



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

Facultad de Ciencias Administrativas

“DISEÑO Y DESARROLLO DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD; Y, SU CONTRASTE CON EL SISTEMA DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR) DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO (ARCH), PARA EL CASO DE LA COORDINACIÓN DE ESTUDIOS, ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO Y CONTROL DE ACTIVOS (AHCE-AEF).”

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL

KARINA MARICELA MONCAYO VERA

DIRECTOR: ING. NAPOLEON DEFAZ

DECLARACIÓN

Yo, Karina Maricela Moncayo Vera, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mí autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad vigente.

KARINA MARICELA MONCAYO VERA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Karina Maricela Moncayo Vera, bajo mi supervisión.

Ing. Napoleón Défaz
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial al Ing. Napoleón Défaz, por su apoyo y guía en el desarrollo del presente trabajo.

Así mismo a los catedráticos de la Escuela Politécnica Nacional, que sin egoísmo y con profesionalismo supieron transmitir sus conocimientos y experiencias, fijando en sus alumnos conocimientos, haciendo cada vez más interesante nuestro ejercicio profesional.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico primeramente a Dios, por ser el motor de mi vida, a mi amado esposo Patricio por su amor y apoyo incondicional, a mi hijo Isaac por ser mi inspiración, a mis padres Edgar y Fanny, hermanos María Inés, Diana y Edgar; y, sobrinas Nerea y Elena, por confiar siempre en mí, los amo mucho.

KARINA MONCAYO

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, consiste en el desarrollo de un modelo de control de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard, para la Coordinación de Estudios, Análisis Económico – Financiero y Control de Activos (DAHCE-AEF) de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) y contrastarlo con el Sistema Gobierno por Resultados (GPR), este ejercicio involucra la gestión estratégica de la Coordinación medida a través de indicadores.

Para ello, se ha iniciado con la recopilación de la información relacionada con la creación de la ARCH, así como de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos, en lo referente a lo normativo, atribuciones, y demás características básicas.

De otro lado, se establecen estrategias de la DAHCE-AEF, a través de tres baterías, la **Batería No. 01:** En base a la visión, misión y valores; **Batería No. 02:** En función del análisis FODA y DAFO; y, **Batería No. 03:** Empleando factores claves de Servicio; dando como resultado el Modelo Estratégico de la Coordinación.

Con relación al Balanced Scorecard, se definen indicadores cuantitativos y cualitativos, e iniciativas para los objetivos estratégicos de las siguientes perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos; y, Aprendizaje y Crecimiento.

Así mismo, se hace referencia al sistema Gobierno por Resultados (GPR), contrastándolo con el Modelo de Control de Gestión (MCG) desarrollado en la presente Tesis.

Finalmente, se determinan los requerimientos para la implementación del MCG e impacto del mismo.

ÍNDICE GENERAL:

No.	DESCRIPCIÓN	PÁG.
1.	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2	FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	4
1.2.1	Formulación	4
1.2.2	Sistematización	5
1.3	OBJETIVOS	5
1.3.1	Objetivo General	5
1.3.2	Objetivos Específicos	6
1.4	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4.1	Justificación Práctica	6
1.4.2	Alcance	7
1.4.3	Beneficios	8
1.5	HIPÓTESIS	9
2.	CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	10
2.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	10
2.2	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	11
2.3	FUENTES DE LA INFORMACIÓN	12
3.	CAPÍTULO III: I MARCO TEÓRICO	14
3.1	CONTROL DE GESTIÓN	14
3.2	ENFOQUE ESTRATÉGICO	16
3.2.1	Estrategia	16
3.2.2	Planificación Estratégica	17
3.2.3	Objetivos	19
3.2.4	Definición de Visión y Misión	19
3.2.5	Matriz FODA	21
3.2.6	Evaluación del ambiente interno y externo de la organización	23
3.3	SISTEMA DE GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)	25
3.4	BALANCED SCORECARD	27
4.	CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO	32
4.1	DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	32
4.1.1	Descripción de la Organización	32
4.1.1.1	Antecedentes	32
4.1.1.2	Misión ARCH	33
4.1.1.3	Visión ARCH	34

