones y hallazgos para correcciones inmediatas. Definición de hoja de ruta
Muy Mala	Rojo	29%-0%	Emisión de observaciones y hallazgos para correcciones inmediatas. Estado urgente.

Fuente: MINTEL: Ranking de evaluación a las entidades públicas del cumplimiento de implementación del EGSI - Corte diciembre 2017.

Si bien existe un manejo básico de la información institucional, acorde con las capacidades con las que cuenta la Agencia, se requiere disponer de un sistema de

información integral que sea de utilidad para la gestión institucional y para el sector postal, que permita tener un pleno conocimiento del mercado para responder con decisiones adecuadas, oportunas y eficaces.

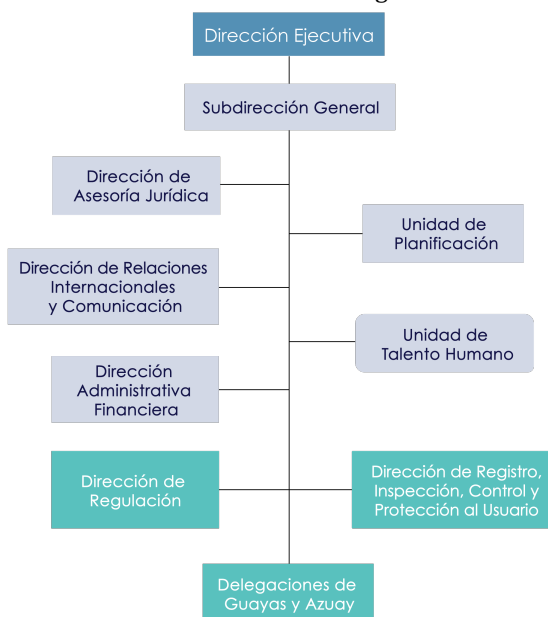
Los síntomas o descriptores del nudo crítico se expresan a través de:



Nudo Crítico 2: Insuficiente talento humano calificado en la institución

La Agencia de Regulación y Control Postal inició sus operaciones en el 2015 con 53 funcionarios (41 contratados en el gasto corriente y 12 con cargo a proyectos de inversión), bajo una estructura organizacional que contemplaba dos procesos agregadores de valor: Dirección de Regulación y Dirección de Registro, Inspección, Control y Protección al Usuario. Así como dos unidades desconcentradas: Delegaciones de Azuay y Guayas .

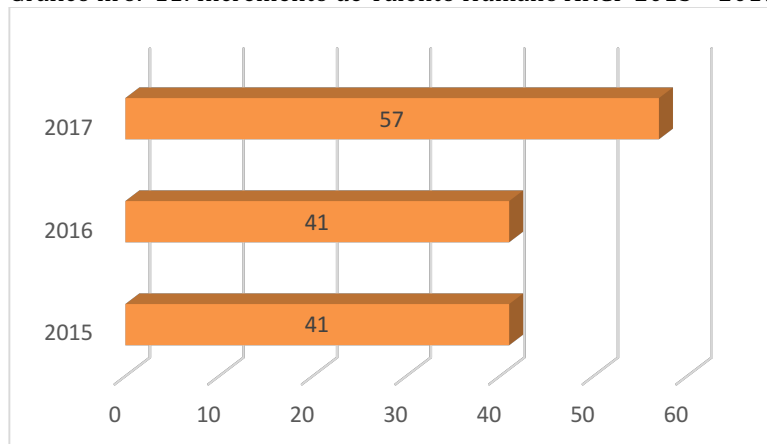
Gráfico nro. 10: Estructura organizacional ANP



Fuente: Informe de Gestión 2017 - DAF – ARCP.

Para el 2016, una vez aprobada la reforma del estatuto, el número de personal se mantuvo igual en el gasto corriente, cerrando el 2017 con 57 funcionarios:

Gráfico nro. 11: Incremento de Talento Humano ARCP 2015 – 2017



Diseño: ARCP - 2018

Fuente: Informe de Gestión 2017 - DAF – ARCP.

Con el propósito de cumplir adecuadamente la gestión de la Agencia, se reformó el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y la estructura orgánica funcional, donde constan los productos que son cumplidos por las diferentes áreas de la Institución, lo que obliga a fortalecer cada uno de sus procesos mediante la asignación de personal. En consecuencia, para el 2017 se obtuvo un incremento del 39% con respecto al 2016.

Tabla nro. 5: Distributivo de talento humano ARCP (2016 – 2017)

PROCESO	2016	2017
Gobernante	4	4
Agregador de valor	8	15
Habilitante de Asesoría	9	11
Habilitante de Apoyo	15	17
Desconcentrado	5	10
Total personal por proceso	41	57

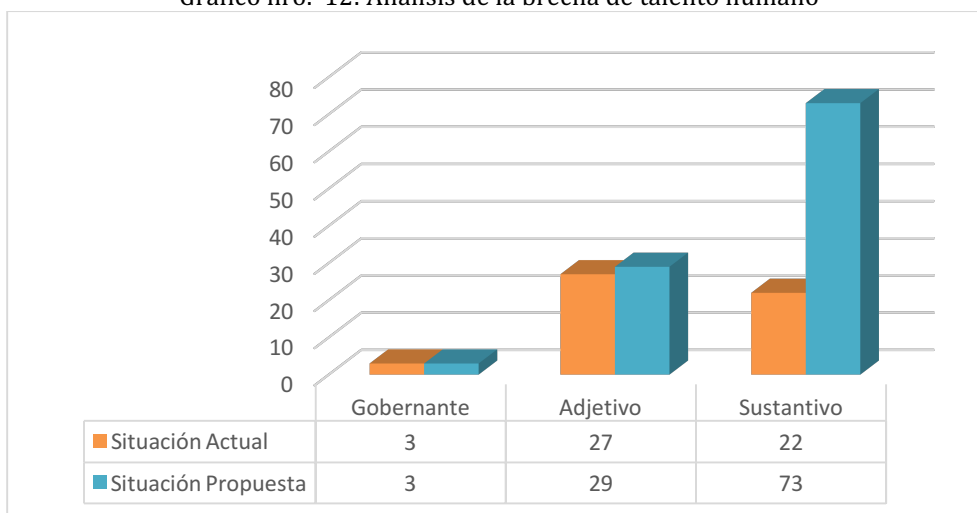
Fuente: Informe de Gestión 2017 - DAF – ARCP.

A pesar de que cada uno de los procesos sustantivos y adjetivos fortalecen las actividades de la Agencia, aún persiste un desequilibrio en la asignación de personal, existiendo solo el 55,76%⁵ de personal en los procesos sustantivos, respecto al total del personal de la Institución.

⁵ Se consideró para el cálculo al personal de los procesos gobernante, agregador de valor y desconcentrado (29 funcionarios) y se exceptuó en el total a los 5 funcionarios de Código de Trabajo (total 52 funcionarios)

Sin embargo, pese al incremento obtenido, es evidente que la Agencia requiere cubrir un porcentaje óptimo para cubrir su actividad operativa. Para identificar la brecha existente entre lo requerido y lo disponible, la Dirección Administrativa Financiera inició el levantamiento de la planificación de talento humano en el mes de septiembre de 2017, cuyo resultado se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico nro. 12: Análisis de la brecha de talento humano



Observación: Se excluye a 5 trabajadores sujetos al Código de trabajo

Fuente: Informe de Gestión 2017 - DAF – ARCP.

Del análisis efectuado se puede evidenciar que en la ARCP existe solo el 49,52% de talento humano del total requerido (52 funcionarios de los 105 requeridos).

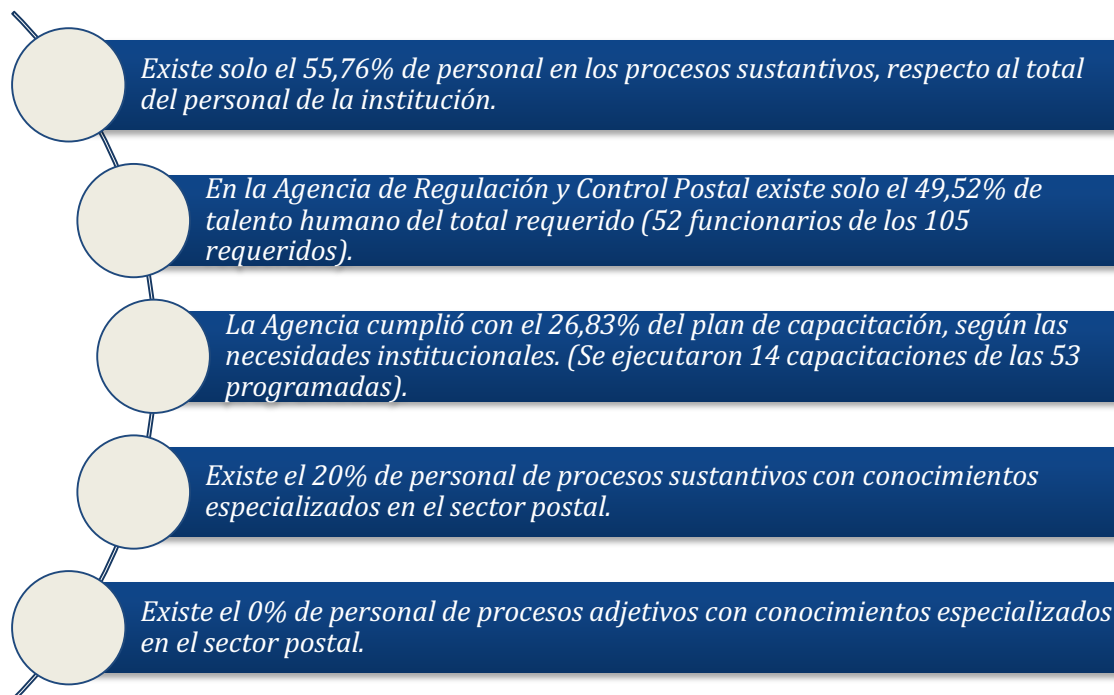
Por otra parte, en reuniones con el personal técnico del Ministerio de Trabajo se solicitó la aprobación del plan de optimización y racionalización del talento humano del año 2018. Esto permitirá contar con la aprobación de las herramientas técnicas para la implementación total del estatuto orgánico por procesos: Manual de Clasificación y Valoración de Puestos y el Índice Ocupacional de Puestos.

Entre las competencias de la Gestión de Talento Humano está la capacitación del personal. Durante el periodo 2017 se efectuaron 14 temáticas para capacitación, a pesar de la falta de presupuesto, este logro se alcanzó por la gestión oportuna de la Agencia con otras instituciones. Sin embargo, no se cumplió el plan de capacitación levantado y aprobado inicialmente respecto a las necesidades y las personas a capacitar; cumpliéndose con apenas el 26,83% del plan de capacitación (se ejecutaron 14 capacitaciones de las 53 programadas).

Adicionalmente, siendo la especialización un factor preponderante para una gestión efectiva en el trabajo, mucho más cuando se trata de aspectos específicos sobre la realidad postal que debe ser dominada por quienes ejecutan procesos tanto sustantivos como adjetivos, es necesario realizar un análisis del perfil de los funcionarios de la Agencia. En este sentido, se determinó que el 20% de personal de procesos sustantivos cuenta con conocimientos especializados en el sector postal y 0% del personal de procesos adjetivos.

Finalmente, hay que señalar la falta de talento humano especializado en temas postales afecta el desarrollo de las operaciones postales en el Ecuador. En este sentido, la creación de una malla curricular inserta en la educación superior permitiría que el mercado crezca en competitividad e innovación para brindar un mejor servicio al usuario.

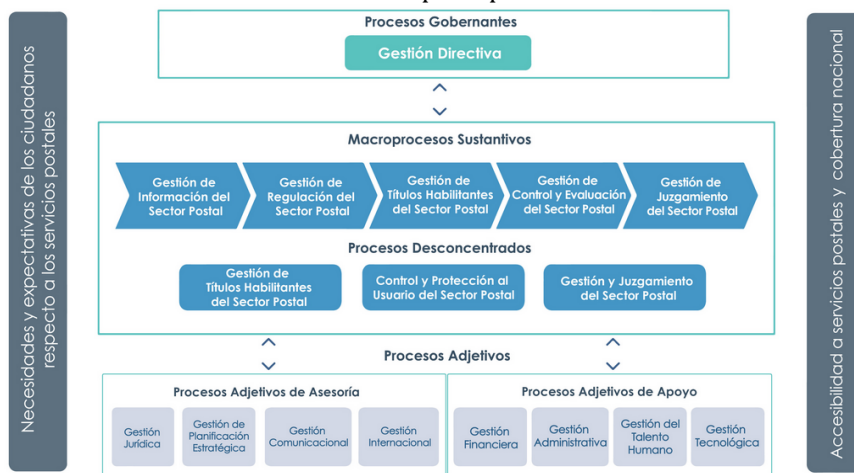
En resumen, los síntomas o descriptores de este nudo crítico se expresan así:



Nudo Crítico 3: Falta de institucionalización de procesos

Con la nueva estructura organizacional de la Agencia se determinaron los distintos niveles de gestión por procesos que se presentan en el siguiente mapa:

Gráfico nro. 13: Mapa de procesos - ARCP



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos - ARCP –2017

El estatuto vigente permite construir el listado de procesos, como punto de partida del dimensionamiento de la estructura de la Agencia:

Tabla nro. 6: Listado de procesos ARCP según el estatuto

MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS
GOBERNADOR	Direccionamiento estratégico	N/A
	Direccionamiento Técnico	N/A
SUSTANTIVOS	Gestión de Información del Sector Postal	N/A
	Gestión de Regulación del Sector Postal	N/A
	Gestión de Títulos Habilitantes del Sector Postal	N/A
	Gestión de Control y Evaluación del Sector Postal	N/A
	Gestión de Juzgamiento del Sector Postal	N/A
ADJETIVOS DE ASESORAMIENTO	Gestión Jurídica	Gestión de patrocinio judicial
		Gestión de asesoría jurídica
		Gestión de contratación pública
	Gestión de Planificación Estratégica	Gestión de planificación, seguimiento y evaluación
		Gestión de servicios, procesos y calidad
		Gestión del cambio, cultura organizativa y atención al usuario
		Gestión de tecnología de la información
	Gestión Comunicacional	Gestión de comunicación interna
		Gestión de publicidad y marketing
		Gestión de relaciones públicas y comunicación externa
ADJETIVOS DE APOYO	Gestión Administrativa	Servicios institucionales
		Control de bienes
		Adquisiciones
	Gestión Financiera	Presupuesto
		Contabilidad
		Tesorería
	Gestión del Talento Humano	Desarrollo organizacional
		Administración del TH y remuneraciones
		Seguridad y salud ocupacional
DESCONCETRADOS	Gestión de documentación y archivo	N/A
	Gestión de Títulos Habilitantes del Sector Postal	N/A
	Control y Protección al usuario del Sector Postal	N/A
	Gestión y Juzgamiento del Sector Postal	N/A

Nota: Listado de procesos definido de acuerdo con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos vigente.

Diseño: ARCP –2018

Por su parte, el Programa Nacional de Excelencia (PROEXCE), desarrollado por el Servicio de Acreditación Ecuatoriana (SAE), es una política de gestión de calidad en los servicios públicos, y determina los estándares de calidad de la gestión institucional a través de la aplicación del Índice de Madurez.

