



RESOLUCIÓN No. ST-2014- 0014

**Ing. Fabián Jaramillo Palacios
SUPERINTENDENTE DE TELECOMUNICACIONES**



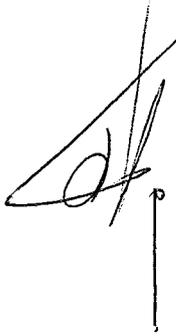
CONSIDERANDO:

Que, el artículo 204 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que: "La Función de Transparencia y Control Social estará formada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. Estas entidades, tendrán personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa.";

Que, el artículo 213 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general;

Que, la Función de Transparencia y Control Social, de la cual forma parte la Superintendencia de Telecomunicaciones, promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; fomentará e incentivará la participación ciudadana; protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos, prevendrá y combatirá la corrupción;

Que, la Ley Especial de Telecomunicaciones publicada en el Registro Oficial No. 996 del 10 de agosto de 1992 y Reformada mediante Registro Oficial No. 770 del 30 de agosto de 1995, en el artículo 35 establece las funciones de la Superintendencia de Telecomunicaciones, que entre otras son: controlar y monitorear el espectro radioeléctrico, controlar los operadores que exploten servicios de telecomunicaciones, supervisar el cumplimiento de los contratos de concesión para la explotación de los servicios de telecomunicaciones, controlar la correcta aplicación de los pliegos tarifarios aprobados por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), juzgar a las personas naturales y jurídicas que incurran en las infracciones señaladas en dicho cuerpo legal, y las demás que le asigne esta Ley y su Reglamento;

 Que, la Ley de Radiodifusión y Televisión, reformada por la Disposición Reformatoria Tercera de la Ley Orgánica de Comunicación, R.O. 022-3S, del 25 de junio de 2013 establece "En lo concerniente a la aplicación de la Ley de Radiodifusión y Televisión son atribuciones de la Superintendencia de Telecomunicaciones: Controlar las bandas del espectro radioeléctrico destinadas por el Estado para radiodifusión y televisión, de acuerdo con esta Ley y sus reglamentos";

- Página 1 de 4 -



Que, mediante Ley No. 67 publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 577 del 17 de abril de 2002, se expidió la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, su Reglamento General, publicado en el Registro Oficial No. 735 del 31 de julio de 2002 y su reforma expedida mediante Decreto No. 1356 del 29 de septiembre de 2008, que concede a la Superintendencia de Telecomunicaciones las funciones de control, supervisión, inspección y sanción a las entidades de certificación de información y servicios relacionados; así como, a los terceros vinculados, con el objeto de garantizar el cumplimiento de la normatividad y de los términos y condiciones de automatización y registro;

Que, mediante Resolución No. ST-2009-0066 del 16 de marzo de 2009 se expidió el Plan Estratégico Institucional 2009 - 2012 de la Superintendencia de Telecomunicaciones;

Que, mediante Resolución No. RTV-387-17-CONATEL-2013 de 19 de julio de 2013, el Consejo Nacional de Telecomunicaciones, resuelve: "ARTÍCULO DOS.- Delegar a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, aquellas facultades que de acuerdo a los artículos derogados de la Ley de Radiodifusión y Televisión, venían siendo ejercidos por la Superintendencia de Telecomunicaciones y que, de acuerdo a la Ley de Radiodifusión y Televisión, su reglamento de aplicación, y Ley Orgánica de Comunicación son competencias de la autoridad de telecomunicaciones; ...";

Que, para el cumplimiento de sus atribuciones y como parte de su ordenamiento administrativo interno, la Superintendencia de Telecomunicaciones debe actualizar el Plan Estratégico Institucional 2009 - 2012 con la finalidad de optimizar sus recursos y lograr mayor eficiencia institucional;

Que, el proceso para la elaboración y formulación el nuevo Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia de Telecomunicaciones se desarrolló en el transcurso del año 2013, periodo en el cual este Organismo Técnico de Control ejecutó sus actividades sobre la base del Plan Operativo Anual 2013 expedido mediante Resolución No. ST-2012-0287 de 25 de julio de 2012 y de los Planes de Trabajo elaborados acorde a los valores, políticas, objetivos y metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional 2009 - 2012, y a las directrices y lineamientos de las autoridades;

En ejercicio de las atribuciones previstas en el artículo 13, acápite III "Atribuciones y Responsabilidades", número 10 del Estatuto Orgánico por Procesos de la Superintendencia de Telecomunicaciones, expedido mediante Resolución ST-2013-0346 de 19 de julio de 2013;

RESUELVE:



Art. 1.- Expedir el Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017 de la Superintendencia de Telecomunicaciones, el que se encuentra integrado por los siguientes componentes: Misión, Visión, Valores, Políticas, Perspectivas, Objetivos y Metas Estratégicas. El Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017 se encuentra contenido en el **Anexo 1** que forma parte integrante de la presente Resolución.

- Página 2 de 4 -



Art. 2.- La Dirección Nacional de Planificación y Gestión de la Calidad será la encargada de evaluar la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017 de la Superintendencia de Telecomunicaciones, y coordinar las acciones necesarias que permitan cumplir con los objetivos estratégicos de este Plan, para lo cual, dicha Dirección Nacional, con los demás Órganos Administrativos que integran esta Superintendencia, establecerán y definirán los responsables de los Planes y Proyectos, y los plazos de ejecución de los mismos.



Art. 3.- La Dirección Nacional de Planificación y Gestión de la Calidad presentará anualmente al nivel Directivo de la Superintendencia de Telecomunicaciones, los informes de seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017.

DISPOSICIONES GENERALES

- Primera:** Los Planes Operativos Anuales de la Superintendencia de Telecomunicaciones, se sujetarán a lo dispuesto en el Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017.
- Segunda:** La Dirección Nacional de Planificación y Gestión de la Calidad (DPC) de ser necesario, propondrá al nivel Directivo de la Superintendencia de Telecomunicaciones, para su aprobación, las reformas que considere oportunas aplicar al Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017, para el óptimo cumplimiento de sus componentes previstos en el Art. 1 de esta Resolución.
- Tercera:** La Dirección Nacional de Imagen y Comunicación (DIC) se encargará de la difusión del Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017, en coordinación con la Dirección Nacional de Planificación y Gestión de la Calidad (DPC).
- Cuarta:** El Comité Nacional de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional (CGC) será responsable del seguimiento de la implementación del Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

La Dirección Nacional de Planificación y de Gestión de la Calidad (DPC) realizará la inducción del Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017 a todos los funcionarios y servidores de la Superintendencia de Telecomunicaciones, en el término de 60 días a partir de la expedición de la presente Resolución.



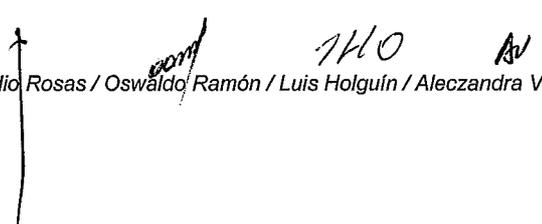
DISPOSICIÓN FINAL

De la ejecución y cumplimiento de la presente Resolución, que entrará vigencia a partir de su expedición, encárguese a todos los Órganos Administrativos que conforman la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Dado en la ciudad de Quito, a **20 ENE. 2014**

Ing. Fabián Jaramillo Palacios

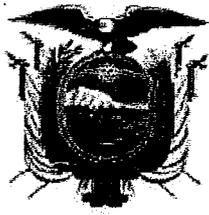
SUPERINTENDENTE DE TELECOMUNICACIONES


Claudio Rosas / Oswaldo Ramón / Luis Holguín / Alejandra Villavicencio

0014



Anexo 1



0014

SUPERTEL
SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014 - 2017



TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	1
RESEÑA HISTÓRICA.....	1
CAPÍTULO I.- ANTECEDENTES	4
1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	4
1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	6
1.3 AUTORIDADES	7
1.4 MARCO LEGAL.....	11
CAPÍTULO II.- FORMULACIÓN DEL PLAN.....	11
2.1 METODOLOGÍA UTILIZADA	13
2.2 MARCO ESTRATÉGICO	20
2.2.1 MISIÓN.....	20
2.2.2 VISIÓN	20
2.2.3 VALORES.....	20
2.2.4 POLÍTICAS.....	22
2.3 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	22
2.4 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	25
CAPÍTULO III.- IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	33
GLOSARIO.....	36
BIBLIOGRAFÍA	37





PRESENTACIÓN

El sector de las telecomunicaciones, considerado como estratégico en la Constitución de la República del Ecuador, por su trascendencia y magnitud, tiene gran influencia económica, social, ambiental y política, por lo que requiere orientarse al desarrollo de los derechos de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones y, en general, al interés de la sociedad. Este sector tiene un acelerado desarrollo tecnológico, el mismo que demanda una atención eficiente y oportuna.

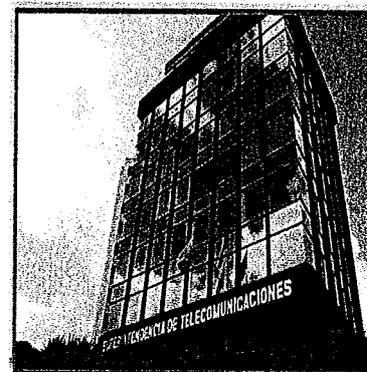
La Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL), como organismo técnico de vigilancia, auditoría, intervención y control de las telecomunicaciones, debe orientar su gestión hacia la excelencia operacional en beneficio de sus clientes, especialmente de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones; así como también para convertirse en un factor predominante para el desarrollo de las telecomunicaciones en el país.

Bajo esta perspectiva se elaboró el presente Plan Estratégico Institucional 2013-2017, con la finalidad de contar con un instrumento que oriente el accionar de la SUPERTEL en los próximos cinco años, hacia el cumplimiento de la nueva estrategia dentro del marco legal.

RESEÑA HISTÓRICA

En el Ecuador las telecomunicaciones tienen su origen en el año de 1884, cuando se transmitió por primera vez un mensaje a través de líneas telegráficas; se creó entonces la Dirección de Telégrafos, como el primer organismo nacional encargado de regular las telecomunicaciones en el país.

Durante los años de 1900 hasta 1934 se logran grandes avances en las transmisiones, llegando a tener 7000 kilómetros de líneas telegráficas y telefónicas. En 1943 se crea la empresa Radio Internacional del Ecuador; en 1949 el Gobierno crea la Empresa de Teléfonos de Quito-ETQ; en 1949 se inaugura en Cuenca la primera Central Telefónica Automática Urbana del país. En los años cincuenta se crea la Empresa de Teléfonos Guayaquil-ETG y la Empresa de Radio Telégrafos y Teléfonos del Ecuador-ERTTE, incorporándose nuevas tecnologías y técnicas en telegrafía y telefonía, tanto nacional como internacional.



En la década de los sesenta, los enlaces de telefonía entre Quito y Guayaquil se automatizan, la ERTTE atraviesa una etapa de reestructuración dando lugar al apareamiento de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones-ENTEL.