4.1.1.4	Objetivos Institucionales Permanentes ARCH	34
4.1.1.5	Estrategias ARCH	35
4.1.1.6	Cadena de Valor Institucional ARCH	36
4.1.1.7	Mapa de Procesos Institucionales ARCH	37
4.1.1.8	Estructura Organizacional ARCH	37
4.1.1.9	Valores ARCH	38
4.1.1.10	Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos (DAHCE-AEF)	39
4.1.1.10.1	Antecedente	39
4.2	DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) DE DAHCE- AEF-ARCH	39
4.2.1	Introducción	40
4.2.2	Misión DAHCE-AEF	41
4.2.3	Visión DAHCE-AEF	41
4.2.4	Estructura Organizacional DAHCE-AEF	42
4.2.5	Determinación de Estrategias DAHCE-AEF	43
4.2.6	Jerarquización los Objetivos Estratégicos DAHCE- AEF	49
4.2.7	Resumen y Calendarización de Temas Estratégicos DAHCE-AEF	52
4.2.8	Modelo Estratégico DAHCE-AEF	53
4.2.9	Derivación Vertical Estratégica DAHCE-AEF	54
4.2.10	DERIVACIÓN HORIZONTAL ESTRATÉGICO: Mapa Estratégico Corporativo a través de relación Causa- Efecto	56
4.2.11	Establecimiento de Indicadores DAHCE-AEF	58
4.2.12	Parámetros de Semaforización de Indicadores DAHCE-AEF	66
4.2.13	Establecimiento de Iniciativas DAHCE-AEF	70
4.2.14	Tablero de Control de Gestión - Cuadro de Balanced Scorecard	82
4.2.15	Sistema de Gestión por Resultados, GPR DAHCE- AEF	84
4.2.15.1	Descripción y Estructura del Sistema GPR	85
4.2.15.2	Ventajas y Desventajas del Sistema GPR	93
5.	CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIONES	94
5.1	CONTRASTE DEL NUEVO MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA COORDINACIÓN DAHCE-AEF DE LA ARCH, CON EL GPR	94
5.2	REQUERIMIENTOS E IMPACTO DEL NUEVO MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN	95
5.2.1	Requerimientos	96
5.2.2	Impacto	96
6.	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
6.1	CONCLUSIONES	98
6.2	RECOMENDACIONES	100

BIBLIOGRAFÍA	102
GLOSARIO	105
ANEXOS	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

No.	DESCRIPCIÓN	PÁG.
01	Modelo de Control de Gestión	15
02	Etapas de la planeación estratégica	18
03	Matriz DAFO	21
04	Modelo GPR del Gobierno de Ecuador	26
05	Estrategias GPR	27
06	Cuadro de Mando Integral	30
07	Tablero de Mando Integral	31
08	Cadena de Valor	36
09	Mapa de Procesos Institucionales	37
10	Estructura Organizacional ARCH	37
11	Pasos para desarrollo y BSC	40
12	Estructura Orgánica de Gestión Organizacional por Procesos	42
13	Modelo Estratégico	53
14	Mapa Estratégico	56
15	Parámetros de Semaforización	66
16	Diagrama de Flujo INI. 001	72
17	Diagrama de Flujo INI. 002	74
18	Diagrama de Flujo INI. 003	76
19	Diagrama de Flujo INI. 004	78
20	Diagrama de Flujo INI. 001	81
21	Plataforma GPR	85
22	Parámetros GPR	89

ÍNDICE DE CUADROS:

No.	DESCRIPCIÓN	PÁG.
01	Matriz FODA	44
02	Matriz de Evaluación de Factores Externos OA	45
03	Matriz de Evaluación de Factores Internos FD	46
04	Matriz DAFO	48
05	Matriz Jerarquización de Objetivos Estratégicos	50
06	Matriz Calendarización de Temas Estratégicos	52
07	Derivación Vertical	55
08	Matriz de Indicadores DAHCE-AEF	60
09	Matriz de Parámetros de Semaforización de Indicadores	67
10	Matriz de Iniciativas	70
11	Matriz BALANCED SCORECARD DAHCE-AEF	83
12	Contraste del MCG vs. GPR	94

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES:

DESCRIPCIÓN	PÁG.
Ilustración No. 01	86
Ilustración No. 02	87
Ilustración No. 03	88
Ilustración No. 04	89
Ilustración No. 05	90
Ilustración No. 06	90
Ilustración No. 07	91
Ilustración No. 08	92
Ilustración No. 09	92

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN:

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, establecer un modelo de control de gestión ya no es tema únicamente de las organizaciones privadas, sino que se ha convertido en una necesidad del Sector Público, orientada a fortalecer su gestión e imagen institucional.

Desde su creación, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, ha controlado su gestión a través de Planes Operativos Anuales (**POA**); y, a partir del mes de octubre del año 2011 se implementó el Sistema de Gobierno por Resultados (**GPR**), desde el gobierno central hacia todas las instituciones y dependencias de estado, a fin de controlar su gestión orientada al cumplimiento de las metas previstas en el *Plan Nacional del Buen Vivir*¹.

Sin embargo, a pesar de las bondades del Sistema GPR, este evalúa la gestión institucional de acuerdo a la programación de trámites y proyectos, versus el volumen y tiempo de atención, con posterioridad a su ejecución, con el objeto de efectuar las correcciones necesarias en cualquiera de los procesos que contribuyan a generarlas. Este mecanismo imposibilita detectar a tiempo y dar soluciones inmediatas a posibles desvíos de la gestión,

¹ El Art. 280 de la Constitución de la República del Ecuador establece: “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 la 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”

hechos que evidentemente, reflejan resultados negativos en el control y fiscalización que ejecuta la institución.

La Coordinación de Estudios, Análisis Económico-Financiero y Control de Activos de la ARCH, cumple su misión² con algunas limitaciones como: problemas en el monitoreo de los procesos críticos, posicionamiento e imagen debilitada; amplia brecha tecnológica; plan operativo desalineado con las estrategias institucionales. Esto da como resultado variaciones en los estándares de calidad de sus servicios y productos.