La metodología de calificación empleada por el PROEXCE determina una puntuación de 0 a 1000 (por porcentaje), distribuidos en niveles de madurez, los cuales establecen el estado de la Institución en su camino a la excelencia, basado en procesos de autoevaluación, identificación de áreas de mejora, implementación de proyectos, seguimiento, y control a la mejora continua:

Gráfico nro. 14: Programa de reconocimientos del Modelo Ecuatoriano de Excelencia



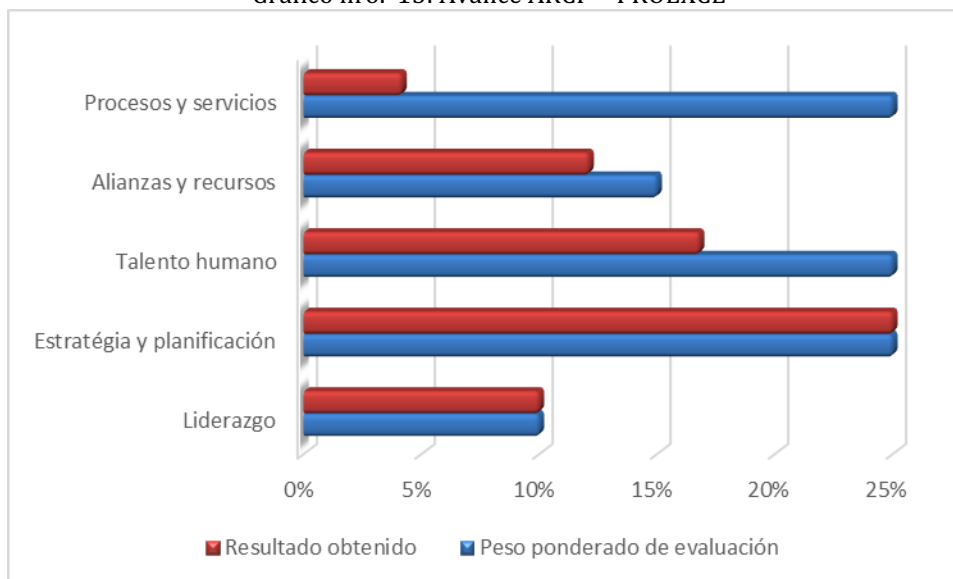
Fuente: Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) –2016

El PROEXCE evalúa varios parámetros de calidad de las instituciones públicas, entre ellos: Recursos y procesos; alianzas y recursos; talento humano; estrategia y planificación; y liderazgo. En este sentido, la Agencia se encuentra en una fase preliminar de evaluación del PROEXCE, cuyo reporte del primer nivel del Índice de Madurez, emitido por el Ministerio de Trabajo⁶ correspondiente a diciembre de 2017, muestra que la Agencia no llega ni al 5% de la gestión institucional por procesos, siendo el 25% el mínimo requerido para llegar a la primera fase.

En el siguiente gráfico se detallan los resultados alcanzados por la Agencia en cada uno de los parámetros evaluados:

⁶ Mediante Decreto Ejecutivo No. 5 del 24 de mayo de 2017, en su artículo 1, se dispone la supresión de la Secretaría Nacional de la Administración Pública; y, en su artículo 2 se dispone que se transfieran las atribuciones que le correspondían a la Secretaría Nacional de la Administración Pública al Ministerio del Trabajo.

Gráfico nro. 15: Avance ARCP – PROEXCE



Fuente: Matriz de evaluación del primer nivel de madurez PROEXCE – Diciembre 2017

Diseño: ARCP – 2018

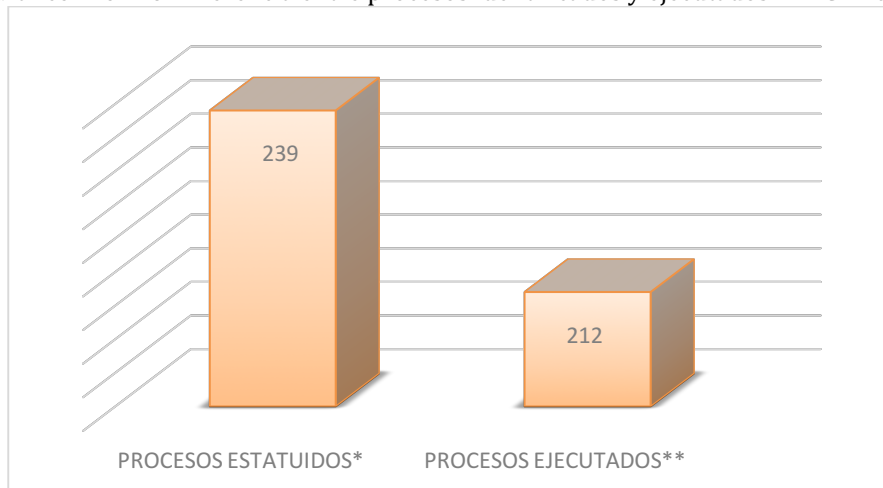
Los resultados presentados en este nivel de madurez (68,08%, del 80% requerido para subir al nivel de compromiso)⁷, concluyen que la Agencia cumple con los parámetros de estrategia y planificación y el de liderazgo. Sin embargo, aún se mantiene pendiente la gestión de: Alianzas y recursos; talento humano; y, procesos y servicios.

Una vez alcanzados todos los parámetros establecidos por el PROEXCE, la Agencia estará al 100% de su capacidad para responder a las demandas y el efectivo control del mercado postal.

Por otra parte, el diagnóstico de la gestión por procesos realizado en la ARCP evidencia que 89% de los procesos se han activado desde la aprobación del estatuto. La brecha entre los procesos del estatuto orgánico, frente a los ejecutados por las unidades de la Institución se muestran en el siguiente gráfico:

⁷ Resultados reportados en la “Matriz PROEXE”, remitida con observaciones y recomendaciones del Ministerio de Trabajo en diciembre de 2017.

Gráfico nro. 16: Diferencia entre procesos identificados y ejecutados - ARCP 2017



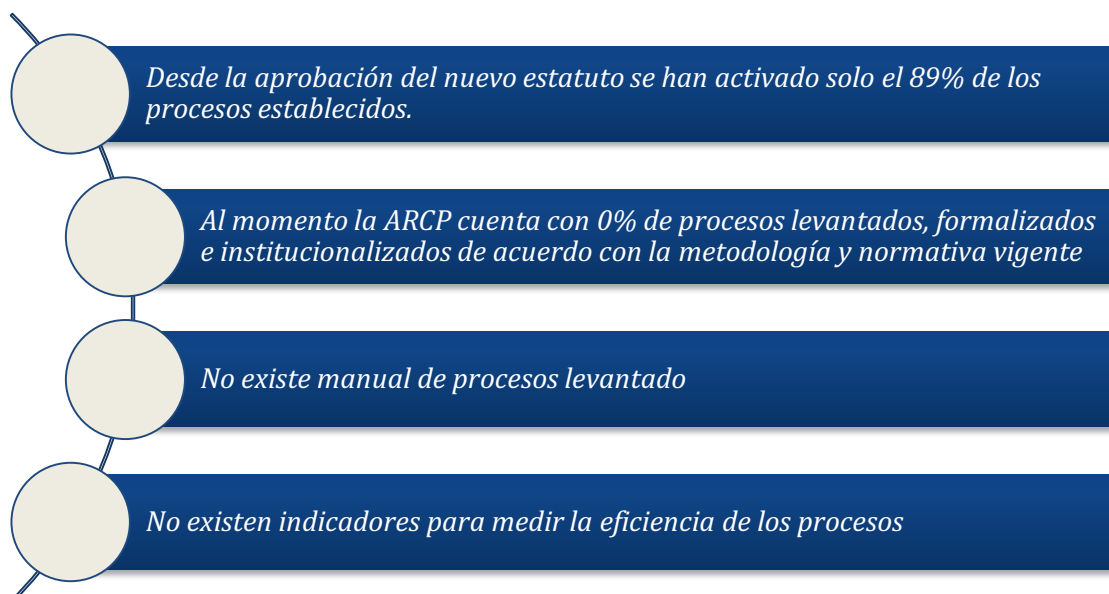
* Procesos determinados de acuerdo con los productos y servicios identificados en el Estatuto Orgánico vigente

** Procesos determinados de acuerdo con los productos y servicios levantados en la matriz de planificación de talento humano - 2017

Diseño: ARCP -2018

La gestión óptima de la administración por procesos demanda la implementación de una serie de componentes que permitirán a la institución asegurar la provisión de servicios y productos de calidad, orientados a satisfacer los derechos, necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios; facilitando además el cumplimiento de sus obligaciones (SNAP, 2016: Art.1). Dichos componentes implican el levantamiento de información, diseño de manuales y el mejoramiento de procesos.

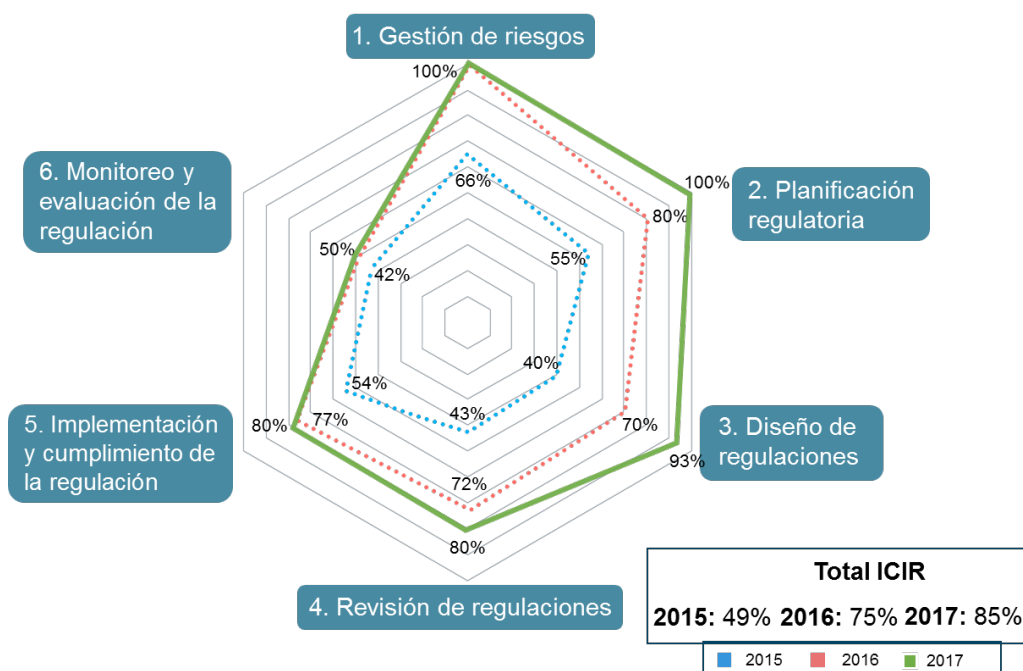
La falta de recursos ha limitado el accionar de la Agencia para aplicar una óptima gestión de procesos. En este sentido, al momento la ARCP cuenta con 0% de procesos levantados, formalizados e institucionalizados de acuerdo con la metodología y normativa vigente, que se evidencia en la carencia de un manual de procesos e indicadores que permitan medir la eficiencia de los mismos.



Nudo Crítico 4: Insuficiente e inadecuada regulación y control a los prestadores de servicios postales.

La gestión regulatoria de calidad es fundamental como estrategia de política pública para el desarrollo y crecimiento de un país (Senplades, 2014: 21). En este sentido, la gestión efectuada por la Agencia ha dado cumplimiento con lo establecido en el Índice de Capacidad Institucional Regulatoria (ICIR) que mide distintos factores relacionados con la regulación.

Gráfico nro. 17: Índice de la Capacidad Institucional Regulatoria ARCP (2015 – 2017)



Diseño: Dirección de Regulación - ARCP 2018.

Los resultados obtenidos por el ICIR (85% al 2017) muestran un cumplimiento satisfactorio de estos factores: Gestión de riesgos; planificación regulatoria; y diseño de regulaciones. Esto se debe a la institucionalización de un proceso técnico - metodológico para el diseño de la normativa:

Gráfico nro. 18: Proceso para el diseño de la regulación - ARCP



Diseño: ARCP 2018.

No obstante, de los resultados obtenidos en el ICIR es necesario cumplir con las últimas etapas del proceso regulatorio: monitoreo y evaluación de la regulación, que permitirá verificar sus impactos y de esta manera, completar efectivamente el ciclo de regulación establecido en la metodología de cálculo del ICIR, desarrollada por la Senplades y que obedece a las mejores prácticas recomendadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Además, en el 2017 se han efectuado 103⁸ inspecciones de control ex post, de 1250⁹ oficinas postales registradas.

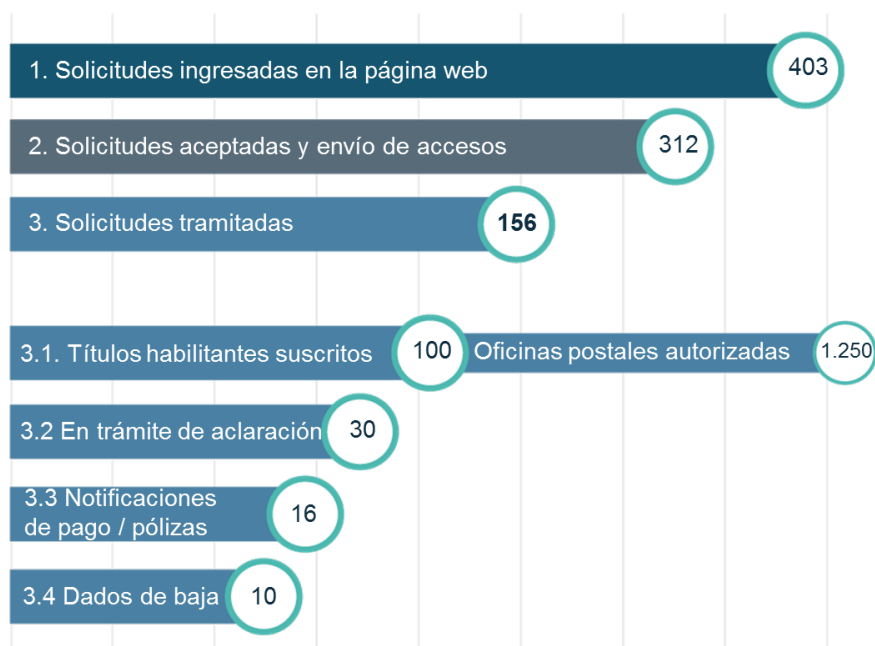
Al margen de los resultados obtenidos y el cumplimiento del Plan de Control, queda pendiente la ejecución de actividades de evaluación de resultados a los controles efectuados.

La aplicación del Reglamento de Títulos Habilitantes ha permitido formalizar durante el 2017 las actividades postales, a través de la emisión de 100 títulos habilitantes a operadores postales y 1250 licencias de funcionamiento a oficinas postales en todo el país.

⁸ Informe de gestión 2017, Dirección de Control y Evaluación.

⁹ Registro General de los Operadores de los servicios postales, 2017, Dirección de Títulos Habilitantes.

Gráfico nro. 19: Resultado de la gestión de títulos habilitantes



Diseño: ARCP – Dirección de Títulos Habilitantes 2018.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por formalizar la actividad postal, aún se desconoce la cifra exacta de prestadores de servicios postales que forman parte del mercado informal.