Como órgano ejecutor de las políticas vigentes a esa época, se creó la Dirección General de Telecomunicaciones con tres funciones básicas: administración y control del espectro radioeléctrico; planificación de los servicios públicos de telecomunicaciones; y el control de los mismos. Al final de esta década entra en funcionamiento el servicio de Discado Directo Nacional entre Quito y Guayaquil y las demás poblaciones que a ese entonces se interconectaban a través de las centrales de tránsito interurbano.

Durante la década de los setenta las empresas: ENTEL, ETQ, ETG, Cables y Radio del Estado se unifican, y se crean dos empresas adscritas al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones: la Empresa de Telecomunicaciones Norte y la Empresa de Telecomunicaciones Sur; adicionalmente, Ecuador es aceptado como miembro de INTELSAT. En 1972 se instala la Estación Terrena y se crea el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones – IETEL a partir de la fusión de las Empresas de Telecomunicaciones Norte y Sur. Dentro del IETEL se incorpora la Dirección Nacional de Frecuencias para el control del espectro radioeléctrico. Como complemento de las comunicaciones telefónicas se pone en servicio la central de tránsito internacional.



En agosto de 1992 se promulga la Ley Especial de Telecomunicaciones, que fundamentalmente separa las funciones de administración, regulación y control de las operaciones de los diferentes servicios, creándose la Superintendencia de Telecomunicaciones con la finalidad de regular y controlar el espectro radioeléctrico y los servicios de telecomunicaciones; también se crea la Empresa de Telecomunicaciones (EMETEL) como sucesora del IETEL, y que asume la operación y administración del sector. La Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones, publicada en el Registro Oficial N° 770 de 30 de agosto de 1995, concedió en régimen de exclusividad regulada la prestación de los servicios finales y portadores de telecomunicaciones, incluido el alquiler de circuitos, a EMETEL, originada en la transformación de la Empresa Estatal de Telecomunicaciones, en Sociedad Anónima, que tuvo como accionista únicamente al Estado ecuatoriano, representado por el Fondo de Solidaridad; y, posteriormente, a las compañías anónimas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A., que resultaron de su escisión.

También, se creó el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), como ente de administración y regulación de las telecomunicaciones en el país y la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL), y se redefinió las funciones de la Superintendencia de Telecomunicaciones, como ente de control de los operadores que explotan servicios de telecomunicaciones, y para el control y monitoreo del espectro radioeléctrico. En septiembre del 2008 las compañías anónimas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. se fusionaron en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).

La Ley para la Transformación Económica del Ecuador, publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 34 de 13 de marzo del 2000, reformó la Ley Especial de Telecomunicaciones, introduciendo un capítulo relacionado con el régimen de libre competencia, en consecuencia el 04 de septiembre del 2001, en el Registro Oficial N° 404, se promulgó el Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada.

Con relación a la Ley de Radiodifusión y Televisión, publicada en el Registro Oficial N° 785 de 18 de abril de 1975, ésta fue modificada mediante la Ley Reformatoria a la Ley de Radiodifusión y Televisión, publicada en el Registro Oficial N° 691 de 09 de mayo de 1995, con la que se creó el Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL), cuerpo colegiado encargado de otorgar frecuencias o canales para radiodifusión y televisión, así como de regular y autorizar estos servicios en el territorio nacional; además se estableció que las funciones de administración y control de estos servicios ejerza la Superintendencia de Telecomunicaciones. Posteriormente, mediante Decreto Ejecutivo N° 1781 de 21 de agosto de 2001, se creó la Comisión Nacional de Conectividad, con la atribución de formular y propender una Agenda Nacional de Conectividad que contenga políticas, planes y programas para el desarrollo y difusión de las tecnologías de la información y comunicación en las

áreas de Educación, Salud, Medio Ambiente, Comercio, Industria, Turismo, Seguridad y Gobernabilidad.

El 7 de noviembre de 2002, mediante Registro Oficial N° 699 se publicó el texto de la LEY REFORMATORIA A LA LEY DE RADIODIFUSION Y TELEVISION que el Congreso Nacional del Ecuador aprobó, en el cual se incluyeron reformas referentes a las estaciones de radiodifusión comunitarias, específicamente a las estaciones comunitarias que nacen de una comunidad u organización indígena, afro ecuatoriana, campesina o cualquier otra organización social, que su labor esté orientada al fortalecimiento de la comunidad, a la consolidación intercultural y social, a la defensa de los valores humanos, históricos y artísticos, que afiancen la identidad nacional y vigoricen la vigencia de los derechos humanos, para que puedan realizar autogestión para el mejoramiento, mantenimiento y operación de sus instalaciones, equipos y pago de personal a través de donaciones, mensajes pagados, y publicidad de productos comerciales.

El 20 de octubre del 2008 se expidió la Constitución de la República del Ecuador, la misma que fue publicada en Registro Oficial N° 449.

En la nueva Carta Magna se establecen las siguientes Funciones del Estado:

1. Ejecutiva
2. Legislativa
3. Judicial
4. Electoral
5. Transparencia y Control Social

La Función Ejecutiva liderada por el Presidente de la República; la Función Legislativa ejercida por la Asamblea Nacional; la Función Judicial que tiene como máximo órgano jurisdiccional a la Corte Nacional de Justicia; la Función Electoral ejercida por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral; y la Función de Transparencia y Control Social, integrada por las siguientes entidades:

CONTROL	Contraloría General del Estado Superintendencia de Bancos y Seguros Superintendencia de Compañías Superintendencia de Telecomunicaciones Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Superintendencia de Control del Poder de Mercado Superintendencia de la Información y la Comunicación
DEFENSA DE DERECHOS	Defensoría del Pueblo
PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Consejo de Participación Ciudadana y Control Social

En el artículo 213 de la Constitución se establece textualmente que: *“Las Superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y*

servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo a la ley”.

Mediante Decreto Ejecutivo N° 8 promulgado el 13 de agosto de 2009, se creó el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información MINTEL. La creación de este Ministerio responde a la necesidad de coordinar acciones de apoyo y asesoría para garantizar el acceso igualitario a los servicios que se relacionan con el área de telecomunicaciones, para de esta forma asegurar el avance hacia la Sociedad de la Información. El titular de esta cartera de Estado, se encargará de apoyar el proceso de mejoramiento de los servicios que prestan las instituciones del sector de telecomunicaciones, coordinar las acciones para que a través de políticas y proyectos, se promueva la Sociedad de la Información y del Conocimiento y las Tecnologías de la Información y Comunicación en el país.

Con este Decreto se fusiona el Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL) al Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), entidad que asume sus funciones y atribuciones.

En el Registro Oficial N° 22 de 25 de junio de 2013 (Tercer Suplemento), se publicó la Ley Orgánica de Comunicación, en la que se incluyen Disposiciones Derogatorias que eliminan varios artículos de la Ley de Radiodifusión y Televisión, particularmente aquellos en los que se atribuía a la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL) la administración de frecuencias del espectro radioeléctrico para los servicios de radiodifusión sonora y televisión.

Luego de la expedición de la Ley Orgánica de Comunicación y de su publicación en el Registro Oficial, la SUPERTEL ya no tiene a su cargo la administración de las bandas del espectro radioeléctrico destinadas por el Estado para radiodifusión y televisión.

Posteriormente, mediante Resolución RTV-387-17-CONATEL-2013 de 19 de julio de 2013, el Consejo Nacional de Telecomunicaciones, resuelve *“ARTÍCULO DOS: Delegar a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, aquellas facultades que de acuerdo a los artículos derogados de la Ley de Radiodifusión y Televisión, venían siendo ejercidos por la Superintendencia de Telecomunicaciones y que, de acuerdo a la Ley de Radiodifusión y Televisión, su reglamento de aplicación, y Ley Orgánica de Comunicación son competencias de la autoridad de telecomunicaciones; ...”*

CAPÍTULO I.- ANTECEDENTES

1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Superintendencia de Telecomunicaciones para el cumplimiento de sus importantes y estratégicas responsabilidades y atribuciones, dispone de una estructura organizacional integrada por una administración central (Matriz) con sede en la ciudad de Quito y administraciones regionales (Intendencias y Delegaciones Regionales) con sedes en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Riobamba, Portoviejo y Puerto Ayora.



De conformidad con lo establecido en el Art. 6 del Estatuto Orgánico por Procesos (Resolución ST-2013-0346 de 19 de julio de 2013), la SUPATEL cuenta con los siguientes cargos directivos:

- Superintendente de Telecomunicaciones;
- Intendente Nacional Técnico de Control; Intendente Nacional de Gestión; e Intendente Nacional Jurídico; y,
- Secretario General; Directores Nacionales; Intendentes; y Delegados Regionales.



En el siguiente cuadro se muestra la distribución territorial de la Administración Regional por provincias

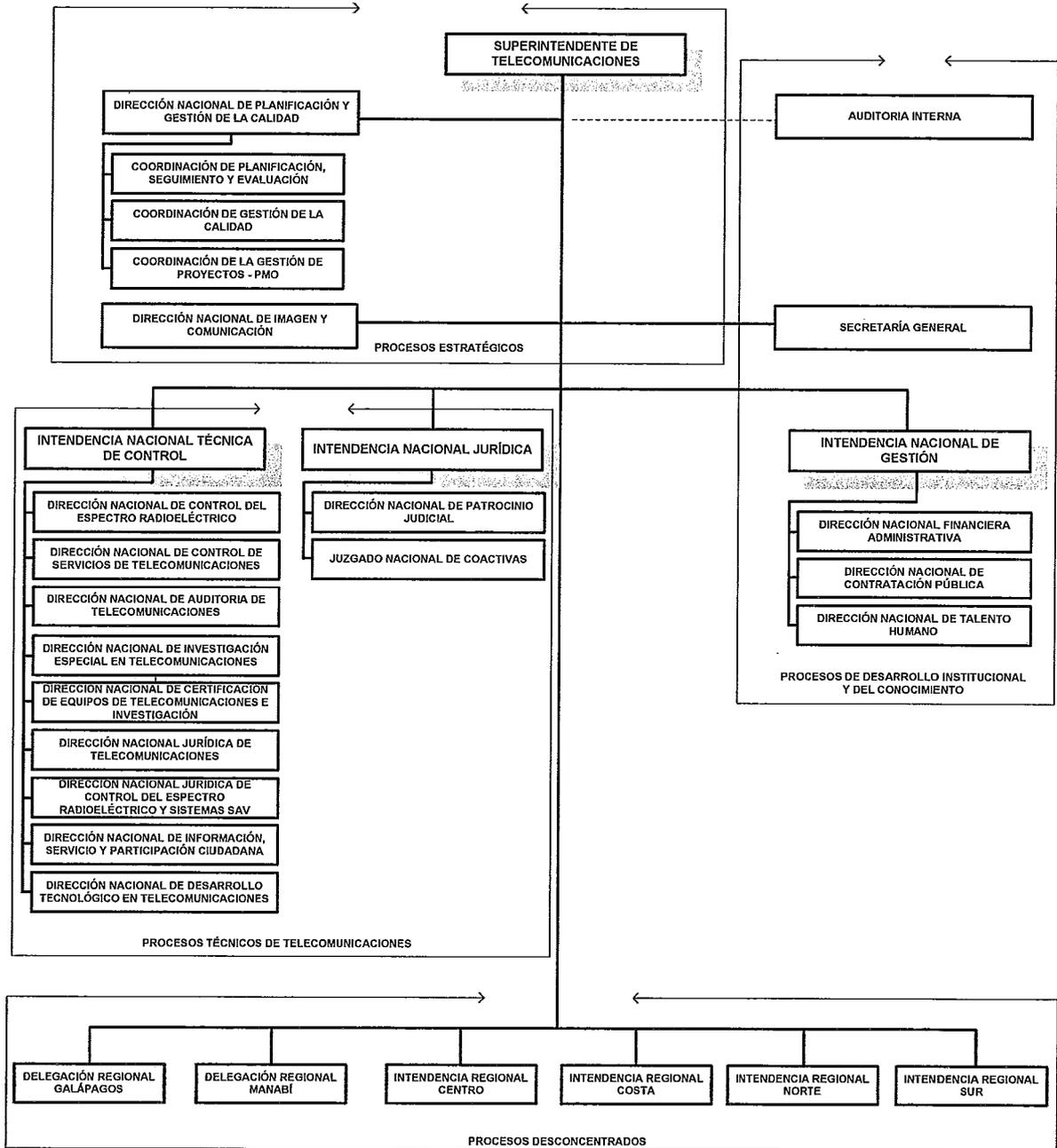
Jurisdicción:

ADMINISTRACIÓN REGIONAL	JURISDICCIÓN POR PROVINCIAS	CIUDAD SEDE
Intendencia Regional Costa	Guayas, El Oro, Los Ríos, Santa Elena	Guayaquil
Intendencia Regional Norte	Garchi, Imbabura, Pichincha, Sucumbíos, Francisco de Orellana, Esmeraldas y Santo Domingo de los Tsáchilas	Quito
Intendencia Regional Sur	Loja (Oficina Técnica de Apoyo Operativo), Azuay, Zamora Chinchipe y Morona Santiago	Cuenca
Intendencia Regional Centro	Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Napo y Pastaza	Riobamba
Delegación Insular Galápagos	Galápagos	Puerto Ayora
Delegación Regional Manabí	Manabí	Portoviejo

Distribución Territorial de las Administraciones Regionales de la SUPATEL



1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

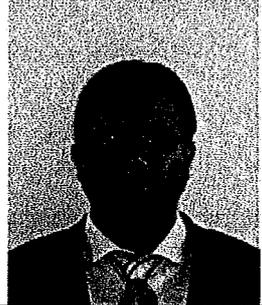


Estructura Orgánica de la SUPERTEL



1.3 AUTORIDADES

<p>Ing. Fabián L. Jaramillo Palacios SUPERINTENDENTE DE TELECOMUNICACIONES</p>	
<p>Ing. Claudio Rosas Castro INTENDENCIA NACIONAL TÉCNICA DE CONTROL</p>	
<p>Dr. Luis Holguín Ochoa INTENDENCIA NACIONAL DE GESTION</p>	
<p>Dr. Oswaldo Ramón Moncayo INTENDENCIA NACIONAL JURÍDICA</p>	
<p>Dr. Oscar Altamirano ASESORÍA INSTITUCIONAL</p>	
<p>Dr. Pablo Valdivieso Cueva SECRETARÍA GENERAL</p>	
<p>Dra. Anabel Rubio Puig AUDITORÍA INTERNA</p>	

<p>Ing. Alejandro Muñoz Noboa DIRECCIÓN NACIONAL DE CONTROL DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES</p>	
<p>Ing. Edison Ayala Vinuesa DIRECCIÓN NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DE EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES E INVESTIGACIÓN</p>	
<p>Ing. Gustavo Orna Proaño DIRECCIÓN NACIONAL DE CONTROL DEL ESPECTRO RADIOELÉCTRICO</p>	
<p>Ing. Francisco Calero Terán DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA DE TELECOMUNICACIONES</p>	
<p>Lic. Patricio Jarrín Noboa DIRECCIÓN NACIONAL DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN</p>	
<p>Ing. Carlos Romero Loayza DIRECCIÓN NACIONAL DE INFORMACIÓN, SERVICIO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA</p>	





<p>Ing. Alcides Araujo Pacheco DIRECCIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN ESPECIAL EN TELECOMUNICACIONES</p>	
<p>Ing. Aleczandra Villavicencio Valencia DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD</p>	
<p>Ing. Susana Robalino Chiriboga DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO</p>	
<p>Ing. Alejandro Rueda Cuenca DIRECCIÓN NACIONAL DE DESARROLLO TECNOLÓGICO EN TELECOMUNICACIONES</p>	
<p>Dr. Edison Viteri Grijalva DIRECCIÓN NACIONAL DE PATROCINIO INSTITUCIONAL</p>	
<p>Eco. Efraín Andrade Vallejo DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA ADMINISTRATIVA</p>	
<p>Ing. Martha Mencías Gavilánes DIRECCIÓN NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA</p>	

<p>Dr. Juan José Morillo Velasco DIRECCIÓN NACIONAL JURÍDICA DE CONTROL DEL ESPECTRO RADIOELÉCTRICO Y SISTEMAS DE AUDIO DE AUDIO Y VIDEO POR SUSCRIPCIÓN</p>	
<p>Dr. Gustavo Guerra Guerra DIRECCIÓN NACIONAL JURÍDICA DE TELECOMUNICACIONES</p>	
<p>Ing. Luis Geovany Lupercio Novillo INTENDENCIA REGIONAL COSTA</p>	
<p>Ing. Verónica Yerovi Arias INTENDENCIA REGIONAL NORTE</p>	
<p>Ing. Milton Fabián Brito Mancero INTENDENCIA REGIONAL SUR</p>	
<p>Ing. Diego Salazar Saeteros INTENDENCIA REGIONAL CENTRO</p>	
<p>Ing. Schubert Lombeida Manjarrez DELEGACIÓN REGIONAL GALAPAGOS</p>	
<p>Ing. Ronald Aroca Gallegos DELEGACIÓN REGIONAL MANABÍ</p>	



Autoridades de la SUPATEL



1.4 MARCO LEGAL

Conforme a lo dispuesto en el artículo 213 de la Constitución de la República del Ecuador del año 2008 (Registro Oficial N° 449 de 20-10-2008), las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la Ley.

La Superintendencia de Telecomunicaciones tiene como marco principal de acción lo establecido en la Ley Especial de Telecomunicaciones reformada; en la Ley de Radiodifusión y Televisión; en la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos; en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor; en la Ley Orgánica de Comunicación; y demás normas establecidas para el sector de las telecomunicaciones.

Las principales funciones de la Superintendencia de Telecomunicaciones establecidas en el artículo 35 de la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada son las siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del CONATEL;
- b) El control y monitoreo del espectro radioeléctrico;
- c) El control de los operadores que exploten servicios de telecomunicaciones;
- d) Supervisar el cumplimiento de los contratos de concesión para la explotación de los servicios de telecomunicaciones;
- e) Supervisar el cumplimiento de las normas de homologación y regulación que apruebe el CONATEL;
- f) Controlar la correcta aplicación de los pliegos tarifarios aprobados por el CONATEL;
- g) Juzgar a las personas naturales y jurídicas que incurran en las infracciones señaladas en esta Ley y aplicar las sanciones en los casos que correspondan;
- y
- h) Las demás que le asigne la Ley y el Reglamento.

CAPÍTULO II.- FORMULACIÓN DEL PLAN

La nueva metodología de planificación estratégica modifica el estatus quo, creando la posibilidad de elevar el nivel actual de la gestión y reforzando su misión, lo que permitirá optimizar los recursos existentes, centrando las actividades en el corazón del negocio (competencia esencial o en el giro del negocio), así como reforzar la jerarquía de las decisiones, asignar responsabilidades a todos los niveles y fortalecer el talento humano de la Institución.

De esta manera se están creando las condiciones adecuadas para que la Superintendencia de Telecomunicaciones alcance un reconocimiento internacional, se convierta en una organización de Clase Mundial y sea considerada como un referente para otras organizaciones públicas.



Los principios que guían a una organización de Clase Mundial son:

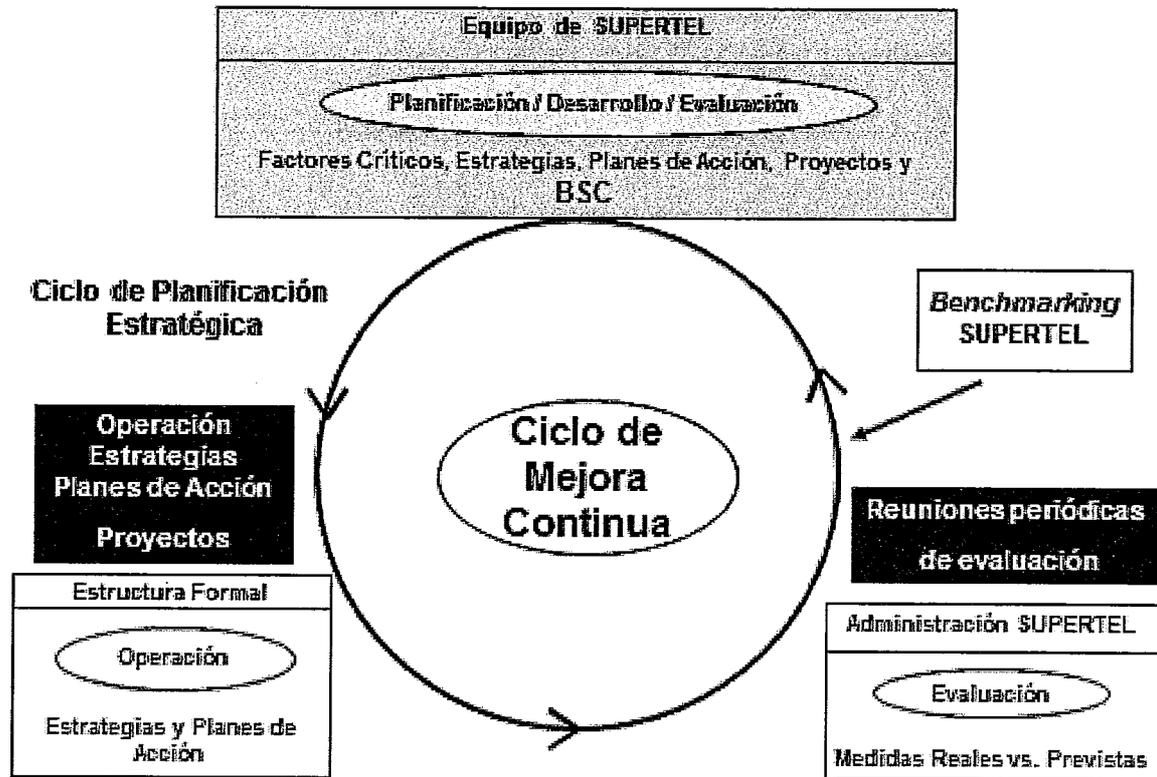
1. Orientar las acciones de acuerdo a las necesidades de los Clientes y la Sociedad;
2. Realizar una rápida mejora en la calidad, tiempo de respuesta y el valor añadido en el servicio;
3. La alta dirección de la organización se involucra con el cambio y la planificación estratégica en dirección de un propósito unificado;
4. Operar muy cerca de sus clientes;
5. Mejorar continuamente el talento humano mediante capacitación y la definición de posiciones y carreras;
6. Mejorar la salud y la seguridad de los servidores y del medio ambiente;
7. Ampliar las posibilidades de recompensas y reconocimiento;
8. Reducir las transacciones y elaboración de informes internos, simplificando las comunicaciones externas;
9. Promover y promocionar las habilidades y competencias de la Organización; y
10. Promover y promocionar las mejoras resultantes de los principios anteriores.