En este sentido, la ARCP propende a la formalización del sector, ya que la informalidad provoca: menores ingresos que percibe el Estado; situación de desigualdad y competencia desleal entre actividades formales e informales; mayor desempleo y/o subempleo; atenta contra la correcta toma de decisiones políticas y/o económicas; no garantiza la calidad del servicio prestado; entre otros aspectos.

Por lo tanto, la Agencia se plantea el reto de identificar y revertir dicha informalidad en el sector postal.



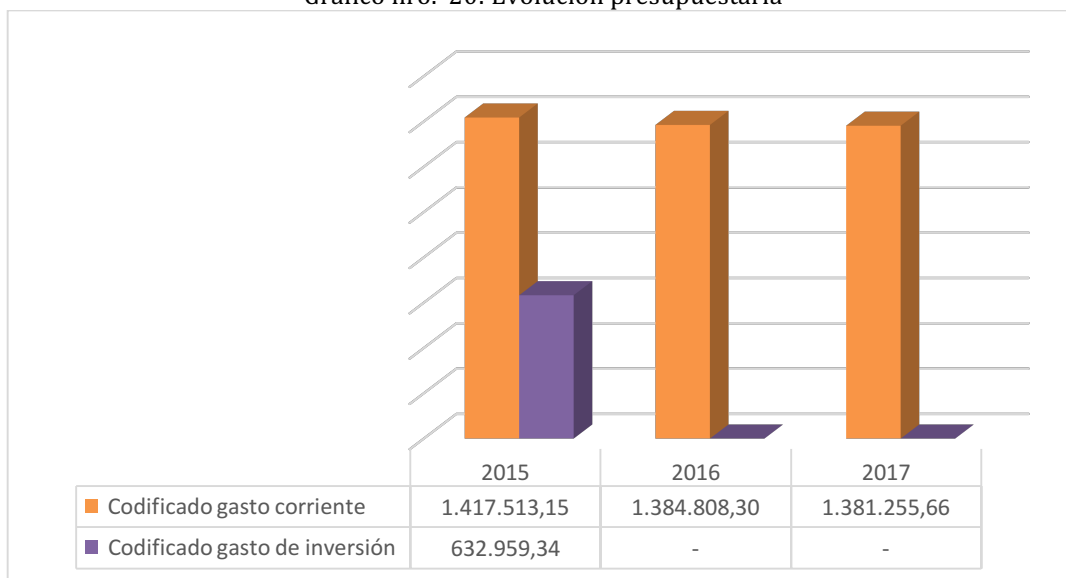
Nudo Crítico 5: Insuficiente asignación presupuestaria y limitados fondos de cooperación internacional no reembolsable.

El artículo 14 de la Ley General de Servicios Postales señala que la Agencia de Regulación y Control Postal se financiará con los ingresos percibidos por las siguientes fuentes:

- Asignaciones del Presupuesto General del Estado (PGE): Gasto corriente y de inversión.
- Cooperación internacional no reembolsable otorgada por organismos gubernamentales y no gubernamentales.

En cuanto a la asignación proveniente del PGE, el monto para el 2017 correspondió a un presupuesto prorrogado del 2016 debido al periodo de transición presidencial, presupuesto que ha financiado únicamente gasto corriente y no han sido asignados recursos para proyectos de inversión.

Gráfico nro. 20: Evolución presupuestaria



Fuente: Dirección Administrativa Financiera 2018.

La gestión financiera muestra altos niveles de eficiencia de ejecución en los últimos tres años.

Tabla nro. 7: Porcentaje de ejecución presupuestaria

	2015	2016	2017
Codificado	\$ 2'050.472,49	\$ 1'384.808,30	\$ 1'381.255,66
Ejecutado	\$ 1'975.717,69	\$ 1'310.435,95	\$ 1'277.380,23
Porcentaje de ejecución	96,35%	94,63%	92,48%

Fuente: Dirección Administrativa Financiera - DAF 2018.

En la actualidad el presupuesto de la Agencia se compone únicamente por rubros de gasto corriente a pesar de haber presentado en su momento proyectos de inversión:

Tabla nro. 8: Estructura presupuestaria de la ARCP - 2017

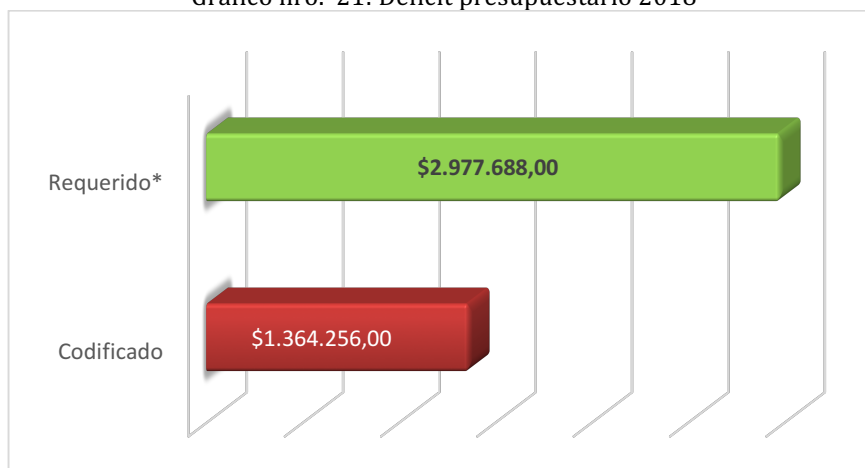
RUBRO	PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO TOTAL*
GASTO TOTAL	100%
GASTO CORRIENTE	99,79%
Gastos en personal	79,29%
Bienes y Servicios de Consumo	18,45%
Otros Gastos Corrientes	1,82%
Transferencias y Donaciones Corrientes	0,23%
GASTOS DE CAPITAL	0,03%
Bienes de larga duración	0,03%
OTROS PASIVOS	0,18%
Otros Pasivos	0,18%

* Porcentajes determinados en función de la asignación presupuestaria 2017

Diseño: ARCP - 2018.

Para el año 2018, la asignación presupuestaria disminuyó 1,24% respecto al 2017, cubriendo apenas el 45,82% del presupuesto anual requerido.

Gráfico nro. 21: Déficit presupuestario 2018



* Monto requerido conforme al Plan Operativo Anual 2018.

Fuente: Dirección Administrativa Financiera - ARCP 2018.

Cabe recalcar que en aplicación del artículo 26 de la Ley General de los Servicios Postales se faculta a la ARCP la recaudación trimestral de la contribución del 1% de los ingresos totales facturados y percibidos por las operaciones postales que son depositados en la Cuenta Única del Tesoro Nacional.

Al 31 de diciembre de 2017, se obtuvieron las siguientes cifras:

Tabla nro. 9: Valores recaudados (marzo - diciembre 2017)

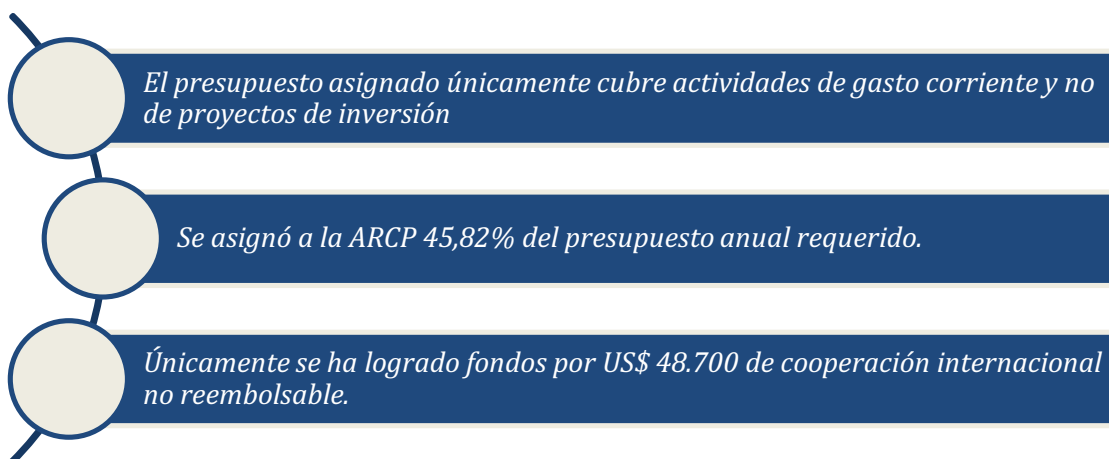
DESCRIPCIÓN	RECAUDACIÓN ENERO A DICIEMBRE 2017 [USD]
Recaudación por concepto de títulos habilitantes	74,624.20
Contribución del 1% sobre los ingresos	99,410.71
Tratamiento final de los envíos u objetos postales declarados como rezagados del operador postal	327.05
Multas	7.09
Total	174.369,05

Fuente: Dirección de Títulos Habilitantes.

Como segunda fuente de financiamiento, la Agencia puede recurrir a fondos provenientes de los Convenios de Cooperación Internacional de la Unión Postal de las Américas España y Portugal (UPAEP), la Unión Postal Universal (UPU), y otros organismos internacionales de cooperación técnica, direccionados para proyectos de desarrollo del sector postal.

Para el 2015 se obtuvieron fondos de cooperación no reembolsable proveniente del Fondo de Disponibilidad de la UPAEP para financiar el proyecto de Modelo de Costos del Servicio Postal Universal por un monto de US\$ 24.760 equivalente a 1,21% del presupuesto institucional. Mientras que para el 2017 se lograron fondos para financiar el proyecto Cuenta Satélite del Sector Postal Ecuatoriano por US\$ 23.940 correspondiente a 1,73% del presupuesto institucional.

En conclusión, en el año 2015 y 2017 la ARCP ha logrado obtener fondos por US\$ 48.700 por cooperación internacional no reembolsable.



Conclusión del diagnóstico institucional

El diagnóstico institucional se resume en la identificación del problema focal, sus nudos críticos y la determinación de sus vectores descriptivos como síntomas que reflejan la existencia de cada uno de los problemas:

Tabla nro. 10: Problemática institucional – Vectores descriptivos de nudos críticos

NOMBRE DEL PROBLEMA:	
<i>Insuficiente capacidad operativa de la Agencia para regular y controlar el sector postal, sin que se pueda garantizar el derecho de los usuarios y el desarrollo del sector postal</i>	
DESCRIPTORES DE LOS NUDOS CRÍTICOS	
NUDO CRÍTICO	DESCRIPTORES
NC1 Falta de un sistema integral de información del sector postal e institucional	1.1: Existe un bajo o nulo nivel de integración de la información generada por las diferentes unidades de la institución.
	1.2: Baja disponibilidad de la información existente en las diferentes unidades de la institución
	1.3: Bajo grado de definición de los canales de información entre las diferentes áreas de la institución.
	1.4: Alto consumo de tiempo en la recopilación de información
	1.5: No existen procesos definidos para la recopilación, gestión y accesibilidad de la información
	1.6: Información imprecisa e insuficiente para generar indicadores del sector
	1.7: Bajo nivel de estandarización y uso de la terminología empleada en el sector postal
NC2 Insuficiente talento humano calificado en la institución	2.1: Solamente se ha implementado el 26,43% del plan de capacitación según las necesidades institucionales.
	2.2: Existe solo el 20% de personal de procesos sustantivos con conocimientos especializados en el sector postal
	2.3: Existe el 0% de personal de procesos adjetivos con conocimientos especializados en el sector postal
	2.4: Existe solo el 49,52% de talento humano del total requerido según lo planificado
	2.5: Existe solo 21,81% de personal en los procesos sustantivos del total del personal de la institución.
NC3 Falta de institucionalización de procesos	3.1: Desde la aprobación del nuevo estatuto se han activado solo el 89% de los procesos establecidos.
	3.2: Al momento la ARCP cuenta con 0% de procesos levantados, formalizados e institucionalizados de acuerdo con la normativa y metodología vigente.
	3.3: No existe manual de procesos levantados.
	3.4: No existen indicadores para medir la eficiencia de los procesos
NC4 Insuficiente e inadecuada regulación y control a los prestadores de servicios postales	4.1: Se desconoce el porcentaje de operadores postales informales en el mercado.
	4.2: Solo se ha realizado el control ex post a 103 puntos de atención de operadores postales de los 1260 registrados en la ARCP.
	4.3: No se ha realizado la evaluación de los resultados del control efectuado a los operadores postales.
	4.4: No existe verificación de los impactos regulatorios
NC5 Insuficiente asignación presupuestaria y limitados fondos de cooperación internacional no reembolsable	5.1: Se asigna a la ARCP solo el 45,82% del presupuesto anual requerido
	5.2: El presupuesto asignado únicamente cubre actividades de gasto corriente y no de proyectos de inversión
	5.3: Únicamente se han logrado fondos por US\$ 48.700 de cooperación internacional no reembolsable.

Fuente: ARCP – Método PES

5.3. Análisis situacional del sector postal

5.3.1. Análisis del contexto del servicio postal

La Ley General de los Servicios Postales establece al servicio postal como el desarrollo de uno o varios de los procesos de admisión, clasificación, distribución y entrega de envíos postales dentro del territorio nacional y desde o hacia el exterior.

El servicio postal cumple el siguiente proceso:

- 1. Admisión.** Es la recepción de cartas, paquetes y envíos postales diversos que los usuarios solicitan a los operadores postales para que transporten y entreguen a un destinatario específico.
- 2. Clasificación.** Es el ordenamiento de la materia postal de acuerdo con su destino.
- 3. Distribución.** Es la fase del servicio postal que comprende el conjunto de operaciones tendientes a la entrega de los envíos postales.
- 4. Entrega.** Es la acción de hacer llegar al usuario destinatario, el envío u objeto postal por parte del operador autorizado o concesionario utilizando cualquier medio.

Los servicios postales son ofertados por prestadores (persona natural, jurídica, pública o privada, nacional o extranjera) que cuentan con un título habilitante emitido por la ARCP. Este permiso de operación faculta al operador postal ejercer la actividad postal a nivel nacional o internacional, en modalidad terrestre, fluvial, marítima, o aérea.

Los servicios postales se clasifican en:

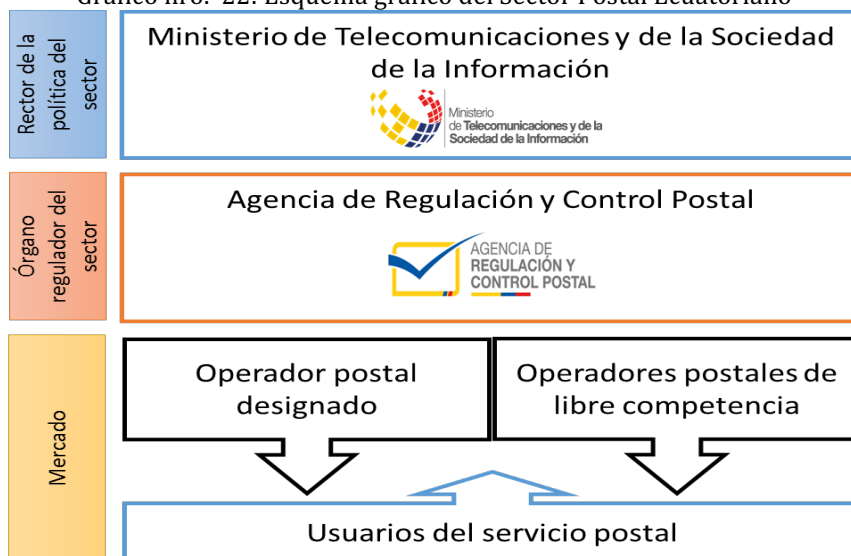
- **Servicio Postal Universal (SPU):** “Es un servicio postal, considerado servicio público, que consiste en la obligación de brindar un conjunto definido de servicios postales prestados en forma permanente, de calidad y a tarifas asequibles con cobertura en todo el territorio nacional, que permita a los usuarios remitir y recibir envíos postales desde y hacia cualquier parte del mundo. Este conjunto de servicios, será definido por la Agencia de Regulación y Control Postal y constará en el Plan de Implementación del SPU” (LGSP, 2015: Art. 16).
- **Servicios de libre competencia:** “Son los servicios postales diferentes del Servicio Postal Universal (SPU) ofrecido por operadores postales públicos o privados, dentro de un régimen de libre competencia, debido a sus características particulares de especialidad, tiempos, valores agregados, envíos con datos de entrega, informes de avance, georreferenciación, precios, tarifas y otras características de similar naturaleza. Entre estos servicios, se incluyen los de mensajería acelerada o courier, los giros postales prestados

por vía aérea, transporte terrestre, marítimo o fluvial y los envíos de encomiendas a través de empresas de transporte terrestre y todo lo relacionado con el comercio electrónico en materia postal” (LGSP, 2015: Art. 16).