Sobre la base de este marco teórico conceptual y con el propósito de que la Superintendencia de Telecomunicaciones pueda convertirse en una Organización que alcance la Calidad Total, se han tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

- Enfoque en el cliente
- Centrarse en la Sociedad
- Planificación estratégica sistemática y continua
- Búsqueda constante de la comparación con organizaciones de la misma naturaleza (Benchmarking)
- Búsqueda constante de la mejora tecnológica
- Índices de Control (Balanced Score Card) con valores desafiantes
- Búsqueda constante de mejora en la formación del talento humano
- Búsqueda de ambiente de trabajo desafiante
- Búsqueda constante de la innovación en productos y servicios

Estas consideraciones y la implementación de la nueva estrategia, contribuirán a que la Superintendencia de Telecomunicaciones inicie el Ciclo de Mejora Continua, tal como se indica en la siguiente ilustración:

Ciclo de Mejora Continua



2.1 METODOLOGÍA UTILIZADA

Para la formulación de la estrategia del período 2013-2017, se consideró cinco insumos fundamentales, que son los siguientes:

- Análisis del mercado de la SUPERTEL
- Análisis de la gestión actual de la SUPERTEL
- Evaluación del Plan Estratégico 2009 - 2012
- Plan Nacional del Buen Vivir y Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones
- Normativa del Sector de las Telecomunicaciones

El análisis del mercado de la SUPERTEL fue orientado a determinar la situación actual del sector de las telecomunicaciones en el Ecuador y las tendencias a un futuro mediato. Fundamentalmente se analizó y determinó la percepción y expectativas que tienen los clientes de la SUPERTEL. Para el efecto se realizó encuestas, entrevistas focales y talleres con los diferentes sectores de clientes tales como entidades del Estado y Gobierno; sector educativo; operadores, concesionarios y permisionarios de los servicios de telecomunicaciones; usuarios de los servicios de telecomunicaciones y público en general. La nueva estrategia orienta su gestión fundamentalmente en beneficio de sus clientes.

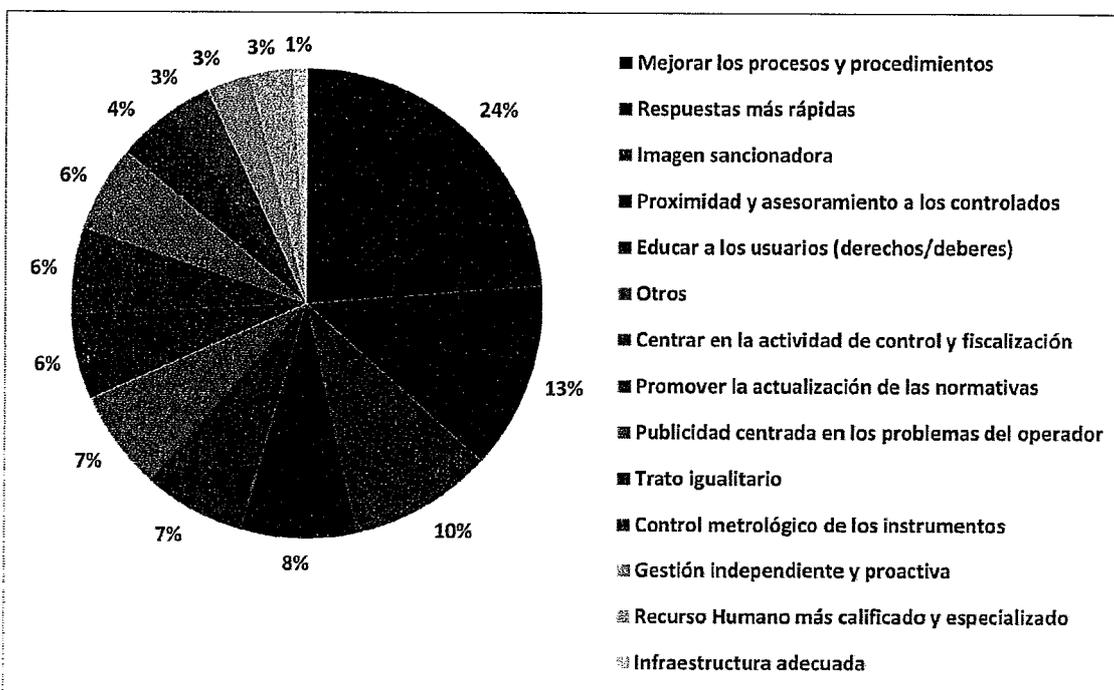
Bajo este enfoque, se realizaron las siguientes actividades:

- Entrevista focal a un delegado del Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos;
- Entrevista focal a un delegado del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información;
- Entrevista focal a un delegado de la Función de Transparencia y Control Social;
- Entrevista focal a un representante de la Escuela Politécnica Nacional;
- Entrevista focal a un representante de la Escuela Politécnica del Ejército;
- Entrevista focal a un representante de la Escuela Politécnica del Litoral;
- Taller de operadores, proveedores y concesionarios de servicios de telecomunicaciones; y
- Taller de concesionarios de los servicios de televisión, radiodifusión sonora y sistemas de audio y video por suscripción (televisión pagada).



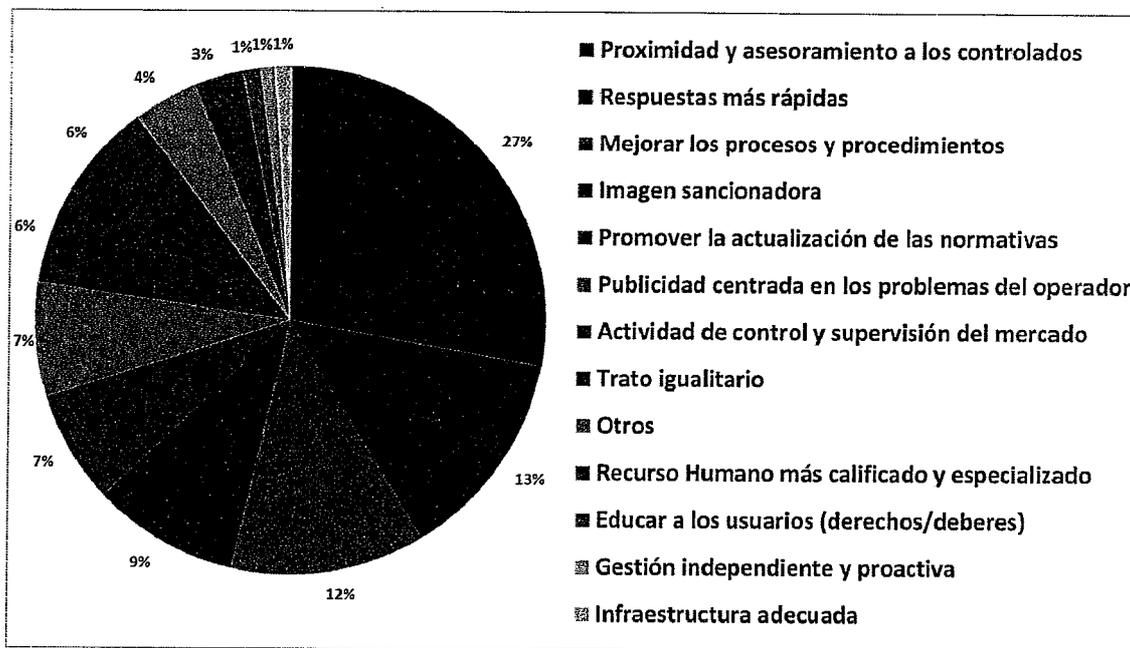
Según la percepción de los Operadores, Concesionarios y demás Instituciones presentes en los Talleres antes descritos, los puntos de la actual gestión que la SUPERTEL debería mejorar son: los procesos y procedimientos internos (24%); el deseo de respuestas más rápidas a las solicitudes (13%); y el deseo de mejora a la imagen sancionadora de la SUPERTEL (10%).

La siguiente ilustración muestra la distribución de los requerimientos de mejoramiento de los Operadores, Concesionarios y demás Instituciones del Sector de Telecomunicaciones:



Percepción de los Operadores y demás Concesionarios sobre lo que puede ser mejorado en la SUPERTEL

Según la percepción de los Concesionarios de los Servicios de Televisión y Radiodifusión Sonora, la actual gestión de la SUPERTEL debería aproximarse todavía más a los controlados, con 27% de las respuestas; la mejora del tiempo de respuesta a sus solicitudes ha tenido 13% de las respuestas; y en tercer lugar está la mejora de procesos y procedimientos, con 12%. La siguiente ilustración muestra la distribución de los deseos de mejoramiento de los Radiodifusores y Concesionarios de Televisión.



Percepción de lo que puede ser mejorado en SUPERTEL según la visión de los Concesionarios de Radiodifusión y Televisión

Se analizó la situación de la gestión actual de la SUPERTEL, se comparó con las mejores prácticas utilizadas para una gestión de calidad total, se estableció las brechas existentes, y se determinaron y priorizaron las oportunidades de mejoramiento para determinar los planes y proyectos que nos permitan cubrir estas brechas.

Las brechas de la SUPERTEL fueron determinadas comparando la gestión actual de la SUPERTEL con las mejores prácticas de acuerdo modelo Malcolm Baldrige, el cual establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes, y que deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en resultados. Bajo este esquema, los indicadores de desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la cual se pueda identificar y construir las estrategias claves de la organización, considerando los procesos clave y los recursos necesarios para su implementación para conseguir una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los clientes.