Los actores que componen el sector postal ecuatoriano son:

- **MINTEL:** ente rector del sector postal que emite y evalúa la política pública, directrices y planes sectoriales.
- **Agencia de Regulación y Control Postal:** regula y controla a los operadores postales y vela por el cumplimiento de las políticas y directrices dictadas por el órgano rector de los servicios postales.
- **Operadores postales:** personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que cuenta con un permiso de operación de la autoridad competente para prestar los servicios postales.
- **Usuarios:** personas naturales o jurídicas, privadas o públicas, nacionales o extranjeras, que utiliza el servicio.
- **Unión Postal Universal (UPU):** organismo especializado de la Organización de Naciones Unidas que cumple la función de asesoramiento, mediación y enlace y proporciona asistencia técnica en materia postal.
- **Unión Postal de las Américas España y Portugal (UPAEP):** organismo especializado regional de la UPU que cumple la función de asesoramiento, mediación y enlace y proporciona asistencia técnica en materia postal.

Gráfico nro. 22: Esquema gráfico del Sector Postal Ecuatoriano



Diseño: ARCP -2018

El operador postal designado

De acuerdo con la normativa, se considera como operador postal designado a la:

“(…) Empresa pública que, de conformidad con la Ley, haya sido creada para la gestión directa por parte del Estado del Servicio Postal Universal y que, adicionalmente, reciba la autorización para la prestación de dicho servicio y para usar la Red Postal Pública en las condiciones que determine la Agencia de Regulación y Control Postal. Tendrá la misma calidad la persona jurídica mixta, de derecho privado o de la economía popular y solidaria, que haya recibido la delegación por parte del Estado para la operación de Servicio Postal Universal” (LGSP, 2015: Art.25).

La Empresa Pública Correos del Ecuador es el operador postal designado en el Ecuador. Este operador presta servicios de SPU y en régimen de libre competencia, cuya gestión se refleja en las siguientes cifras:

Gráfico nro. 23: Resultados de gestión del operador postal designado (2015 – 2017)

	Piezas Procesadas	Facturación
2015	23'602.811	US\$23'384.978
2016	17'622.644	US\$21'603.911
2017	8'635.586	US\$19'330.617

Diseño: Dirección de Gestión de Información Postal.

La implementación del SPU requiere de un plan debidamente estructurado, que permita mejorar la prestación de servicios. Dicho plan cuenta con tres parámetros de gestión, que son: Cobertura, calidad y asequibilidad:

1. La cobertura se mide por zonas postales, es decir considera la disposición de puntos del operador postal designado en el territorio. En el 2017, Correos del Ecuador EP alcanzó el 69,84%.
2. En cuanto a la calidad, se realizaron 71 inspecciones al operador postal designado para verificar el cumplimiento de los requisitos para la prestación del SPU. En el 2017, la ARCP trabajó en conjunto con MINTEL y el operador postal designado en la elaboración del plan de implementación del SPU que establecen los parámetros de calidad, tales como: Tiempo de entrega, satisfacción del cliente, y manejo de la información.
3. En lo relacionado a asequibilidad, la ARCP realizó el proyecto de Modelo de Costos del SPU, cuyo propósito es determinar el costo de la prestación de este

servicio. El resultado de esta medición es el insumo que necesita el regulador para definir el tarifario a utilizarse para la prestación del SPU. Actualmente, el modelo se encuentra en la fase de actualización por parte del operador postal designado.

Operadores de libre competencia

La Ley General de Servicios Postales define a los operadores postales como: “persona natural o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera que cuenta con permiso de la Agencia de Regulación y Control Postal para prestar servicios postales” (LGSP, 2015: Art. 6).

Estos operadores han reportado la siguiente información de su gestión:

Gráfico nro. 24: Resultados de gestión de Operadores de libre competencia (2015 – 2017)

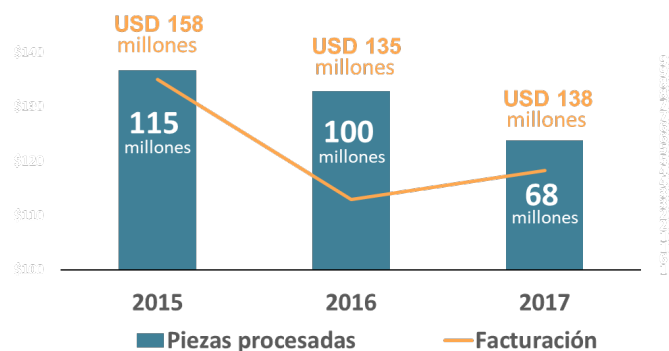
	Piezas Procesadas	Facturación
2015	91'840.592	US\$135'008.632
2016	82'418.859	US\$112'955.483
2017	59'832.299	US\$118'332.636

Diseño: Dirección de Gestión de Información Postal – ARCP - 2018.

La cobertura de servicios postales en libre competencia se calcula en base a las 1.225 zonas postales del Sistema Código Postal, en el que se ha reportado la existencia de oficinas postales en 1.052 zonas postales con cobertura en régimen de libre competencia, lo que representa un índice de cobertura de 85,88% al 2017.

En síntesis, la gestión de los operadores postales en régimen de libre competencia y la del operador postal designado se resume en las siguientes cifras:

Gráfico nro. 25: Resultados de gestión de Operadores Postales (2015 – 2017)



Índice de cobertura en
libre competencia: **85,88%**

Índice de cobertura del SPU: **69,84%**

Diseño: ARCP - 2018.

Desarrollo del sector postal

La información obtenida de la gestión de los operadores en el sector postal no es suficiente para determinar en forma precisa el nivel de aporte al desarrollo socioeconómico del país, responsabilidad que tiene todo actor económico en el Ecuador. Al respecto, la UPU menciona que: “una cuestión recurrente en las discusiones sobre reforma y desarrollo del sector postal es la baja prioridad que se le concede a este sector (...) al contrario de competir en atención y prioridad, el sector postal tiene un potencial muy poco explotado y que puede incentivar progresos en los otros sectores de la actividad económica” (Unión Postal Universal, 2004: 27).

En este contexto, es conveniente desarrollar un índice que mida el nivel de desarrollo postal, alineado a los ejes estratégicos del PND 2017 – 2021 Toda una Vida que son:

1. **Derechos para todos durante toda una vida:** que mida el impacto social respecto a la prestación del SPU como servicio público, garantizando servicios postales de calidad para los ecuatorianos (PND, 2017).
2. **Economía al servicio de la sociedad:** aporte del sector postal para el proceso de cambio de la matriz productiva nacional, impulsando la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable (PND, 2017).
3. **Más sociedad, mejor Estado:** mide el grado de desarrollo de la institucionalidad del sector, que promueva la transparencia, los valores y la corresponsabilidad para una sociedad libre de corrupción (PND, 2017).

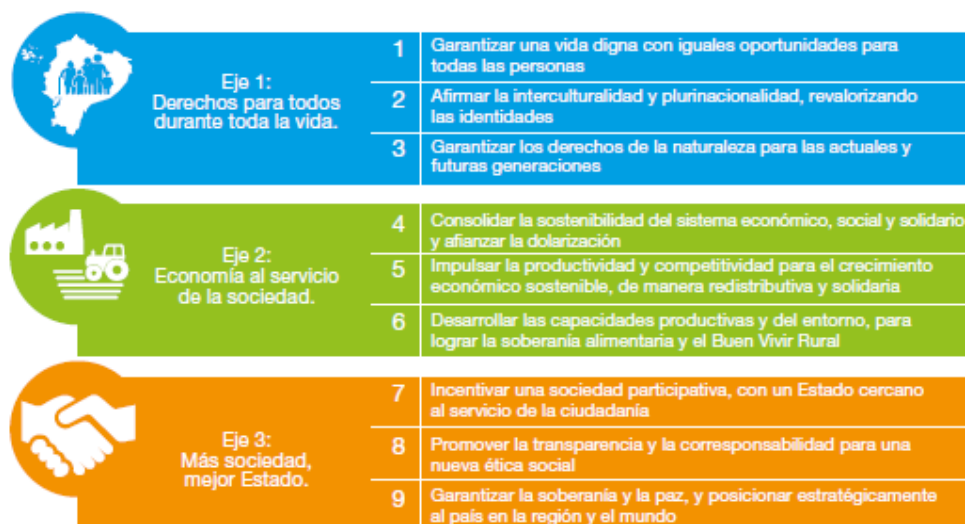
Con la finalidad de obtener un reporte estadístico periódico de las cuentas nacionales, el Banco Central del Ecuador agrupa al sector postal con el sector de las telecomunicaciones, sin que exista una distinción de información que precise el aporte neto del sector postal al PIB. Se ha realizado una aproximación del aporte de este sector al PIB, cuyo análisis determinó lo siguiente: “El sector Postal se encuentra incluido en la industria Correo y Comunicaciones cuya participación promedio en el PIB corresponde a 3,23% en el periodo 2007 a 2016”. Cabe señalar que de este porcentaje la industria de telecomunicaciones ocupa una participación mayor (Diagnóstico de la Situación Actual del Sector Postal, 2018, EKOS: 11).

Debido a la necesidad de conocer el aporte del sector postal en la economía nacional, es necesario obtener valores e información precisa de este sector para identificar la situación objetiva del mercado postal. Por esta razón se está desarrollando el proyecto Construcción de la Cuenta Satélite del Sector Postal Ecuatoriano.

5.3.2. Análisis de la planificación nacional y sectorial

El PND 2017 – 2021 Toda una Vida es el instrumento capital para cristalizar los mandatos de la Constitución, con el propósito de asegurar el desarrollo de una manera organizada, transparente y solidaria, corresponsable, eficiente y progresiva, que se estructura en tres ejes:

Gráfico nro. 26: Ejes y Objetivos Nacionales de Desarrollo



Fuente: Senplades, 2017: PND 2017 – 2021 Toda una Vida.

La Política Pública para el Desarrollo y Fomento del Sector Postal Ecuatoriano emitida por Mintel, con Acuerdo Ministerial 011-2016, publicado en el Suplemento del Registro Oficial nro. 783 de 24 de junio de 2016, enfatiza en que “los servicios postales modernos deben ser parte integral de la infraestructura general del Ecuador. Un sistema postal confiable se convertirá en el motor principal del sector de las comunicaciones, combinando el comercio electrónico con la entrega física de

bienes y las transacciones financieras para todos los habitantes y en todo el territorio ecuatoriano” (Mintel, 2016: 1).

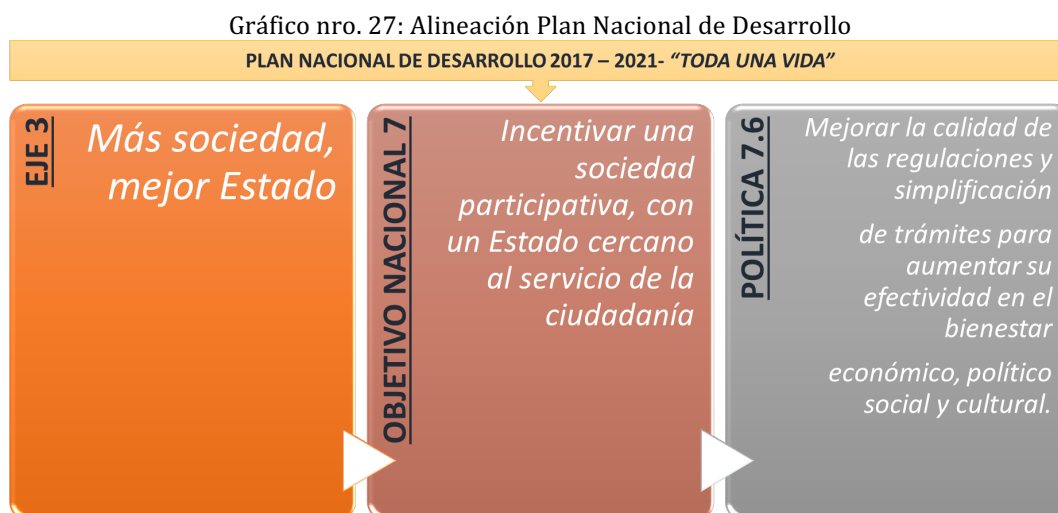
Los componentes de la mencionada política pública del sector postal son:



En tanto que las políticas públicas deben alinearse estrictamente a los lineamientos del PND 2017 – 2018 Todo una Vida, el Mintel ha procedido a emprender con la actualización de dichas políticas (Mintel, 2018), habiéndose establecido los siguientes componentes:

- Mercado y calidad del servicio postal.
- TIC, servicios postales y comercio electrónico.

Con este antecedente la alineación de la planificación institucional se realizará de la siguiente manera:



Diseño: ARCP - 2018

Tabla nro. 11: Política Pública del Sector Postal 2018

EJE (COMPONENTES)	POLÍTICA SECTORIAL	OBJETIVOS SECTORIALES	INDICADORES SECTORIALES
Mercado y Calidad del Servicio Postal	Fomentar y diversificar el mercado de servicios postales a través de acciones que generen condiciones óptimas de competitividad, eficiencia, calidad y equidad.	Desarrollar, masificar y fortalecer el servicio postal en el país.	Cobertura del Servicio Postal en Libre Competencia
			Cobertura del Servicio Postal Universal
TIC, Servicios Postales y Comercio Electrónico	Posicionar al sector postal como el aliado estratégico logístico del comercio electrónico, a fin de potenciarlo y diversificar la oferta de servicios postales, mediante el uso efectivo de las TIC en el ejercicio postal.	Potenciar el rol de los servicios postales en el ejercicio del comercio electrónico.	Índice de Capacidad Regulatoria del Sector Postal
			Aporte del Sector Postal al PIB

Fuente: Mintel: Actualización Política Pública del Sector Postal. 2018

5.3.3. Mapa de actores

En función del problema focal identificado en el diagnóstico, se ha efectuado un análisis de cada uno de los actores que influyen directa e indirectamente, sus principales recursos y rol para solucionar la problemática:

Tabla nro. 12: Mapa de actores ARCP

NOMBRE DEL PROBLEMA: <i>Insuficiente capacidad operativa de la Agencia para regular y controlar el sector postal, sin que se pueda garantizar el derecho de los usuarios y el desarrollo del sector postal</i>		
ACTORES PRINCIPALES QUE INTERVIENEN EN EL PROBLEMA		
CÓDIGO	NOMBRE DEL ACTOR	RECURSO CRÍTICO QUE CONTROLA
A1	Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información	1. Política pública del sector postal
		2. Aprobación de proyectos de inversión
		3. Plan de implementación del SPU
		4. Plan anual de emisiones postales
		5. Representación en UPU y UPAEP
		6. Directrices.
		7. Gobierno electrónico
A2	Operador postal designado	1. Plan anual de emisiones postales
		2. Plan de implementación del SPU
		3. Prestación del Servicio Postal Universal
		4. Prestación de servicios postales en régimen de libre competencia
		5. Atención de quejas y reclamos e indemnizaciones
		6. Envíos no distribuibles y rezagados
A3	Directorio	1. Aprobación del presupuesto
		2. Aprobación de la planificación institucional
		3. Lineamientos estratégicos
		4. Políticas institucionales

A4	Director ejecutivo	1. Ejercer la administración de la ARCP
		2. Expedir reglamentos y normas técnicas
		3. Otorgar, renovar, cancelar o negar permisos de operación postal
		4. Resolver en segunda instancia las apelaciones de las denuncias
		5. Gestionar la cooperación institucional para financiamiento de la Agencia
A5	Subdirección Técnica	1. Directrices para formulación y ejecución de planes de regulación y control
		2. Gestión de la Información postal
A6	Dirección de Control y Evaluación	1. Plan de control postal
		2. Procesos de rezagados
A7	Dirección de Títulos Habilitantes	1. Emisión de títulos habilitantes
		2. Registro de operadores de los servicios postales
		3. Recaudación de la contribución del 1%
A8	Dirección de Gestión de la Información Postal	1. Gestión del sistema de información postal
		2. Sistema del Código Postal Ecuatoriano
A9	Dirección de Regulación	1. Plan de Regulación Postal
		2. Mesa de trabajo
A10	Dirección Administrativa Financiera	1. Gestión del talento humano
		2. Presupuesto
		3. Gestión de recursos materiales
A11	Unidad de Comunicación Social	1. Difusión de la información
		2. Comunicación integral
A12	Dirección de Asesoría Jurídica	1. Asesoramiento legal
		2. Defensoría legal
A13	Coordinaciones Zonales	1. Emisión de licencias
		2. Control
		3. Atención al usuario
		4. Procesos sancionatorios
		5. Acción coactiva
A14	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	1. Formulación de la planificación institucional
		2. Seguimiento a la planificación institucional
		3. Gestión de procesos institucionales
		4. Gestión de tecnologías de la información
A15	Unión Postal Universal – UPU	1. Normativa Internacional
		2. Fondos de cooperación técnica
		3. Conocimiento / información
A16	Unión Postal de las Américas, España y Portugal – UPAEP	1. Fondos de cooperación técnica
		2. Información del sector postal regional
		3. Asesoría técnica
A17	SENPLADES	1. Priorización de proyectos de inversión
		2. Plan Nacional de Desarrollo - Toda una Vida 2017 - 2021
A18	Consejo Sectorial	1. Jerarquización de proyectos de inversión
		2. Directrices intersectoriales
A19	Operadores postales	1. Aplicación de normativa postal
		2. Prestación de servicios postales en régimen de libre competencia
		3. Envíos no distribuibles y rezagados
		4. Atención de quejas y reclamos e indemnizaciones

A20	Prestadores informales	1. Obligatoriedad de obtención de título habilitante
A21	Ministerio de Finanzas	1. Asignación de recursos económicos
A22	Ministerio de Trabajo	1. Aprobación de la planificación del talento humano 2. Aprobación del plan de capacitación 3. Rector de la gestión de procesos institucionales

Fuente: ARCP – Método PES

5.4 Elementos orientadores de la Institución

La ARCP creada el 7 de octubre de 2015, mediante Registro Oficial Nro. 603 en reemplazo de la Agencia Nacional Postal, tiene como elementos orientadores la misión, visión y valores institucionales.

- **Misión**

Regular y controlar la administración y gestión de los servicios postales, para garantizar el derecho de los usuarios a la prestación eficiente, oportuna y segura de estos servicios, sobre la base de las políticas públicas, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo del país.

- **Visión**

En el mediano plazo, ser una agencia de regulación y control consolidada que trabaja bajo los principios de sostenibilidad, precaución, prevención y efectividad; que cuenta con recursos humanos y tecnológicos especializados, que generan información adecuada para garantizar el fortalecimiento del sector postal y sus servicios, en beneficio de los ciudadanos y del desarrollo socio económico del país.

- **Valores**

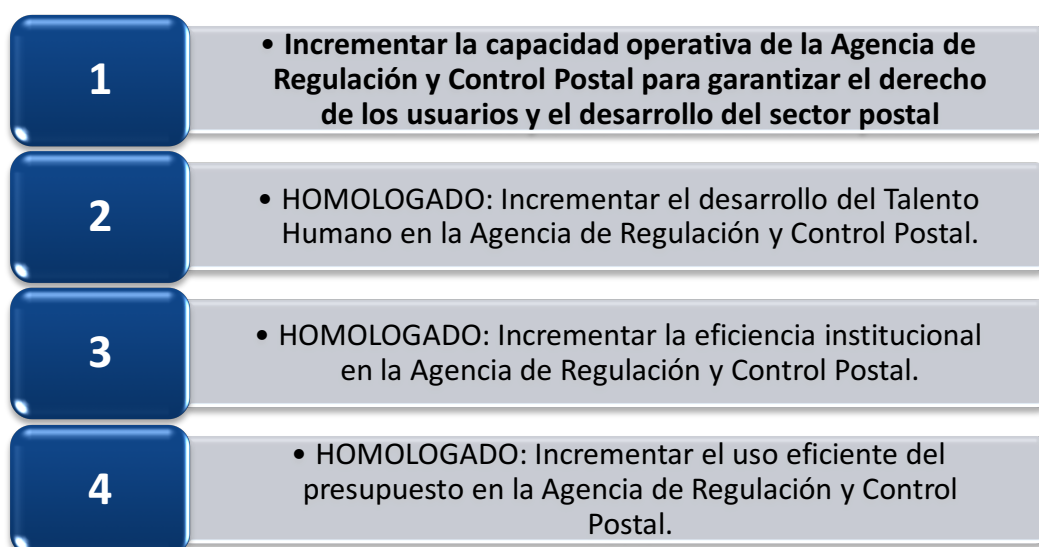
- **Honestidad.** Rectitud, orden y honradez en el cumplimiento de las obligaciones y las prestaciones del servicio.
- **Respeto.** Reconocer y considerar a cada persona como ser único con intereses y necesidades particulares.
- **Integridad.** Proceder y actuar con coherencia y correspondencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se actúa, cultivando la honestidad y el respecto a la verdad.
- **Responsabilidad.** Ejecutar las funciones comprometidas en las actividades laborales, con eficacia y eficiencia a fin de cumplir con los objetivos institucionales y contribuir al buen uso de los recursos públicos.
- **Colaboración.** Actitud de cooperación que permite agrupar esfuerzos, conocimientos, experiencias para alcanzar los objetivos comunes.

5.5 Objetivos estratégicos institucionales

Los objetivos estratégicos institucionales son los que marcan el horizonte de la gestión de la ARCP para los próximos años, se han considerado en este plan dos tipos de objetivos a los que se les ha denominado:

1. **Objetivo razón de ser¹⁰:** es el objetivo que parte de la solución al problema focal identificado en la fase de diagnóstico y ancla la gestión de la cadena de valor de la Institución.
2. **Objetivos homologados:** son obligatorios, determinados por la Senplades y anclan a la gestión adjetiva de la Institución.

Gráfico nro. 28: Objetivos Estratégicos Institucionales OEI - ARCP 2018 - 2021



Diseño: ARCP - 2018

5.5.1 Estrategias

Las estrategias son los lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican como lograr el objetivo. Además, son la base para alinear la gestión de los objetivos de los niveles inferiores.

Las estrategias guardan coherencia con la información levantada en la construcción del PEI ARCP 2018 – 2021 y están relacionadas con la resolución de los nudos críticos identificados.

¹⁰ De conformidad con la metodología de Gobierno Por Resultados (GPR).

Tabla nro. 13: Alineación estratégica ARCP 2018 - 2021

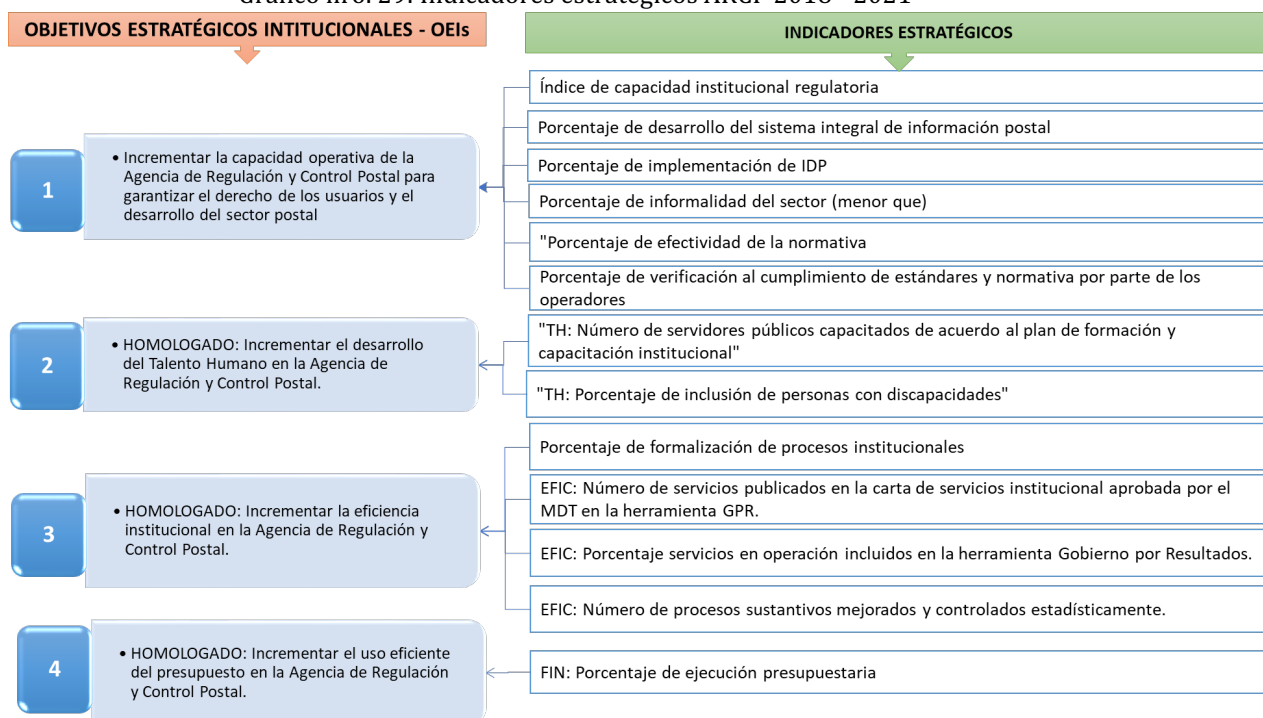
ELEMENTOS ORIENTADORES INSTITUCIONALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Problema focal y homologados)	ESTRATEGIAS (nudos críticos resueltos)
MISIÓN <i>“Regular y controlar la administración y gestión de los servicios postales, para garantizar el derecho de los usuarios a la prestación eficiente, oportuna y segura de estos servicios, sobre la base de las políticas públicas, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo del país”</i>	Incrementar la capacidad operativa de la Agencia de Regulación y Control Postal para garantizar el derecho de los usuarios y el desarrollo del sector postal	Desarrollar un sistema integral de información del sector postal e institucional
		Fortalecer la regulación y el control a los prestadores de servicios postales
VISIÓN <i>“En el mediano plazo, ser una agencia de regulación y control consolidada que trabaja bajo los principios de sostenibilidad, precaución, prevención y efectividad; que cuenta con recursos humanos y tecnológicos especializados, que generan información adecuada para garantizar el fortalecimiento del sector postal y sus servicios, en beneficio de los ciudadanos y del desarrollo socioeconómico del país”.</i>	Homologado: Incrementar el desarrollo del Talento Humano en la Agencia de Regulación y Control Postal	Gestionar el incremento de talento humano calificado para la institución
	Homologado: Incrementar la eficiencia institucional en la Agencia de Regulación y Control Postal.	Institucionalizar la gestión por procesos en la Agencia de Regulación y Control Postal
	Homologado: Incrementar el uso eficiente del presupuesto en la Agencia de Regulación y Control Postal.	Gestionar la suficiente asignación presupuestaria y fondos de cooperación internacional no reembolsable

Diseño: ARCP – 2018

5.5.2 Indicadores

Los indicadores que permitirán medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos han sido desarrollados a partir de la identificación de los descriptores del problema focal, en la fase de diagnóstico situacional. A dichos indicadores se suman los indicadores homologados dispuestos por la Senplades:

Gráfico nro. 29: Indicadores estratégicos ARCP 2018 - 2021



Diseño: ARCP – 2018

Tipos de indicadores

La ARCP ha determinado tres tipos de indicadores para la medición de este plan que se desarrollan a continuación:

1. Estratégicos institucionales: son indicadores que permiten medir el cumplimiento del objetivo estratégico razón de ser:

- Índice de Capacidad Institucional Regulatoria (ICIR)
- Porcentaje de desarrollo del sistema integral de información postal
- Porcentaje de implementación de Índice de Desarrollo Postal
- Porcentaje de informalidad del sector (menor que)
- Porcentaje de efectividad de la normativa emitida por la ARCP
- Porcentaje de verificación del cumplimiento de estándares y normativa por parte de los operadores postales

2. Homologados de gestión¹¹: son indicadores determinados por la Senplades y el Ministerio de Trabajo de uso obligatorio para medir la gestión de talento humano, la eficiencia institucional y el manejo presupuestario:

¹¹ Indicadores dispuestos por directrices emitidas tanto por la Senplades como por el Ministerio de Trabajo para la construcción del Plan Anual Comprometido 2018.

- TH: Número de servidores públicos capacitados de acuerdo con el plan de formación y capacitación institucional.
- TH: Porcentaje de inclusión de personas con discapacidades.
- EFIC: Número de servicios publicados en la carta de servicios institucionales aprobada por el Ministerio del Trabajo en la herramienta Gobierno por Resultados (GPR).
- EFIC: Porcentaje de servicios en operación incluidos en la herramienta GPR.
- EFIC: Número de procesos sustantivos mejorados y controlados estadísticamente.
- FIN: Porcentaje de ejecución presupuestaria.

3. Indicadores de gestión no homologados: son indicadores que permiten medir el grado de cumplimiento de la ejecución de procesos y actividades institucionales, bajo esta categoría de clasificación:

- Porcentaje de avance en la formalización de procesos institucionales

Tanto los indicadores estratégicos institucionales como los homologados de gestión serán reportados en la plataforma gubernamental Gobierno por Resultados – GPR a nivel N1.

Línea de base

La línea base de un indicador es el punto de partida sobre el cual se proyectarán las metas o resultados que se pretenden alcanzar. Es necesario contar con este referente, ya que “si un indicador no posee su respectiva línea base es muy difícil medir el cambio de la variable en el tiempo, y mucho menos definir y dimensionar intervenciones públicas y realizar procesos de seguimiento y evaluación” (SENPLADES, 2012:27).