El modelo Malcolm Baldrige considera siete criterios clave que permiten evaluar el sistema de gestión de la calidad de la organización, tal como se describe a continuación:

Criterios de evaluación			Puntos
1	Liderazgo	Examina cómo los líderes guían y sostienen la organización, y cómo la organización gestiona sus responsabilidades éticas, legales y sociales.	120
2	Planificación Estratégica	Examina cómo la organización desarrolla los objetivos estratégicos y los planes de acción, y cómo éstos son modificados si las circunstancias lo requieren.	85
3	Enfoque en el cliente y mercado	Examina cómo la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y del mercado; y cómo la organización construye relaciones con los clientes para lograr su satisfacción, fidelización y retención.	85
4	Medición, análisis y gestión del conocimiento	Examina cómo la organización selecciona, recoge, analiza y mejora sus datos, información y sus activos basados en el conocimiento; y cómo la organización revisa su desempeño.	90
5	Enfoque en talento humano	Examina cómo el aprendizaje de los empleados y la motivación permiten desarrollar y utilizar su completo potencial en alineación con los objetivos generales de la organización, la estrategia y los planes de acción, permitiendo un crecimiento personal y organizativo.	85
6	Gestión por procesos	Examina los aspectos clave de la gestión por procesos, para crear valor a los clientes y a la organización. Incluye a todos los procesos fundamentales y a todas las unidades de trabajo	85
7	Resultados	Examina el desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas fundamentales, considerando la satisfacción de los clientes, resultados financieros y de mercado, resultados de los recursos humanos, resultados operativos, liderazgo y responsabilidad social.	450
Total de puntos posibles			1000



Dentro de las brechas identificadas se incluyen, entre otras, las brechas de Procesos y las de Talento Humano, para las cuales se realizó un trabajo de asociación entre cada brecha identificada; la mejora relacionada y las perspectivas asociadas, tal como se resume a continuación:

	Brechas de Procesos	Mejora	Perspectiva
1	Los conceptos de "estado del proceso" utilizados para definir el grado de madurez de los procesos no están claros.	Alinear los conceptos de estado de los procesos a las mejores prácticas (BPM, CMMI).	- Excelencia organizativa - Clientes
2	El grado de madurez de los procesos no está definido.	Revisar los conceptos de estado actual de los procesos y atribuir el grado de madurez, con base en las mejores prácticas (BPM, CMMI)	- Excelencia organizativa - Clientes
3	Falta un plan para la evolución de la madurez en gestión de procesos.	Desarrollar un plan para la evolución de gestión por procesos	- Excelencia organizativa - Clientes
4	No está disponible una visualización consolidada de los indicadores de procesos (panel de indicadores).	Construir un panel de indicadores.	- Excelencia organizativa - Clientes
5	Clasificación de indicadores (eficiencia/eficacia) no alineada a las mejores prácticas.	Revisión de los conceptos de clasificación de indicadores, con base en las mejores prácticas (BPM CBOK, ABPMP). Adecuación del documento ST-2013-068.	- Excelencia organizativa - Clientes



6	Falta definir el papel del Dueño del proceso (Cargo/Función).	Aplicar el concepto de Dueño del proceso, indicando el nombre del Cargo/Función para cada proceso de la Planilla de inventario. Capacitar a los Dueños del proceso en la metodología de Gestión por procesos.	- Excelencia organizativa - Clientes
7	El estándar de documentación de procedimientos no está estructurado para facilitar el entendimiento (modular).	Definir la estructura de documentos modular, que permita el despliegue del proceso en otros documentos, profundizando el detalle. (Por ejemplo: macroproceso, proceso, actividad, procedimiento, instrucción de trabajo)	- Calidad organizativa
8	Falta un proceso de control de documentos.	Definir e implantar un sistema de control de documentos. Considerar las mejores prácticas de control de documentos (ISO)	- Calidad organizativa
9	No existe un modelo de gestión por proceso que considera el Ciclo BPM (Planificación y estrategia, Análisis, Diseño y modelado, Implementación, Monitoreo, Refinamiento).	Crear la metodología de gestión de procesos con base en las mejores prácticas (BPM), incluyendo proceso de gestión de iniciativas de modernización de procesos y de gestión de los procesos en el día a día.	- Excelencia organizativa - Clientes
10	El portafolio de productos no está actualizado ni divulgado dentro de la SUPERTEL.	Finalizar y divulgar el portafolio de productos de la SUPERTEL.	- Excelencia organizativa

	Brechas de Talento Humano	Mejora	Perspectiva
1	Limitada disponibilidad del talento humano técnico para el control,	Analizar la disponibilidad del Talento Humano en función de las necesidades, crear un plan recompensas que incentive a los servidores a llenar las brechas tecnológicas, seleccionar servidores en programas de capacitación en las áreas de competencia y promover multiplicadores de conocimiento técnico.	- Talento Humano
2	Falta de cultura de trabajo en equipo.	Identificar los problemas que dificultan el trabajo en equipo y elaborar plan para mitigar los problemas.	- Talento Humano
3	Falta de un análisis de carga laboral y análisis de los servidores por competencias y por perfiles.	Desarrollar un plan para identificar y documentar todos los aspectos técnicos, operativos y los servicios necesarios para que todos puedan ejercer adecuadamente sus responsabilidades.	- Talento Humano
4	Falta de una cultura organizacional orientada a resultados.	Establecer metas para los servidores, planes de remuneración variable y divulgar planes de reconocimiento y recompensas de acuerdo con el cumplimiento de las metas establecidas.	Talento Humano

5	Normativa de talento humano desactualizada.	Establecer y actualizar normas, sistema de gestión de informaciones y desarrollo de metodología de análisis de desempeño para el talento humano.	- Talento Humano
6	La capacitación no está debidamente optimizada a las necesidades.	Definir un plan de capacitación formal para atender las necesidades de los recursos humanos.	- Talento Humano
7	Desmotivación del personal y falta de compromiso en algunos servidores.	Adoptar un proceso de evaluación de la competencia para realización de plan de gestión de los recursos humanos.	- Talento Humano
8	Falta de reconocimiento e incentivos.	Establecer metas para los servidores, planes de remuneración variable y divulgar planes de reconocimiento y recompensas de acuerdo con el cumplimiento de las metas establecidas.	- Talento Humano
9	Limitación generada por la Ley para la dotación de talento humano indispensable para el control.	Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos, con un enfoque en la gestión del personal, considerando todos los perfiles técnicos necesarios.	- Talento Humano
10	Ambiente de inestabilidad laboral por reestructuración del sector.	Establecer metas para los servidores, planes de remuneración variable y divulgar planes de reconocimiento y recompensas de acuerdo con el cumplimiento de las metas establecidas.	- Talento Humano



Adicionalmente, se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

- La evaluación del Plan Estratégico 2009-2013, a fin de conocer lo que quedó inconcluso y las experiencias positivas y negativas obtenidas en el mismo.
- El Plan Nacional del Buen Vivir y el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones a fin de que la nueva estrategia esté alineada a los mismos.
- La normativa vigente del sector de las telecomunicaciones, así como también la que está en proyecto de aprobación y expedición, a fin de considerarla en la nueva estrategia institucional.

Con toda esta información se procedió a formular el Plan Estratégico mediante el desarrollo de talleres participativos con el Superintendente de Telecomunicaciones, Intendentes Nacionales, Intendentes y Delegados Regionales, Directores Nacionales, y a través de ellos con los servidores de la Institución.

Se siguió el siguiente procedimiento:

- Con el Superintendente de Telecomunicaciones e Intendentes Nacionales se realizó un taller para definir el marco estratégico: Misión, Visión, Políticas y Valores.



- Con el Superintendente de Telecomunicaciones, Intendentes Nacionales, Intendentes y Delegados Regionales, Directores Nacionales de los Órganos Administrativos, se realizó un taller participativo a escala nacional para efectuar el diagnóstico institucional y definir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Para ello se tomó en cuenta la información obtenida del análisis del mercado, del análisis de la gestión actual de la SUPERTEL y de las brechas identificadas; así como del análisis de la normativa, de la evaluación del Plan Estratégico anterior, del Plan Nacional del Buen Vivir y del Plan Nacional del Desarrollo de las Telecomunicaciones.
- Una vez realizado el diagnóstico institucional se determinaron las Perspectivas, los Objetivos y Metas Estratégicas que permitan alcanzar el cumplimiento de la Misión, Visión, Valores y Políticas, y de esta manera cubrir las brechas encontradas en el diagnóstico institucional. Esta labor se realizó a través de un taller participativo con la presencia del Nivel Directivo de la Institución.

Para la implementación del presente Plan Estratégico se definieron planes de acción y proyectos a ser ejecutados por los Órganos Administrativos de la Institución y, para el seguimiento y evaluación se definieron indicadores de desempeño y resultados.

En la siguiente ilustración se puede apreciar el orden en el que se formuló la nueva estrategia institucional de la Superintendencia de Telecomunicaciones.



Formulación de la Estrategia



2.2 MARCO ESTRATÉGICO

El marco estratégico definido es el siguiente:

2.2.1 MISIÓN

Nuestro compromiso

Contribuir al desarrollo de las telecomunicaciones, para que la sociedad reciba servicios con calidad, seguridad, eficiencia, continuidad, transparencia, equidad, y atiendan al interés general.

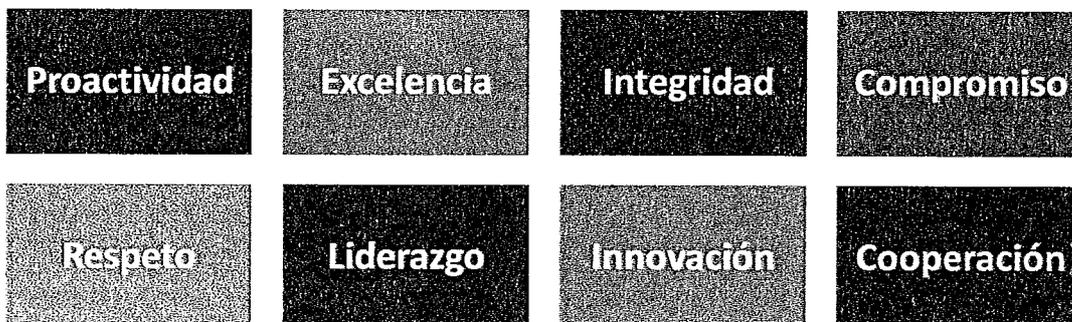
2.2.2 VISIÓN

Nuestra aspiración

Ser el Organismo Técnico de Control con liderazgo y reconocimiento internacional, con personal altamente capacitado y equipamiento a la vanguardia tecnológica, para la generación de conocimiento e impulso a la investigación en telecomunicaciones.

2.2.3 VALORES

Nuestra gestión se basa en los siguientes valores:





Proactividad

Asumimos el pleno control de nuestro comportamiento de modo dinámico e innovador, adelantándonos a la toma de iniciativas en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, incluso sobre las circunstancias adversas.



Excelencia

Buscamos satisfacer con los más altos estándares de efectividad y calidad a todos los usuarios internos y externos; el éxito se medirá en función de los resultados que se alcancen.

Integridad

Somos honestos y transparentes en nuestra actuación pública y privada con sujeción a las normas morales y legales. Vivimos la integridad en la forma en que tratamos a nuestros usuarios y compañeros, y en las decisiones que tomamos día a día.