El PEI ARCP 2018 - 2021 propone nuevos indicadores para medir de una manera objetiva su gestión y contribución al desarrollo del sector postal. Por lo tanto, no se dispone de una línea base que es necesario construir.

Tabla nro.14: Línea base de indicadores estratégicos - ARCP 2018 – 2021

TIPO DE INDICADOR	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LÍNEA BASE	OBSERVACIONES
ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	Índice de Capacidad Institucional Regulatoria (ICIR)	85%	Indicador determinado por la Senplades
	Porcentaje de desarrollo del sistema integral de información postal	0%	Indicador nuevo relacionado con la operación de "Desarrollo un sistema integral de información del sector postal"
	Porcentaje de implementación de Índice de Desarrollo Postal	0%	Indicador nuevo relacionado con un descriptor del problema

	Porcentaje de informalidad del sector (menor que)	0%	Indicador nuevo relacionado con un descriptor del problema
	Porcentaje de efectividad de la normativa	0%	Indicador nuevo relacionado con un descriptor del problema
	Porcentaje de verificación al cumplimiento de estándares y normativa por parte de los operadores	0%	Indicador nuevo relacionado con un descriptor del problema
HOMOLOGADOS	TH: Número de servidores públicos capacitados de acuerdo con el plan de formación y capacitación institucional	N/A	Configuración determinada por la SENPLADES
	TH: Porcentaje de inclusión de personas con discapacidades	N/A	Configuración determinada por la SENPLADES
	EFIC: Número de servicios publicados en la carta de servicios institucional aprobada por el Ministerio del Trabajo en la herramienta Gobierno por Resultados.	0%	Línea base determinada por el Ministerio de Trabajo
	EFIC: Porcentaje servicios en operación incluidos en la herramienta Gobierno por Resultados.	0%	La ARCP en la actualidad no cuenta con servicios en operación ingresados en el GPR
	EFIC: Número de procesos sustantivos mejorados y controlados estadísticamente.	0%	Línea base determinada por el Ministerio de Trabajo
	FIN: Porcentaje de ejecución presupuestaria	N/A	Configuración determinada por SENPLADES
GESTIÓN	Porcentaje de avance en la formalización de procesos institucionales	0%	Indicador nuevo relacionado con la operación de "institucionalización de los procesos"

Diseño: ARCP - 2018

5.6 Identificación de programas y proyectos

De acuerdo con los nudos críticos identificados en la fase de diagnóstico, se han propuesto una serie de actividades (operaciones¹²) que permitirán eliminarlos.

Tabla nro. 15: Listado de operaciones estratégicas 2018 – 2021 ARCP

NUDO CRÍTICO	CÓDIGO	NOMBRE Y DESCRIPCIÓN
NC1 Falta de un sistema integral de información del sector postal e institucional	OP1	Desarrollar un sistema integral de información del sector postal:
		Planificar, desarrollar (analizar, diseñar, implementar, realizar pruebas), instalar/desplegar, usar y mantener el sistema integral de información del sector postal e institucional.

¹² Las operaciones son acciones que se caracterizan por utilizar recursos para generar un producto y lograr un resultado esperado, que impacta sobre un vector descriptivo del problema (VDP).

NC2 Insuficiente talento humano calificado en la institución	OP2.1	Disponer del talento humano suficiente en la institución: Planificar el número de personal óptimo necesario para el cumplimiento de las metas institucionales para que mediante un proceso idóneo de selección, contratación e inducción de personal se cubran los requerimientos que permitan el correcto funcionamiento de la Institución.
	OP2.2	Disponer de talento humano calificado en aspectos postales: Planificar, gestionar y ejecutar capacitaciones nacionales e internacionales sobre materia postal para el personal de la institución con la finalidad de brindar un servicio de calidad.
	OP2.3	Promover la generación de talento humano calificado en aspectos postales para el sector: Gestionar la certificación de personal calificado en el sector postal con las instituciones pertinentes.
NC3 Falta de institucionalización de procesos	OP3	Institucionalizar los procesos: Institucionalizar los procesos mediante el levantamiento estandarizado de procesos, la implementación de mejora continua de procesos, el establecimiento de mediciones y controles, la elaboración y actualización del manual de procesos.
NC4 Insuficiente e inadecuada regulación y control a los prestadores de servicios postales	OP4.1	Evaluar los impactos regulatorios: Desarrollar y aplicar un modelo del mercado postal ecuatoriano que le permita proponer impactos regulatorios que promuevan un desarrollo acorde a la política pública sectorial; y, evaluar permanentemente la evolución de dicho mercado sobre la base de la información proporcionada por el sistema de control para proponer el diseño de las regulaciones correspondientes.
	OP4.2	Optimizar la regulación: Desarrollar, diseñar y optimizar los instrumentos y herramientas regulatorias para producir los impactos deseados en el mercado postal.
	OP4.3	Controlar eficazmente a los prestadores de los servicios postales: Implementar un sistema de control mediante el cual se verifique el cumplimiento de las directrices, de la normativa y de los procedimientos establecidos para los prestadores de servicios postales que permitan monitorear permanentemente el desarrollo del mercado postal y el logro de los impactos esperados con la regulación.
NC5 Insuficiente asignación presupuestaria y limitados fondos de cooperación internacional no reembolsable	DOP5.1*	Asignar recursos presupuestarios de gastos corrientes y de inversión suficientes Aprobar proforma presupuestaria institucional y remitir a la Asamblea Nacional para la aprobación del presupuesto general del Estado y la asignación correspondiente.
	OP5.2	Gestionar la asignación de recursos presupuestarios de gastos corrientes y de inversión necesarios

		Elaborar la proforma presupuestaria anual en base a las necesidades institucionales, generar proyectos de inversión y gestionar la aprobación por parte de las instancias pertinentes para la asignación de recursos.
	DOP5.3*	Incrementar montos de fondos de cooperación internacional anual no reembolsable
		Gestionar la inclusión de fondos para el sector postal por parte de los organismos internacionales (UPU, UPAEP).
	OP5.4	Gestionar el incremento de montos de fondos de cooperación internacional anual no reembolsable:
		Gestionar fondos de cooperación no reembolsable con organismos internacionales, (UPAEP, UPU, BID, CAF, CE, etc.) a través de la formulación de proyectos específicos de interés institucional y del sector postal.

* Las operaciones DOP5.1 y DOP5.3, son demanda de operaciones sobre las cuales no se tiene el control por cuanto implica la gestión y decisión de otras instituciones o actores.

Fuente: ARCP – Método PES

Las operaciones descritas constituyen los grandes proyectos a desarrollar por la ARCP en el periodo 2018 – 2021.

5.7 Determinación de escenarios

De acuerdo con la metodología empleada es necesario formular escenarios¹³ sobre los cuales la gestión de la ARCP se va a desenvolver en el futuro. Dichos escenarios se presentan conforme a las condiciones o comportamientos de aquellos actores que tienen influencia directa sobre la Institución y según las capacidades internas.

Para el efecto, se han definido las variantes que determinan los escenarios sobre los cuales podría realizarse la ejecución del PEI ARCP 2018 – 2021, siendo éstas:

- Actitud de MINTEL (Gobierno electrónico y Ente Rector)
- Actitud de Ministerio de Trabajo
- Actitud de Ministerio de Finanzas
- Compromiso de los operadores postales
- Actitud de la SENPLADES
- Actitud de Correos del Ecuador (operador postal designado)
- Actitud de trabajo en equipo del personal de la Agencia
- Actitud de los organismos internacionales (UPU, UPAEP)

Esto nos permite plantear tres escenarios probables: Techo, medio y piso, que se muestran a continuación con la condición específica de las variantes en cada caso, lo que se denomina estructuración de las variantes combinadas.

Se han planteado tres tipos de escenarios:

¹³ Los escenarios son escenas o contextos en los que se puede desarrollar el plan, partiendo de la identificación de variantes que podrían estar presentes en su ejecución.

1. **Techo:** es el escenario óptimo que dispone de todas las condiciones necesarias para cumplir con los propósitos del plan, en términos de tiempos y alcances.
2. **Medio:** es el escenario que dispone de las condiciones favorables, sin embargo, existen algunas limitaciones que incidirán para el cumplimiento del plan.
3. **Piso:** es el escenario que no dispone de condiciones favorables, lo que impide cumplir con todos los propósitos del plan.

Tabla nro. 16: Escenarios y variantes combinados

VARIANTE	ESTRUCTURACIÓN DE LAS VARIANTES COMBINADAS
TECHO	Alto apoyo del MINTEL (Gobierno electrónico y Ente Rector)
	Amplio apoyo del MINFIN para asignación de recursos presupuestarios
	Amplio apoyo y apertura del Ministerio de Trabajo para la implementación del estatuto orgánico
	Alto compromiso de los operadores postales
	Apoyo de la SENPLADES en proyectos de inversión
	Compromiso de Correos del Ecuador (Operador postal designado)
	Suficiente trabajo en equipo del personal de la Agencia
	Cooperación económica internacional no reembolsable para proyectos de regulación y control postal.
MEDIO	Apoyo del MINTEL (Gobierno electrónico y Ente Rector)
	Limitado apoyo del MINFIN para asignación de recursos presupuestarios
	Apoyo y apertura del Ministerio de Trabajo para la implementación del estatuto orgánico
	Compromiso de los operadores postales
	Apoyo limitado de la SENPLADES en proyectos de inversión
	Incipiente compromiso de Correos del Ecuador (Operador postal designado)
	Suficiente trabajo en equipo del personal de la Agencia
	Cooperación económica internacional no reembolsable para proyectos de regulación y control postal.
PISO	Insuficiente apoyo del MINTEL (Gobierno Electrónico y ente rector)
	Limitado apoyo del MINFIN para asignación de recursos presupuestarios
	Limitado apoyo y apertura del Ministerio de Trabajo para la implementación del estatuto orgánico
	Escaso compromiso de los operadores postales
	Apoyo parcial de la SENPLADES en proyectos de inversión
	No existe compromiso de Correos del Ecuador (Operador postal designado)
	Insuficiente trabajo en equipo del personal de la Agencia

	Falta de cooperación económica internacional no reembolsable para proyectos de regulación y control postal.
--	---

Fuente: ARCP – Método PES

Los escenarios planteados serán una herramienta para medir el nivel de cumplimiento del plan estratégico, debido a que las operaciones y las metas formuladas dependerán de las condiciones favorables o desfavorables que se presenten durante su ejecución. Cabe mencionar que el plan se ajustará a las condiciones de los escenarios planteados. Por lo tanto, sus resultados y alcances pueden ser fluctuantes en el tiempo.

5.7.1 Formulación de metas de indicadores

La determinación de metas y su alcance dependerá en gran medida de los escenarios propuestos (techo, medio y piso), en términos de alcance y logros, como se detallan a continuación:

Tabla nro. 17: Programación de Metas 2018 – 2021 Indicadores estratégicos y de gestión

TIPO DE INDICADOR	INDICADORES ESTRATÉGICOS	ESCENARIOS	METAS				ALCANCES
			2018	2019	2020	2021	
ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	Índice de capacidad institucional regulatoria	Techo	90%	91%	92%	95%	En un escenario techo la meta se alcanzará de acuerdo con lo programado.
		Medio	87%	89%	91%	93%	En un escenario medio el incremento de índice es aceptable pero no se logra la meta.
		Piso	86%	88%	89%	90%	En un escenario piso el crecimiento del índice es mínimo.
	Porcentaje de desarrollo del sistema integral de información postal	Techo	35%	80%	100%	-	En un escenario techo la meta se alcanzará de acuerdo con lo programado.
		Medio	35%	45%	65%	80%	En un escenario medio la meta no se alcanzará en su totalidad incluso con un mayor tiempo.
		Piso	25%	30%	40%	50%	En un escenario piso la meta se alcanzará parcialmente.
	Porcentaje de implementación de Índice de Desarrollo Postal	Techo	25%	80%	100%		En un escenario techo la meta se alcanzará de acuerdo con lo programado.
		Medio	25%	65%	100%		En un escenario medio la meta se alcanzará a su tiempo, pero empleando mayores esfuerzos y recursos.
		Piso	25%	50%	75%	100%	En un escenario piso la meta se alcanzará, pero al finalizar el periodo del plan estratégico.
	Porcentaje de informalidad del sector (<i>menor que</i>)	Techo	Línea base	15%	5%		En un escenario techo la meta se alcanzará de acuerdo con lo programado.
		Medio	Línea base	30%	5%		En un escenario medio la meta se alcanzará de acuerdo con lo programado, pero empleando mayores esfuerzos y recursos.

	Porcentaje de efectividad de la normativa	Piso	Línea base	50%	25%	5%	En un escenario piso la meta se alcanzará al finalizar el periodo del plan estratégico.
		Techo	Línea base	65%	75%	85%	En un escenario techo la meta se logrará de acuerdo con lo planificado.
		Medio	Línea base	55%	65%	75%	En un escenario medio la meta se logrará parcialmente.
		Piso	Línea base	45%	55%	65%	En un escenario piso la meta se logrará en un porcentaje mínimo.
	Porcentaje de verificación al cumplimiento de estándares y normativa por parte de los operadores	Techo	Línea base	75%	85%	95%	En un escenario techo, la meta se logrará de acuerdo con lo programado.
		Medio	Línea base	65%	75%	85%	En un escenario medio la meta se logrará parcialmente.
		Piso	Línea base	50%	60%	70%	En un escenario piso la meta se logrará en un porcentaje mínimo.
	GESTIÓN Porcentaje de avance en la formalización de procesos institucionales	Techo	60%	100%			En un escenario techo la meta se alcanzará antes de lo programado.
		Medio	50%	100%			En un escenario medio la meta se alcanzará de acuerdo con lo programado.
		Piso	30%	70%	100%	-	En un escenario piso la meta se alcanzará, pero en un mayor tiempo.

Diseño: ARCP - 2018

Los indicadores homologados carecen de formulación de escenarios y estimación de metas para los años 2019 al 2021, debido a que estas metas son determinadas y dispuestas por la Senplades y el Ministerio de Trabajo cada año.

Tabla nro. 18: Programación de Metas 2018 – 2021 Indicadores Homologados

TIPO DE INDICADOR	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS			
		2018	2019	2020	2021
HOMOLOGADOS	TH: Número de servidores públicos capacitados de acuerdo con el plan de formación y capacitación institucional	45	N/A	N/A	N/A
	TH: Porcentaje de inclusión de personas con discapacidades	4%*	N/A	N/A	N/A
	EFIC: Número de servicios publicados en la carta de servicios institucional aprobada por el Ministerio del Trabajo en la herramienta Gobierno por Resultados.	1*	N/A	N/A	N/A
	EFIC: Porcentaje servicios en operación incluidos en la herramienta Gobierno por Resultados.	100%*	N/A	N/A	N/A
	EFIC: Número de procesos sustantivos mejorados y controlados estadísticamente.	2*	N/A	N/A	N/A
	FIN: Porcentaje de ejecución presupuestaria	100%*	N/A	N/A	N/A

* Metas 2018 determinadas por Senplades y Ministerio de Trabajo.

Diseño: ARCP - 2018

5.7.2 Ejecución de las operaciones

Las operaciones propuestas se ejecutarán de manera total, parcial o nula, conforme a los escenarios planteados, que incidirán en los Vectores Descriptivos de Resultado.

Escenario techo:

Tabla nro. 19: Ejecución de operaciones en escenario techo

OPERACIÓN	EJECUCIÓN			RESULTADOS (VDR)
	TOTAL	PARCIAL	NO	
OP1: Desarrollar un sistema integral de información del sector postal:	x			r1: Integración y sistematización total (100%) de la información del sector postal.
OP2.1: Disponer del talento humano suficiente en la institución	x			
OP2.2: Disponer de talento humano calificado en aspectos postales:	x			r2: La ARCP cuenta con un índice de desarrollo postal implementado y con capacidad de formular metas.
OP2.3: Promover la generación talento humano calificado en aspectos postales para el sector	x			
OP3: Institucionalizar los procesos	x			r3: Reducción de la informalidad a menos del 5%.
OP4.1: Evaluar los impactos regulatorios	x			
OP4.2: Optimizar la regulación	x			r4: Efectividad de la norma
OP4.3: Controlar eficazmente a los prestadores de los servicios postales	x			

DOP5.1: Asignar recursos presupuestarios de gastos corrientes y de inversión suficientes	x			r5: Verificación de cumplimiento de estándares y normativa al menos al 95% de los operadores.
OP5.2: Gestionar la asignación de recursos presupuestarios de gastos corrientes y de inversión necesarios	x			
DOP5.3: Incrementar montos de fondos de cooperación internacional anual no reembolsable	x			
OP5.4: Gestionar el incremento de montos de fondos de cooperación internacional anual no reembolsable:	x			

Fuente: ARCP – Método PES

Escenario medio:

Tabla nro. 20: Ejecución de operaciones en escenario medio

OPERACIÓN	EJECUCIÓN			RESULTADOS (VDR)
	TOTAL	PARCIAL	NO	
OP1: Desarrollar un sistema integral de información del sector postal:		x		r1: Integración y sistematización parcial (80%) de la información del sector postal. r2: La ARCP cuenta con un índice de desarrollo postal implementado y con capacidad de formular metas. r3: Reducción de la informalidad a menos del 5%. r4: Efectividad de la norma mayor o igual al 75%. r5: Verificación de cumplimiento de estándares y normativa al menos al 85% de los operadores.
OP2.1: Disponer del talento humano suficiente en la institución	x			
OP2.2: Disponer de talento humano calificado en aspectos postales:		x		
OP2.3: Promover la generación talento humano calificado en aspectos postales para el sector		x		
OP3: Institucionalizar los procesos	x			
OP4.1: Evaluar los impactos regulatorios		x		
OP4.2: Optimizar la regulación		x		
OP4.3: Controlar eficazmente a los prestadores de los servicios postales		x		
DOP5.1: Asignar recursos presupuestarios de gastos corrientes y de inversión suficientes		x		
OP5.2: Gestionar la asignación de recursos presupuestarios de gastos corrientes y de inversión necesarios	x			
DOP5.3: Incrementar montos de fondos de cooperación internacional anual no reembolsable		x		
OP5.4: Gestionar el incremento de montos de fondos de cooperación internacional anual no reembolsable:	x			

Fuente: ARCP – Método PES

Escenario piso:

Tabla nro. 21: Ejecución de operaciones en escenario piso

OPERACIÓN	EJECUCIÓN			RESULTADOS (VDR)
	TOTAL	PARCIAL	NO	
OP1: Desarrollar un sistema integral de información del sector postal:		x		r1: Integración y sistematización parcial (50%) de la información del sector postal. r2: La ARCP cuenta con un índice de desarrollo postal implementado. r3: Reducción de la informalidad a menos del 5%. r4: Efectividad de la norma mayor o igual al 65%. r5: Verificación de cumplimiento de estándares y normativa al menos al 70% de los operadores.
OP2.1: Disponer del talento humano suficiente en la institución			x	
OP2.2: Disponer de talento humano calificado en aspectos postales:		x		
OP2.3: Promover la generación talento humano calificado en aspectos postales para el sector		x		
OP3: Institucionalizar los procesos	x			
OP4.1: Evaluar los impactos regulatorios		x		
OP4.2: Optimizar la regulación		x		
OP4.3: Controlar eficazmente a los prestadores de los servicios postales		x		
DOP5.1: Asignar recursos presupuestarios de gastos corrientes y de inversión suficientes			x	
OP5.2: Gestionar la asignación de recursos presupuestarios de gastos corrientes y de inversión necesarios	x			
DOP5.3: Incrementar montos de fondos de cooperación internacional anual no reembolsable			x	
OP5.4: Gestionar el incremento de montos de fondos de cooperación internacional anual no reembolsable:	x			

Fuente: ARCP – Método PES

5.8 Programación Plurianual y Anual de la Política Pública

El Mintel, órgano rector del sector postal, dicta la política pública como un instrumento orientador para todos los actores que conforman el sector postal.

La Programación Plurianual y Anual de la Política Pública es un instrumento orientador de la gestión institucional en el corto y mediano plazo, en el que se incluye la programación de las diferentes operaciones encaminadas a resolver los nudos críticos, con el presupuesto de gasto corriente y de inversión.

La Programación Anual de la Política Pública corresponde a la desagregación plurianual de la misma, con un desglose mensual de la ejecución de las actividades de cada operación con el respectivo presupuesto. Los dos tipos de programación se encuentran presentes en los tres escenarios descritos anteriormente. Se debe mencionar que la formulación de los escenarios techo y medio parten de estimaciones presupuestarias, mientras que para el escenario piso se ha

considerado el monto real de US\$ 1.364.256,00, aprobado por la Asamblea Nacional y asignado por parte del Ministerio de Economía y Finanzas para el año 2018.

En este sentido, en el anexo 2 se detalla el listado de las operaciones con sus respectivas acciones programadas y el presupuesto requerido, tanto para gasto corriente como para gasto de inversión. De igual forma, se presenta el tiempo de ejecución estimado durante el periodo 2018 – 2021.

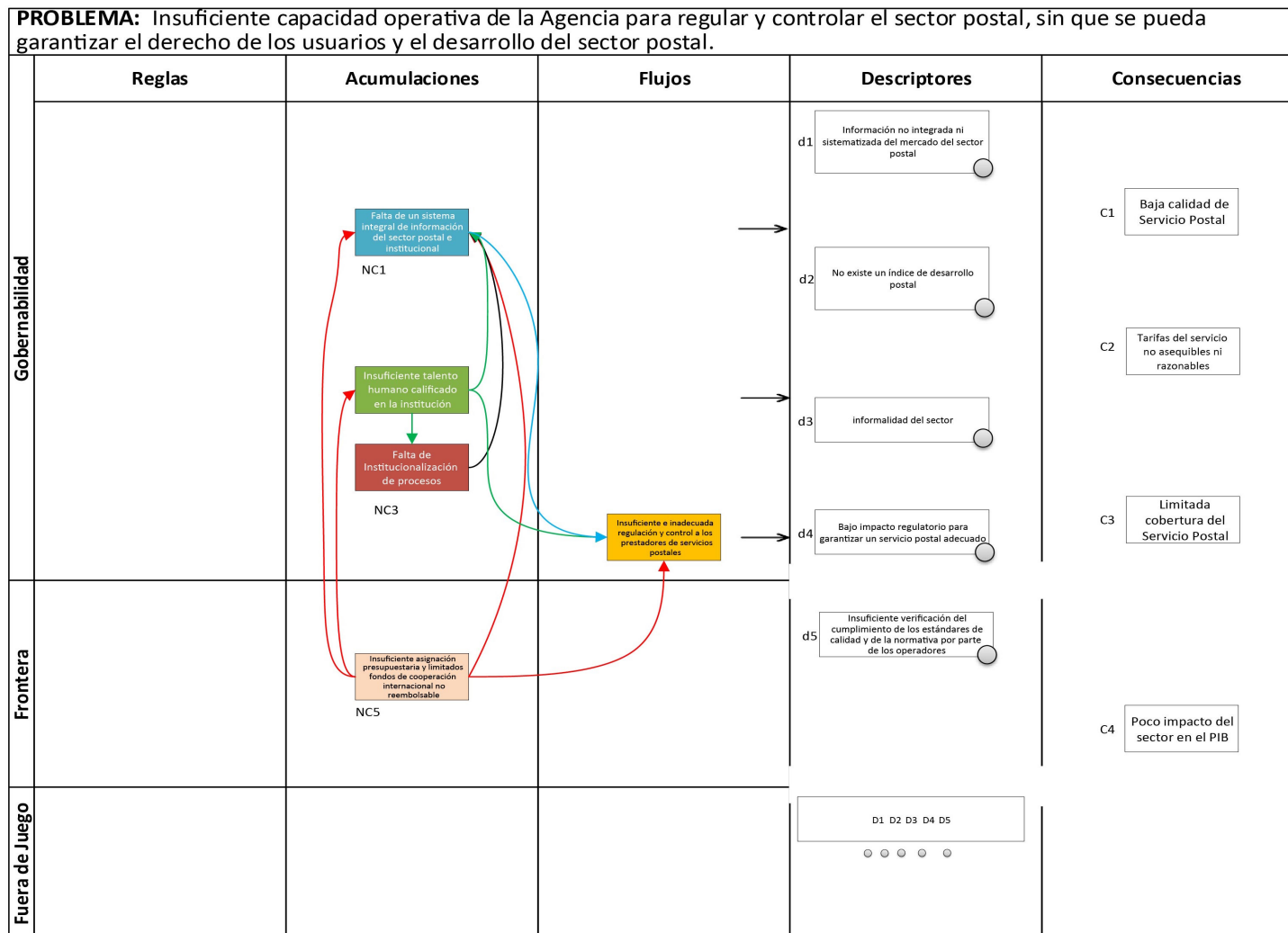
5.9 Actualización del plan

La actualización del plan consiste en la revisión de los alcances logrados durante su ejecución anual y plurianual, respecto a los elementos identificados en la fase del diagnóstico y análisis situacional. Para efectuar la actualización, también se tomará en cuenta las modificaciones que se realicen en la política pública del sector postal.

Por su parte, la Senplades recomienda: “la actualización de la planificación institucional se debe realizar con el tiempo necesario, antes del inicio de la proforma presupuestaria del ejercicio económico que corresponda, con la finalidad de que la institución plasme de forma adecuada su planificación y escenarios presupuestarios plurianuales y anuales” (2012:33).

6 Anexos

6.1 Anexo 1: Árbol de Problemas – ARCP



6.2 Anexo 2: a) Matriz de programación anual y plurianual – ARCP (Escenario techo)

6.3 Anexo 2: b) Matriz de programación anual y plurianual – ARCP (Escenario medio)

6.4 Anexo 2: c) Matriz de programación anual y plurianual – ARCP (Escenario piso)

6.5 Anexo 3: Alineación estratégica (Plan Nacional de Desarrollo – Política Pública – Planificación Estratégica Institucional)

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO			POLÍTICA PÚBLICA SECTOR POSTAL			PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL		
OBJETIVO PND	POLÍTICA PND	INDICADORES PND	EJES (COMPONENTES)	POLÍTICA SECTORIAL	OBJETIVOS SECTORIALES	ELEMENTOS ORIENTADORES INSTITUCIONALES (EOI)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Problema focal y homologados)	ESTRATEGIAS (nudos críticos resueltos)
Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	7.6 Mejorar la calidad de las regulaciones y simplificación de trámites para aumentar su efectividad en el bienestar económico, político social y cultural.	Incrementar de 34,7% a 65% el índice de calidad regulatoria y optimizar la carga regulatoria en las entidades de la función Ejecutiva a 2021.	Mercado y Calidad del Servicio Postal	Fomentar y diversificar el mercado de servicios postales a través de acciones que generen condiciones óptimas de competitividad, eficiencia, calidad y equidad.	Desarrollar, masificar y fortalecer el servicio postal en el país.	MISIÓN “Regular y controlar la administración y gestión de los servicios postales, para garantizar el derecho de los usuarios a la prestación eficiente, oportuna y segura de estos servicios, sobre la base de las políticas públicas, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo del país”	Incrementar la capacidad operativa de la Agencia de Regulación y Control Postal para garantizar el derecho de los usuarios y el desarrollo del sector postal	Desarrollar un sistema integral de información del sector postal e institucional
			TIC, Servicios Postales y Comercio Electrónico	Posicionar al sector postal como el aliado estratégico logístico del comercio electrónico, a fin de potenciarlo y diversificar la oferta de servicios postales, mediante el uso efectivo de las TIC en el ejercicio postal.	Potenciar el rol de los servicios postales en el ejercicio del comercio electrónico.	VISIÓN “En el mediano plazo, ser una agencia de regulación y control consolidada que trabaja bajo los principios de sostenibilidad, precaución, prevención y efectividad; que cuenta con recursos humanos y tecnológicos especializados, que generan información adecuada para garantizar el fortalecimiento del sector postal y sus servicios, en beneficio de los ciudadanos y del desarrollo socioeconómico del país”.	Homologado: Incrementar el desarrollo del Talento Humano en la Agencia de Regulación y Control Postal	Gestionar el incremento de talento humano calificado para la institución
							Homologado: Incrementar la eficiencia institucional en la Agencia de Regulación y Control Postal.	Institucionalizar la gestión por procesos en la Agencia de Regulación y Control Postal
							Homologado: Incrementar el uso eficiente del presupuesto en la Agencia de Regulación y Control Postal.	Gestionar la suficiente asignación presupuestaria y fondos de cooperación internacional no reembolsable

6.6 Anexo 4: Resumen de indicadores 2018 - 2021 - ARCP

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	METODO DE CÁLCULO	LÍNEA DE BASE	ESCENARIOS	METAS				UNIDAD RESPONSABLE
							2018	2019	2020	2021	
Incrementar la capacidad operativa de la Agencia de Regulación y Control Postal para garantizar el derecho de los usuarios y el desarrollo del sector postal	Índice de capacidad institucional regulatoria	El ICIR mide la capacidad inherente de la ARCP para promover una mejora regulatoria.	Índice	Suma de variables (cuestionario)	85%	Techo	90%	91%	92%	95%	Dirección de Regulación
						Medio	87%	89%	91%	93%	
						Piso	86%	88%	89%	90%	
	Porcentaje de desarrollo del sistema integral de información postal	El indicador mide la ejecución y cumplimiento de las fases necesarias para la implementación del Sistema Integral de Información Postal	Porcentaje	NUMERADOR: Fases proyecto del SII ejecutadas/ DENOMINADOR: Total fases proyecto SII aprobadas	0%	Techo	35%	80%	100%	-	Dirección de Gestión de la Información Postal
						Medio	35%	45%	65%	80%	
						Piso	25%	30%	40%	50%	
	Porcentaje de implementación de Índice de Desarrollo Postal	El indicador mide el porcentaje de avance en la construcción de los elementos que permiten medir el Índice de Desarrollo Postal	Porcentaje	NUMERADOR: Elementos de construcción del Índice DP levantados/ DENOMINADOR: Total de elementos de construcción del Índice DP	0%	Techo	25%	80%	100%	-	Dirección de Gestión de la Información Postal
						Medio	25%	65%	100%	-	
						Piso	25%	50%	75%	100%	
	Porcentaje de informalidad del sector (menor que)	El indicador establece el levantamiento de las personas naturales y jurídicas que se encuentren prestando servicios postales a nivel nacional sin el correspondiente título habilitante o licencia de funcionamiento, mediante operativos de control ejecutados por las coordinaciones zonales de la ARCP.	Porcentaje	NUMERADOR: Número de prestadores de servicios postales sin título habilitante / DENOMINADOR: total de prestadores determinados en la línea de base	0%	Techo	Línea de base	15%	5%	-	Dirección de Control y Evaluación
						Medio	Línea de base	30%	5%	-	
						Piso	Línea de base	50%	25%	5%	
	Porcentaje de efectividad de la normativa	Este indicador mide el grado de mitigación de los riesgos a través de la evaluación de impacto regulatorio.	Porcentaje	NUMERADOR: índice de impacto regulatorio alcanzado / DENOMINADOR: índice de impacto regulatorio planificado	0%	Techo	Línea de base	65%	75%	85%	Dirección de Regulación
						Medio	Línea de base	55%	65%	75%	
						Piso	Línea de base	45%	55%	65%	
	Porcentaje de verificación al cumplimiento de estándares y normativa por parte de los operadores	Mediante este indicador se verifica que los operadores postales que tienen título habilitante cumplan con los estándares mínimos establecidos para la prestación del servicio postal y en general con la normativa postal vigente.	Porcentaje	NUMERADOR: Total de estándares y normativa verificada / DENOMINADOR: Total de estándares y normativa expedidas	0%	Techo	Línea de base	75%	85%	95%	Dirección de Control y Evaluación
						Medio	Línea de base	65%	75%	85%	
						Piso	Línea de base	50%	60%	70%	