Compromiso

Actuamos con lealtad y solidaridad, más allá de cumplir con una obligación, aplicando nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

Respeto

Aceptamos tal y como son a las personas, confiando que es una habilidad esencial para vivir de manera satisfactoria y llena de significado para desenvolvemos armónicamente en la sociedad, valorando a los demás y a nosotros mismos, brindando un trato cordial y amistoso.

Liderazgo

Creamos una visión capaz de guiar y hacer que nosotros contribuyamos en la consecución de los resultados de la organización en busca del bien común.

Innovación

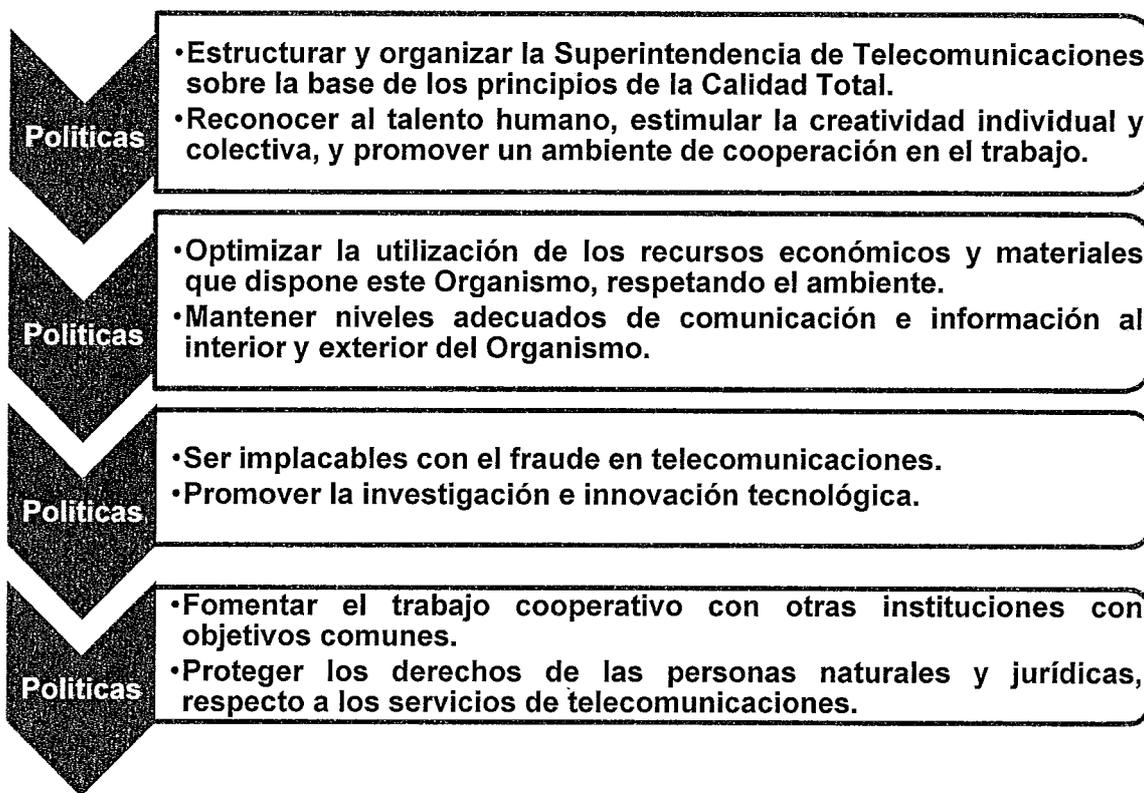
Estimulamos y valoramos las personas con espíritu innovador en cualquier área, en nuevas soluciones de control, en procesos y en actitudes cotidianas. Creemos en una organización profesional, creativa en su esencia, con nuevas ideas y propuestas.

Cooperación

Creemos que la cooperación de la SUPERTEL con otros organismos del sector de telecomunicaciones y del Estado es esencial para estimular el desarrollo de las telecomunicaciones y a la sociedad en nuestro país.

2.2.4 POLÍTICAS

Nuestras líneas de comportamiento organizacional permanente son:



2.3 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico institucional se realizó con base en el análisis detallado de los factores internos y externos que tienen relación con la SUPERTEL. Se tomó en cuenta toda la información obtenida de:

- Análisis del mercado de la SUPERTEL.
- Estudio del sector de las telecomunicaciones.
- Estudio realizado al marco legal dentro del cual la SUPERTEL realiza sus actividades.
- Análisis efectuado de la gestión actual y las brechas encontradas respecto de las mejores prácticas para llegar a la calidad total.
- Estudio realizado al Plan Nacional del Buen Vivir y al Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones.
- Resultados alcanzados en el Plan Estratégico 2009-2012 anterior

Se llegó a determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que tiene la SUPERTEL y se priorizó las más importantes, obteniendo los siguientes resultados:

FORTALEZAS

Prioridad	Fortalezas
1	Entidad enfocada en garantizar la calidad de servicios de telecomunicaciones a los usuarios.
2	Talento Humano capacitado, idóneo, comprometido y remunerado adecuadamente.
3	Garantía constitucional para auditar, controlar, vigilar e intervenir.
4	Reconocimiento de la calidad técnica de sus servicios.
5	Infraestructura tecnológica de control adecuada a las necesidades actuales.
6	Independencia y transparencia en las acciones de control.
7	Entidad centrada en la defensa de derechos de los usuarios.
8	Credibilidad en el asesoramiento especializado.
9	Gestión descentralizada en dependencias regionales con presencia en los lugares más estratégicos del país.
10	La SUPERTEL es miembro de la FTCS.
11	Capacitación permanente.
12	Entidad conocida por la sociedad.
13	Entidad estatal con conocimiento del sector capaz de realizar planeamientos de medio y largo plazo.
14	Ejercicio de la potestad sancionatoria.
15	Gestión optimizada de los recursos financieros.
16	Inicio en la Gestión por Procesos.
17	Entidad ética, transparente e independiente.



OPORTUNIDADES

Prioridad	Oportunidades
1	Obtener reconocimiento de los Derechos de usuarios y percepción positiva de la labor de la SUPERTEL, por parte de los clientes y de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.
2	La aparición de nuevos servicios y tecnologías permite intervenir en las propuestas de regulación y control.
3	Alto desarrollo tecnológico para facilitar el control del sector de telecomunicaciones.
4	Fortalecer la FTCS para que pueda apoyar a la SUPERTEL.
5	Promover el Proyecto de Ley de Telecomunicaciones a través de la FTCS o una comisión interinstitucional.
6	Usuarios más exigentes y más demandantes en servicios de calidad.
7	Creación de la Superintendencia de Servicios Domiciliarios o Públicos.



8	Que se permita participar a la SUPERTEL con su criterio técnico de control para la formulación del nuevo marco legal de telecomunicaciones.
9	Aprovechar la cooperación y participación internacional para intercambiar experiencia y compartir conocimiento.
10	Creciente demanda de los ciudadanos de nuevos servicios de telecomunicaciones.
11	La aprobación de la Ley de Comunicación permite fortalecer el control de los servicios de radiodifusión.



DEBILIDADES

Prioridad	Debilidades
1	Lentitud para realizar los procesos internos para atender a los usuarios de los servicios de telecomunicaciones.
2	Carencia de herramientas informáticas para la integración de los sistemas técnicos y de gestión.
3	Limitada disponibilidad del talento humano técnico para el control.
4	Falta de servicios en línea para satisfacer necesidades de los usuarios.
5	Falta de cultura de trabajo en equipo.
6	Limitada comunicación externa de los logros de la SUPERTEL y del trabajo realizado hacia la comunidad.
7	Falta de un análisis de carga laboral y análisis de los servidores por competencias y por perfiles.
8	Existencia de procesos que no agregan valor.
9	Proyectos de inversión con planificación y ejecución presupuestaria deficiente.
10	Falta de una cultura organizacional orientada a resultados.
11	Limitada comunicación interna.
12	Normativa de talento humano desactualizada.
13	Se gestiona la solución de reclamos de la ciudadanía, pero no se puede garantizar la solución oportuna de los mismos.
14	La capacitación no está debidamente optimizada a las necesidades.
15	Desmotivación del personal y falta de compromiso en algunos servidores. Falta de reconocimiento e incentivos.
16	Falta de difusión de procedimientos de control a los operadores de telecomunicaciones.
17	Limitación generada por la Ley para la dotación de talento humano indispensable para el control.
18	No existe autonomía para la gestión de la SUPERTEL.
19	Falta de unificación de criterios en procesos sancionatorios.
20	Ambiente de inestabilidad laboral por reestructuración del sector.



AMENAZAS

Prioridad	Amenazas
1	El nuevo proyecto de Ley de Telecomunicaciones.
2	El marco legal actual de telecomunicaciones.
3	Injerencia política.
4	Desconocimiento de la actividad de la SUPERTEL por parte del sector político.
5	Recortes de presupuestos por parte del Gobierno.
6	Tener la priorización y autorización de inversión desfavorables por el organismo de planificación del Estado.
7	Falta de consolidación de actividades con la FTCS.
8	Diversidad de instituciones del gobierno que actúan en el sector de telecomunicaciones, dificulta la comprensión de las actividades de SUPERTEL.
9	Dificultad de control por el apareamiento acelerado de nuevas tecnologías y métodos de fraude.
10	Intereses de grupos con gran poder económico o político.
11	Dispersión de la regulación respecto a los derechos de los usuarios.
12	Desconocimiento de la administración central y de la ciudadanía sobre la gestión de control de la SUPERTEL.
13	Toma de decisiones que dependen de otros organismos (SENATEL, CONATEL, MINTEL).

2.4 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez definido el marco estratégico y el diagnóstico institucional, se procedió a determinar las Perspectivas sobre las cuales va a desarrollarse la Estrategia Institucional, los Objetivos y Metas Estratégicas de cada una de ellas, asegurando el cumplimiento de la Misión y Visión, y el aprovechamiento de las Fortalezas y Oportunidades y la reducción del impacto de las Debilidades y Amenazas.

Se consideraron ocho Perspectivas, tres externas y cinco internas, las cuales se detallan a continuación:

PERSPECTIVAS EXTERNAS	CLIENTES
	SOCIEDAD
	GOBIERNO
PERSPECTIVAS INTERNAS	CALIDAD ORGANIZACIONAL
	EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
	TALENTO HUMANO
	INFRAESTRUCTURA
	INSUMOS

PERSPECTIVA EXTERNA: CLIENTES (CE)
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ECE)


ECE-1 – Consolidar los esfuerzos que garanticen la calidad de los servicios de telecomunicaciones a los usuarios.

Meta Estratégica: Incrementar anualmente al menos el 2% en la percepción de los usuarios sobre la calidad de los servicios de telecomunicaciones en el período del 2014 al 2017.

• Proviene de la Misión y Fortalezas

ECE-2 – Promover y consolidar a SUPERTEL como entidad comprometida con la defensa de los derechos de los usuarios.

Meta Estratégica: A través de la implementación del 100% de Planes de Acción, alcanzar un incremento de al menos al 50% en la percepción de los usuarios, respecto a la SUPERTEL como entidad comprometida con la defensa de los derechos de los usuarios, hasta diciembre del 2017.