Incrementar la eficiencia institucional en la Agencia de Regulación y Control Postal (Homologado)	Porcentaje de avance en la formalización de procesos institucionales	Permite medir el avance de la institucionalización de procesos en la Agencia de Regulación y Control Postal.	Porcentaje	NUMERADOR: Número de hitos cumplidos para la institucionalización de procesos / DENOMINADOR: Total de hitos planificados para la institucionalización de procesos	0%	Techo	60%	100%	-	-	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica
						Medio	50%	100%	-	-	
						Piso	30%	70%	100%	-	
	EFIC: Número de servicios publicados en la carta de servicios institucional aprobada por el Ministerio del Trabajo en la herramienta Gobierno por Resultados.	La Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos contempla la capa operacional de la prestación de servicios y administración por procesos (ciclo de mejora continua), que contempla la publicación de compromisos de calidad.	Número	Número de servicios publicados en la carta de servicios institucionales durante el año 2018 en la herramienta Gobierno por Resultados	0%	N/A	1	N/A	N/A	N/A	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica
	EFIC: Porcentaje servicios en operación incluidos en la herramienta Gobierno por Resultados.	La Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos contempla la capa operacional de la prestación de servicios y administración por procesos, en esta capa se determina que la institución debe identificar todos los servicios que presta la institución y aquellos que deben ser ofrecidos.	Porcentaje	NUMERADOR: Número de servicios en operación / DENOMINADOR: Número de servicios en todos los estados excepto retiro y cierre.	0%	N/A	100%	N/A	N/A	N/A	
	EFIC: Número de procesos sustantivos mejorados y controlados estadísticamente.	La Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos contempla la capa operacional de la prestación de servicios y administración por procesos (ciclo de mejora continua), que contempla la evaluación de la conformidad de los estándares y compromisos de calidad definidos para procesos estables que hayan cumplido al menos un ciclo de mejora.	Número	Número de procesos sustantivos controlados estadísticamente durante el año 2018.	0%	N/A	2	N/A	N/A	N/A	
Incrementar el desarrollo del Talento Humano en la Agencia de Regulación y Control Postal (Homologado)	TH: Número de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional	Se busca medir la cobertura de capacitación a todo el personal, desde el enfoque de aportar en su desarrollo profesional con la finalidad de desempeñarse mejor en su puesto.	Número	Número de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional, se contabiliza a la persona capacitada independientemente del número de capacitaciones que reciba. Es decir, si un servidor público recibe más de una capacitación se contabilizará solo una y únicamente en el período que ocurra por primera vez.	N/A	N/A	45	N/A	N/A	N/A	Dirección Administrativa Financiera

	TH: Porcentaje de inclusión de personas con discapacidades	El artículo 42 numeral 33 del Código del Trabajo determina que el empleador público o 4 privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad.	Porcentaje	NUMERADOR: Número de servidores públicos con discapacidades / DENOMINADOR: Total de servidores públicos en la institución.	N/A	N/A	4%	N/A	N/A	N/A
Incrementar el uso eficiente del presupuesto en la Agencia de Regulación y Control Postal (Homologado)	FIN: Porcentaje de ejecución presupuestaria	La medición de la ejecución del presupuesto institucional (gasto corriente e inversión) considera los valores devengados en el periodo de medición. Se excluyen los valores de la fuente de financiamiento 998, ya que corresponden a valores de arrastre de obligaciones de años anteriores.	Porcentaje	NUMERADOR: Presupuesto devengado (gasto corriente e inversión) en el periodo de medición / DENOMINADOR: Presupuesto codificado en el periodo de medición.	N/A	N/A	100%	N/A	N/A	N/A

6.7 Anexo 5: Resumen de operaciones (proyectos) 2018 - 2021 - ARCP

Nro.	OPERACIONES	UNIDAD RESPONSABLE	ESCENARIOS								
			TECHO			MEDIO			PISO		
			TOTAL	PARCIAL	NULA	TOTAL	PARCIAL	NULA	TOTAL	PARCIAL	NULA
1	OP1: Desarrollar un sistema integral de información del sector postal:	Dirección de Gestión de la Información Postal	X				X			X	
2	OP2.1: Disponer del talento humano suficiente en la institución	Dirección Administrativa Financiera	X			X					X
3	OP2.2: Disponer de talento humano calificado en aspectos postales:	Dirección Administrativa Financiera	X				X			X	
4	OP2.3: Promover la generación talento humano calificado en aspectos postales para el sector	Subdirección de Gestión Técnica	X				X			X	
5	OP3: Institucionalizar los procesos	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	X			X			X		
6	OP4.1: Evaluar los impactos regulatorios	Dirección de Gestión de Información Postal	X				X			X	
7	OP4.2: Optimizar la regulación	Dirección de Regulación	X				X			X	
8	OP4.3: Controlar eficazmente a los prestadores de los servicios postales	Dirección de Control y Evaluación	X				X			X	
9	DOP5.1: Asignar recursos presupuestarios de gastos corrientes y de inversión suficientes	MINFIN	X				X				X
10	OP5.2: Gestionar la asignación de recursos presupuestarios de gastos corrientes y de inversión necesarios	Dirección Administrativa Financiera	X			X			X		
11	DOP5.3: Incrementar montos de fondos de cooperación internacional anual no reembolsable	Organismos Internacionales	X				X				X
12	OP5.4: Gestionar el incremento de montos de fondos de cooperación internacional anual no reembolsable:	Asesoría de Relaciones Internacionales	X			X			X		
PRESUPUESTO		Monto referencial de Gasto Corriente	\$ 13.988.000,00			\$ 11.605.580,00			\$ 5.457.024,00		
		Monto referencial de Gasto de Inversión	\$ 972.000,00			\$ 00,00			\$ 00,00		
		Total	\$ 14.960.000,00			\$ 11.605.580,00			\$ 5.457.024,00		
RESULTADOS			r1: Integración y sistematización total (100%) de la información del sector postal. r2: La ARCP cuenta con un índice de desarrollo postal implementado y con capacidad de formular metas. r3: Reducción de la informalidad a menos del 5%. r4: Efectividad de la norma mayor o igual a 85%. r5: Verificación de cumplimiento de estándares y normativa al menos al 95% de los operadores.			r1: Integración y sistematización parcial (80%) de la información del sector postal. r2: La ARCP cuenta con un índice de desarrollo postal implementado y con capacidad de formular metas. r3: Reducción de la informalidad a menos del 5%. r4: Efectividad de la norma mayor o igual al 75%. r5: Verificación de cumplimiento de estándares y normativa al menos al 85% de los operadores.			r1: Integración y sistematización parcial (50%) de la información del sector postal. r2: La ARCP cuenta con un índice de desarrollo postal implementado. r3: Reducción de la informalidad a menos del 5%. r4: Efectividad de la norma mayor o igual al 65%. r5: Verificación de cumplimiento de estándares y normativa al menos al 70% de los operadores.		

7. Glosario de términos

Definiciones

Acumulaciones: son variables que denotan las capacidades o incapacidades estructurales de producción, que pueden ser del sistema, de los actores que intervienen, etc.; en el campo político, económico, social, etc.

Código Postal Ecuatoriano: Asignación numérica atribuida a distintas zonas o lugares del país, adosada a la dirección, que sirve para facilitar y mecanizar la clasificación y distribución de envíos postales u objetos en el territorio nacional.

Descriptor: son enunciados que hacen referencia a situaciones comparables que manifiestan y corroboran la existencia del problema focal, especificando dimensiones del mismo.

Estrategias: son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican como lograr el objetivo. Además, son la base para alinear la gestión de los objetivos de los niveles inferiores.

Flujos: se denomina a las variables que enuncian hechos puntuales o coyunturales, que reflejan acciones o situaciones que, en principio, son transitorias y de hacerse permanentes devienen en in/capacidades estructurales transformándose en acumulaciones.

Indicador: es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.

Inversión Pública: es el conjunto de egresos y/o transacciones que realizan las entidades del sector público en la ejecución de programas y proyectos para mantener o incrementar la riqueza y capacidades sociales y del Estado, con la finalidad de cumplir con los objetivos de la planificación nacional.

Meta: es un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador.

Misión: es la razón fundamental de su existencia. Contesta a la pregunta de por qué existe la institución. La misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la institución, identifica los clientes a los que quiere servir y los productos que ofrece.

Objetivo: es un estado deseado a alcanzar. Es un enunciado breve que define los resultados esperados de la institución y establece las bases para la medición de los logros obtenidos.

Operadores postales: persona natural o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera, que cuenta con permiso de la Agencia de Regulación y Control Postal para prestar los servicios postales.

Permiso de Operación Postal: Acto administrativo mediante el cual el Estado permite a una persona natural o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera, luego del cumplimiento de los requisitos exigidos, la prestación de servicios postales en un área geográfica determinada y por un plazo establecido.

Planificación Estratégica Situacional -PES-: Metodología que aborda el análisis estratégico situacional de una institución.

Política Pública: La Guía de Formulación de Políticas Públicas Sectoriales define a la política pública, como un curso de acción de la gestión pública que institucionaliza la intervención pública en respuesta a un problema social identificado como prioritario, y que se convierte de esta manera en materia de política de Estado.

Presupuesto General del Estado: Es el instrumento que sirve para la determinación y gestión de los ingresos y egresos de todas las entidades que constituyen las diferentes funciones del Estado. No se consideran parte del Presupuesto General del Estado los ingresos y egresos pertenecientes a la Seguridad Social, a la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

Problema: La distancia existente entre una situación dada y una situación deseada, considerada por alguien como óptima.

Proceso: Un proceso se define como un conjunto de actividades lógicamente relacionadas con el objetivo de transformar elementos de entrada en productos con un valor agregado.

Proyecto: es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único.

Regla: variable que condiciona el marco de actuación, es decir, dan identidad al problema y define el campo de lo posible.

Unión Postal Universal (UPU): Organismo especializado de la Organización de Naciones Unidas que cumple la función de asesoramiento, mediación y enlace y proporciona asistencia técnica en materia postal.

Usuario: Persona natural o jurídica, privada o pública, nacional o extranjera, que utiliza el servicio postal como remitente o destinatario.

Variable: representa un aspecto de la realidad analizada y que puede asumir distintos valores.

Visión: es un enunciado breve que expresa el estado futuro deseado de una institución, de forma realista y posible de alcanzar. Es una descripción clara que inspira a tomar acciones para lograr el futuro deseado. La visión sirve para orientar a la institución y forma la base principal para desarrollar los objetivos.

Siglas

ACI:	Agenda de Coordinación Intersectorial
ACZ:	Agenda de Coordinación Zonal
ANP:	Agencia Nacional Postal
ARCP:	Agencia de Regulación y Control Postal
CDE:	Correos del Ecuador
CNT:	Corporación Nacional de Telecomunicaciones
CONALI:	Comité Nacional de Límites Internos
DINARDAP:	Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos
EGSI:	Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información
EOI:	Elementos orientadores institucionales
GAD:	Gobierno Autónomo Descentralizado
GPR:	Gobierno por Resultados
INEC:	Instituto Nacional de Estadística y Censos
INEN:	Instituto Ecuatoriano de Normalización
LGSP:	Ley General de los Servicios Postales
MEER:	Ministerio de Electricidad y Energía Renovable
MINTEL:	Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información
NC:	Nudo crítico
OEI:	Objetivos estratégicos institucionales
PES:	Planificación Estratégica Situacional
PGE:	Presupuesto General del Estado
PI:	Plan Institucional
PIB:	Producto Interno Bruto
PNBV:	Plan Nacional del Buen Vivir
PND:	Plan Nacional de Desarrollo
PQSSF:	Portal de Contacto ciudadano para preguntas, quejas, sugerencias, solicitudes y felicitaciones
PROEXCE:	Programa de Excelencia
PS:	Plan Sectorial
ROGOP:	Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos
SENESCYT:	Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
SENPLADES:	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SNAP:	Secretaría de la Administración Pública
SPU:	Servicio Postal Universal
UPAEP:	Unión Postal de las Américas, España y Portugal
VDNC:	Vector descriptivo del nudo crítico
VDP:	Vector descriptivo del problema
VDR:	Vector descriptivo de resultado

8. Bibliografía

- Huerta, Franco (1996). El Método Pes - Planificación Estratégica Situacional. La Paz: Centro de Estudios de la realidad boliviana (CEREB).
- MINTEL (2018). Actualización Política Pública del Sector Postal. Segunda edición. Febrero 2018. Quito.
- Ministerio de Trabajo (2018). Lineamientos para indicadores homologados 2018 de servicios y procesos. Quito.
- SENPLADES (2017). Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida”. Quito.
 - a) (2012). Guía Metodológica de Planificación Institucional. Quito.
 - b) (2014). La Capacidad Regulatoria del Estado: Diagnóstico de la calidad y gestión regulatoria, 2008 - 2013. Quito.
 - c) (2018). Manual para la generación de elementos homologados 2018 GPR. Quito.
- SNAP (2016). Guía Metodológica de Aplicación del Modelo Ecuatoriano de Excelencia. Quito.
 - a) (2016). Acuerdo Ministerial Nro.166. Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información – Egsi.
 - b) (2016). Norma técnica de prestación de servicios y administración por procesos. Quito.
- David, Fred (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- Certo, Samuel (2001). Administración Moderna. Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Kontz y O’Donnell. Administración Moderna. México: McGrawHill.
- Matus, Carlos (2007). Adiós señor presidente. Buenos Aires - Argentina. Ediciones de la UNLa.
- Asamblea Nacional (2015). Ley General de Servicios Postales. Quito: Registro Oficial Suplemento Nro.603.
 - a) (2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Quito.
- Unión Postal Universal (2004). Guía para la Reforma y el Desarrollo Postal. Dirección de Cooperación para el Desarrollo.
- Presidencia de la República (2008). Reglamento de los Servicios Postales. Quito: Registro Oficial 1207.
- Agencia de Regulación y Control Postal. Políticas para la Planificación Institucional. Quito:2016
 - a) (2016). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Agencia de Regulación y Control Postal. Quito: Registro Oficial Nro.1027.
 - b) (2018). Norma Técnica para la Prestación del Servicio Postal Universal. Quito: Registro Oficial Nro.178.
- EKOS, (2018). Diagnóstico de la Situación Actual del Sector Postal. Quito