• Proviene de Fortalezas

ECE-3 – Consolidar la presencia institucional en lugares estratégicos.

Meta Estratégica: Implementar 4 oficinas de apoyo a escala nacional hasta junio del 2015.

• Proviene de Fortalezas

ECE-4 – Fortalecer la comunicación de los logros de SUPERTEL a favor de la comunidad.

Meta Estratégica: Alcanzar el 70% de conocimiento por parte de la comunidad, respecto de los logros y acciones de la SUPERTEL que vayan en su beneficio, hasta diciembre del 2017.

• Proviene de Debilidades

ECE-5 – Optimizar los procesos internos para aumentar la velocidad de respuesta a los usuarios y prestadores de servicios de telecomunicaciones.

Meta Estratégica: Implementar el 100% de los servicios al usuario y prestadores de servicios en línea hasta diciembre de 2017.

• Proviene de Debilidades

ECE-6 – Atender oportunamente, a través de infraestructura adecuada y personal calificado, el control de nuevos servicios de telecomunicaciones para los ciudadanos.

Meta Estratégica: Implementar un sistema basado en inteligencia del control para el Servicio Móvil Avanzado hasta diciembre de 2015 y extender a otros dos servicios hasta diciembre de 2017.

• Proviene de Oportunidades

ECE-7 – Promover la investigación y el desarrollo de nuevos servicios de telecomunicaciones.

Meta Estratégica: Investigar al menos un nuevo servicio de telecomunicaciones por año y elaborar propuestas regulatorias y acciones de control.

• Proviene de la Visión



PERSPECTIVA EXTERNA: SOCIEDAD (SE)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ESE)

ESE- 1 – Optimizar los procesos de control, para que la sociedad reciba servicios de telecomunicaciones con calidad, seguridad, eficiencia, continuidad, transparencia y equidad.

Meta Estratégica: Optimizar el 100 % de los procesos de negocio, para que la sociedad reciba servicios de telecomunicaciones con calidad, seguridad, eficiencia, continuidad, transparencia y equidad (M), hasta diciembre del 2017.

- Proviene de la Misión

ESE- 2 – Elevar el nivel de gestión hacia la excelencia y divulgar a la sociedad las actividades de control que SUPERTEL cumple.

Meta Estratégica: Implementar el 100% de los planes de acción programados para elevar el nivel de gestión de control hacia la excelencia a fin de comunicar a la sociedad una vez por trimestre las acciones de control desarrolladas por la SUPERTEL, y que beneficien a los usuarios.

- Proviene de Amenazas

ESE- 3 – Fortalecer el compromiso de SUPERTEL con la preservación del ambiente.

Meta Estratégica: Comunicar interna y externamente, al menos una vez cada trimestre las acciones que realiza la SUPERTEL, para contribuir a la preservación del ambiente.

- Proviene de Debilidades

ESE- 4 – Fortalecer acciones de responsabilidad social.

Meta Estratégica: Implementar el 100% de los planes de acción para fortalecer las acciones de responsabilidad social, y comunicar a la sociedad una vez por trimestre los logros alcanzados.

- Proviene la Misión

PERSPECTIVA EXTERNA: GOBIERNO (GE)
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EGE)


EGE-1 – Divulgar la atribución constitucional de SUPERTEL para auditar, controlar, vigilar e intervenir, como entidad de la Función de Transparencia y Control Social.

Meta Estratégica: Difundir y comunicar, al menos una vez por semestre, las acciones y logros de la SUPERTEL como parte de la Función de Transparencia y Control Social, a los actores externos involucrados en temas relacionados con la defensa de los derechos de los usuarios, participación ciudadana, control social y ética pública.

- Proviene de Fortalezas

EGE-2 – Coordinar, promover y viabilizar acciones con otros organismos nacionales e internacionales para elevar la efectividad de SUPERTEL.

Meta Estratégica: Realizar por lo menos dos actividades de benchmarking por año para conocer e implementar las mejores prácticas y elevar los niveles de eficiencia en las gestiones de control, calidad y administrativas.

- Proviene de Valores

EGE-3 – Influir en los actores políticos divulgando las competencias y atribuciones de la SUPERTEL para mejorar el conocimiento de su actividad.

Meta Estratégica: Difundir y comunicar, periódicamente las acciones y logros de la SuperTel a los actores externos involucrados, entre otros: Función Ejecutiva, Legislativa, Judicial, De Transparencia y Control Social, universidades y demás organizaciones del sector público y privado que estén relacionadas, según el caso.

- Proviene de Amenazas

EGE-4 – Lograr la participación conjunta con las funciones legislativa y ejecutiva en la estructuración, elaboración y aprobación de nuevos marcos normativos relacionados con las actividades de SUPERTEL.

Meta Estratégica: Propiciar la aceptación de la Función Ejecutiva y Legislativa de la nueva normativa para el sector de telecomunicaciones en el año 2014.

- Proviene de Amenazas

PERSPECTIVA INTERNA: CALIDAD ORGANIZACIONAL (COI)**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ECOI)**

ECOI-1 – Crear y actualizar procesos y procedimientos que permitan adecuar el control para maximizar la detección de fraudes y delitos de telecomunicaciones

Meta Estratégica: Implementar un sistema integrado para la detección de fraudes y delitos de telecomunicaciones con las operadoras de los servicios de telecomunicaciones hasta diciembre del 2015

- Proviene de Amenazas

ECOI-2 – Garantizar la calidad e integridad de los proyectos de inversión, como consecuencia de elevar el estándar de gestión, para asegurar la ejecución del plan anual de inversiones

Meta Estratégica: Incrementar la ejecución anual de los proyectos de inversión al 100%.

- Proviene de Amenazas

ECOI-3 – Promover y optimizar la calidad de los servicios prestados por SUPERTEL, con la finalidad de satisfacer los requerimientos de sus usuarios

Meta Estratégica: Incrementar al 90% el nivel de satisfacción de los usuarios por los servicios prestados por la SUPERTEL hasta diciembre del 2015

- Proviene de Oportunidades

PERSPECTIVA INTERNA: EXCELENCIA ORGANIZACIONAL (EOI)
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EEOI)


EEOI-1 – Promover y consolidar la desconcentración de la gestión de control de SUPATEL a escala nacional.

Meta Estratégica: Implementar un sistema desconcentrado para la gestión de control y la generación de reportes consolidados a escala nacional hasta diciembre de 2015.

• Proviene de Fortalezas

EEOI-2 – Consolidar la Gestión por Procesos y extenderla hacia un modelo que contemple los niveles estratégicos, tácticos y operacionales.

Meta Estratégica: Implementar 100% procesos de negocio de la SUPATEL hasta diciembre del 2017 (considerar el desarrollo de servicios en línea)

• Proviene de Fortalezas

EEOI-3 – Desarrollar planes de comunicación para mejorar la comunicación interna.

Meta Estratégica: Incrementar el nivel de comunicación interna al 80 % hasta diciembre del 2017.

• Proviene de Debilidades

EEOI-4 –Aprovechar la cooperación y participación internacional para intercambiar experiencias y compartir conocimientos.

Meta Estratégica: Ejecutar al menos un Plan de Acción con todos los Organismos con los que la SUPATEL tiene acuerdos de cooperación, hasta diciembre 2017

• Proviene de Oportunidades

EEOI- 5 – Valorar y estimular a los servidores con espíritu innovador, en nuevas soluciones de control, en procesos y en actitudes cotidianas.

Meta Estratégica: Valorar y estimular al menos 10 nuevas soluciones de innovación en control, en procesos o en actitudes cotidianas hasta diciembre del 2017.

• Proviene de Valores

EEOI-6 –Promover y desarrollar la generación del conocimiento e impulso a la investigación en telecomunicaciones , incluyendo el conocimiento de nuevas tecnologías y procedimientos de control y promoviendo la colaboración con universidades y centros de investigación .

Meta Estratégica: Desarrollar anualmente al menos 2 proyectos de investigación o adaptación de nuevas tecnologías y procedimientos de control, con las Universidades o Centros de Investigación

• Proviene de la Visión

EEOI-7 – Alcanzar el bienestar de los servidores, creando un ambiente de motivación y satisfacción.

Meta Estratégica: Incrementar el nivel de motivación de los servidores en 16% hasta diciembre del 2017.

• Proviene de Valores

PERSPECTIVA INTERNA: TALENTO HUMANO (THI)
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ETHI)

ETHI-1 – Promover e incentivar la cultura de trabajo en equipo.

Meta Estratégica: Incrementar el nivel de la cultura de trabajo en equipo al menos al 80% hasta diciembre del 2014.

- Proviene de Debilidades

ETHI-2 – Promover e incentivar la Cultura Organizacional orientada a resultados.

Meta Estratégica: Implementar un sistema de análisis y evaluación del desempeño por resultados en función de estándares internacionales, considerando incentivos no económicos y remuneración variable hasta diciembre de 2015

- Proviene de Debilidades

ETHI-3 – Promover e incentivar la capacitación en las áreas de competencia de SUPERTEL para contar con personal altamente calificado.

Meta Estratégica: Eliminar el 100% de brechas detectadas en la capacitación a los servidores y funcionarios de la SUPERTEL hasta diciembre del 2017

- Proviene de la Visión y Debilidades

ETHI-4 – Atraer, desarrollar, retener y multiplicar conocimiento tecnológico fundamental.

Meta Estratégica: Contar con 2 comunidades de desarrollo de competencia a fin de atraer, desarrollar, retener y multiplicar el conocimiento fundamental y que cumplan con los objetivos preestablecidos para su conformación hasta diciembre del 2017.

- Proviene de la Visión

ETHI-5 – Reconocer y remunerar el alto desempeño.

Meta Estratégica: Implementar la certificación de calidad institucional y la remuneración variable para la SUPERTEL a fin de reconocer y remunerar el alto desempeño a los servidores de la SUPERTEL hasta diciembre del 2016.

- Proviene de Oportunidades

ETHI-6 – Proveer el Talento Humano necesario para cumplir con las actividades de control.

Meta Estratégica: Dotar del Talento Humano necesario para el cumplimiento de las actividades de control con base en la medición de la carga laboral hasta diciembre de 2015.

- Proviene de la Misión



PERSPECTIVA INTERNA: INFRAESTRUCTURA (II)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EII)

EII-1 – Planificar y proveer los recursos necesarios para cumplir con todos los requerimientos de la SUPERTEL.

Meta Estratégica: Contar anualmente con el 100% de los recursos tecnológicos priorizados para atender oportunamente los requerimientos de la nueva estrategia.

- Proviene de Debilidades

EII-2 – Identificar deficiencias y necesidades, y lograr mejorar las herramientas informáticas para la integración de los sistemas técnicos y de gestión.

Meta Estratégica: Implementar un sistema integrado de tecnologías de la información en la SUPERTEL hasta diciembre del 2017.

- Proviene de Debilidades

PERSPECTIVA INTERNA: INSUMOS (INI)

OBJETIVO ESTRATÉGICO (EINI)

EINI-1 – Buscar soluciones en el mercado de alto desarrollo tecnológico e implementarlas para facilitar el control del sector de telecomunicaciones a fin de mantener a la SUPERTEL en la vanguardia tecnológica.

Meta Estratégica: Implementar al menos 4 soluciones de desarrollo tecnológico de necesidades detectadas para facilitar el control del sector de telecomunicaciones a fin de mantener a la SUPERTEL en la vanguardia, e integrarlas al sistema integrado de información, hasta diciembre del 2017.

- Proviene de Visión y Oportunidades



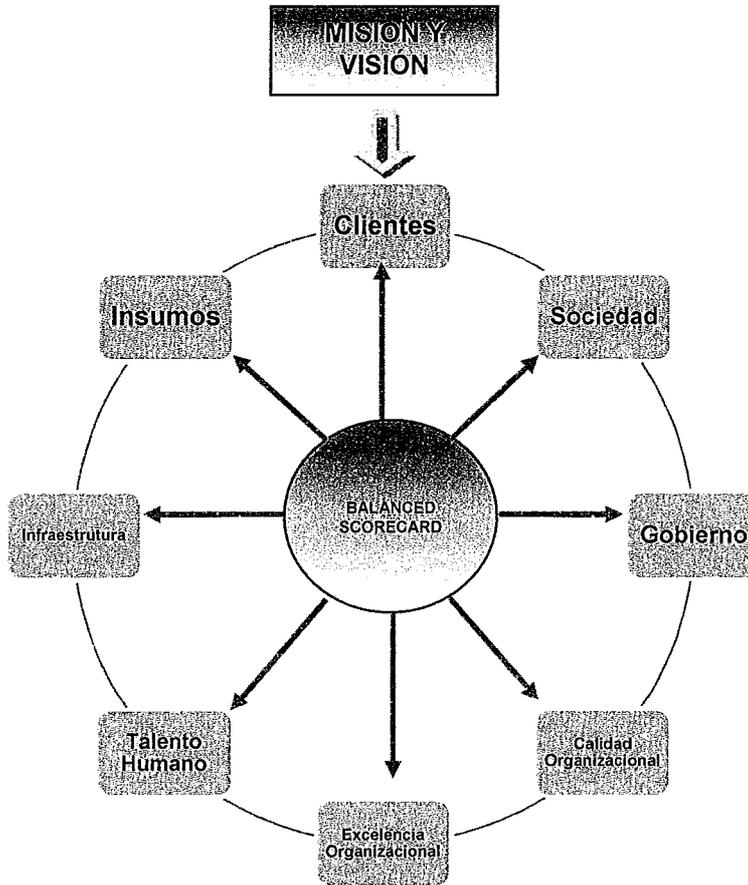
CAPÍTULO III.- IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



La implementación del Plan Estratégico Institucional de la SUPERTEL se canalizará a través de la ejecución de los Planes Operativos Institucionales y de los Planes de Trabajo anuales, de todos los Órganos Administrativos. En estos Planes se considera que la gestión de la SUPERTEL se sustenta en dos pilares fundamentales: la ejecución de proyectos que permiten cumplir con la estrategia formulada (Portafolio y Gestión de Proyectos); y la operación que responde a los procesos institucionales y funciones establecidas en el Estatuto Orgánico por Procesos y en la normativa vigente (Planificación y Gestión de Operaciones), lo cual se evidencia en la siguiente ilustración:



Para el seguimiento y evaluación del presente Plan Estratégico Institucional, la Superintendencia de Telecomunicaciones utilizará el cuadro de mando integral (Balanced Score Card) con la metodología Norton y Kaplan. Esta metodología permite administrar la implementación del Plan Estratégico de una manera consistente y transparente realizando el seguimiento continuo de su ejecución y cumplimiento, a fin de que se puedan realizar correctivos oportunos en caso de ser necesario. El seguimiento del Plan Estratégico incluye: Perspectivas, Objetivos Estratégicos, Metas Estratégicas, Planes de Acción y Proyectos. Este sistema es integrado y permite la generación de reportes periódicos sobre los resultados del seguimiento y evaluación.

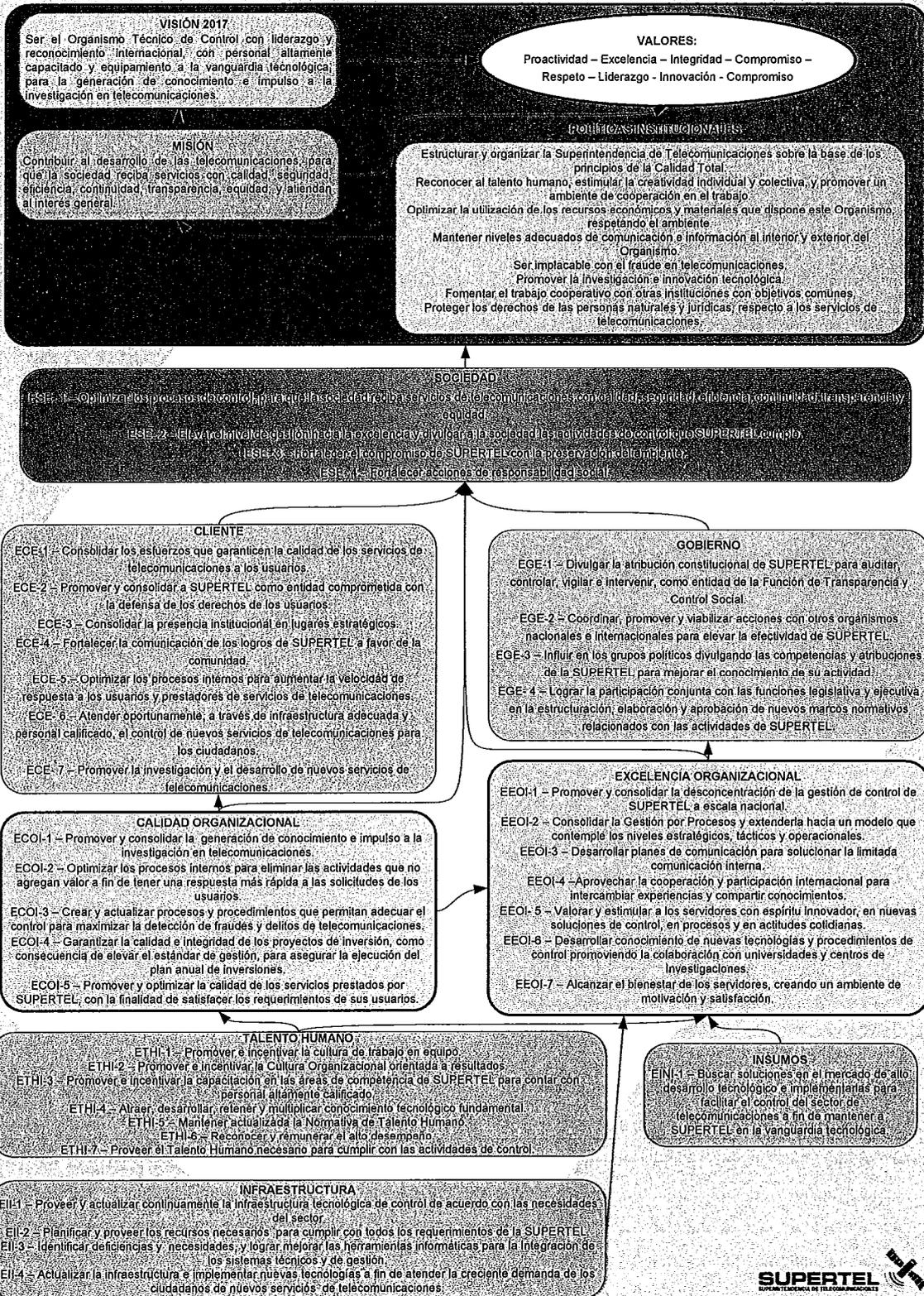


BALANCED SCORE CARD

La Ruta Estratégica dentro de una lógica causa – efecto, nace de que, una adecuada atención al Talento Humano, Infraestructura e Insumos, permite proyectarse a la Excelencia Organizacional en la gestión, la que a su vez conduce hacia la Calidad Organizacional, permitiendo una atención de calidad al Cliente, a la Sociedad y al Gobierno; esto se expresa gráficamente en el siguiente Mapa Estratégico:



**SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES
MAPA ESTRATÉGICO 2013 - 2017**



GLOSARIO



Análisis FODA: Metodología de estudio de la situación de una organización, empresa o proyecto, analizando sus características internas (**Debilidades y Fortalezas**) y su situación externa (**Amenazas y Oportunidades**). Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, y permite formular estrategias dirigidas a minimizar esas debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades.

Benchmarking: Es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. También se le puede concebir como un programa que se sustenta en la idea de que no tiene sentido reinventar algo que alguien ya se encuentra haciéndolo eficiente y eficazmente. Implica un proceso de aprendizaje abierto sobre cómo están haciendo algo y de mejor manera otras organizaciones o instituciones afines, y que uno lo puede imitar y quizá hasta mejorar.

Indicador: Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de objetivos y metas de la estrategia.

Mapa Estratégico: Constituye una herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

Metas: Son la cuantificación y/o cualificación de los objetivos. Establecen la dimensión, plazo y calidad de los resultados de los objetivos generales planteados, es decir cuánto, qué y cuándo.

Misión: Es el propósito de la existencia de una organización, es lo que da sentido y significado a su existencia. En otras palabras, responder la siguiente pregunta: "¿Por qué o para qué existe?". La Misión constituye la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados

Objetivo Estratégico: Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización a largo plazo.

Planificación Estratégica: Es un proceso sistemático que abarca a toda la organización, articula la visión, misión y valores institucionales, formalizando objetivos estratégicos, indicadores de desempeño y resultados, metas y asignación de recursos que permitan alcanzar la visión de futuro de una organización.

Políticas: Son líneas de conducta o comportamiento organizacional permanentes.

Valores: Es el conjunto de principios, creencias, reglas, que inspiran y regulan la vida y gestión de la Organización.



Visión: La visión del futuro es el sueño de la realidad futura de una organización, que sirve como guía e inspiración. Para ello, la visión debe expresar un estado futuro, que sea lo suficientemente desafiante para superar el rendimiento o la creación de nuevos métodos o soluciones, pero debe ser factible, ya que representa un verdadero deseo de ser.



BIBLIOGRAFÍA

- Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013
- Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2007 – 2012
- Estatuto Orgánico por Procesos de la Superintendencia de Telecomunicaciones, Resolución ST-2013-0346 (19-07-2013)
- Robert S. Kaplan - David P. Norton, The EXECUTION PREMIUM, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Ediciones Deusto 2008
- Hernando Mariño Navarrete, Planeación Estratégica de la Calidad Total, TM Editores
- Leonard D. Goodstein - Timothy M. Nolan - J. William Pfeiffer, Planeación Estratégica Aplicada, McGraw Hill
- Armando J. Espinosa de los Monteros Fuentes, Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada (REATA), <http://www.reata.com.mx>