Lo anteriormente expuesto, ha provocado lo siguiente:

- En las inspecciones físicas anuales de control de activos, se detecta constantemente faltantes de bienes no justificados.
- Falta de una base de datos actualizada de inventarios de propiedad planta & equipo depreciables y de bienes, equipos e instalaciones amortizables, de las compañías petroleras.
- La información digital de los activos de gas y petróleo, tales como sísmica y registros eléctricos, se encuentran en manos de las compañías petroleras.
- El control a los informes de ejecución presupuestaria de inversiones, costos y gastos, y; control de activos, se ejecuta con un retraso de hasta tres años.

² Realizar estudios y análisis económico financiero de las actividades hidrocarburíferas sobre la base de la información remitida por los sujetos de control, SH, ARCH y demás entidades relacionadas con el sector hidrocarburífero, necesaria para la toma de decisiones y efectuar el control de los equipos, herramientas, maquinarias, instalaciones y demás muebles e inmuebles que hubieren sido adquiridos por las contratistas para realizar las actividades de exploración, explotación, refinación, transporte por oleoductos, poliductos y gasoductos, almacenamiento y comercialización.

- La Coordinación, ha realizado el control de ejecuciones presupuestarias y activos fijos, únicamente de las compañías dedicadas a la exploración y explotación de hidrocarburos, dejando de lado, hacerlo a las compañías encargadas de otras actividades dentro de la industria hidrocarburífera (refinación, comercialización de gas licuado de petróleo, transporte de derivados, etc.).
- En los años 2008, 2009, 2010 y 2011 las ejecuciones presupuestarias de inversiones, costos y gastos anuales de las compañías petroleras, presentan incumplimientos de hasta un 40% en promedio, respecto del programa de inversiones, costos y gastos aprobado por la administradora de los contratos petroleros (Secretaría de Hidrocarburos).
- Durante los procesos de reversión a consecuencia de la terminación de contratos suscritos con el estado ecuatoriano, se evidencia la carencia de información oportuna y confiable que permita determinar el estado de las instalaciones y bienes, así como la fijación de valores a ser reconocidos a favor del Estado o de las Contratistas.
- Amplia brecha tecnológica con los sujetos de control.
- No dispone de planificación estratégica organizacional.

Por lo expuesto, es importante determinar los factores claves de gestión e indicadores que permitan monitorear todas las etapas de los procesos críticos, conforme a los objetivos institucionales y en base a las siguientes perspectivas:

Diseñar y desarrollar un tablero de control de gestión, identificando indicadores de gestión, para la toma de decisiones, que permita realizar un control eficiente.

La entidad materia de estudio es la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), ente responsable de la regulación, control y fiscalización de las actividades hidrocarburíferas del país.

La Coordinación de Estudios, Análisis Económico-Financiero y Control de Activos ARCH, al no contar con un sistema de control de gestión que permita monitorear sus procesos críticos, se ve vulnerada por inconvenientes que impiden el cumplimiento de las políticas y objetivos institucionales.

Este proyecto busca fortalecer el concepto de tableros de control (BSC) y su aplicación en un caso real de entidades públicas, confirmando sus bondades y planteando un control de gestión que permitirá una adecuada dirección.

1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

1.2.1 FORMULACIÓN

¿Qué efecto causaría el contraste de un nuevo modelo de control de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard con el sistema GPR de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico-Financiero y Control de Activos de la ARCH?

1.2.2 SISTEMATIZACIÓN

- ¿De qué manera se puede realizar el diagnóstico de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico-Financiero y Control de Activos de la ARCH?
- ¿Qué puntos críticos e indicadores de gestión debería incluirse en el nuevo modelo de Control de Gestión que no hayan sido considerados por el sistema GPR?
- ¿Qué perspectivas debe considerar el nuevo modelo de Control de Gestión de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico-Financiero y Control de Activos de la ARCH?
- ¿Qué resultados se obtendrían con el contraste del nuevo modelo de control de gestión con el sistema GPR?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y desarrollar un Modelo de Control de Gestión basado en la metodología Balanced Scorecard que contrastado con el Sistema GPR permita mejorar el rendimiento de la gestión de control y fiscalización de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico-Financiero y Control de Activos de la ARCH.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico-Financiero y Control de Activos de la ARCH.
- Diseñar un Modelo de Control de Gestión de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico-Financiero y Control de Activos que monitoree todas las etapas de los puntos críticos a través de la elaboración de indicadores que formaran parte de los Tableros de Control.
- Definir un Mapa Estratégico de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico-Financiero y Control de Activos, adaptado al cuadro de mando integral (BSC), bajo las siguientes perspectivas: aprendizaje y crecimiento, clientes, procesos y financiera.
- Contrastar el nuevo modelo de control de gestión con el sistema GPR de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico-Financiero y Control de Activos de la ARCH con el sistema GPR.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La justificación de la problemática planteada es básicamente práctica, puesto que la investigación propuesta ayudará en la solución de problemas y toma de decisiones.

1.4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La aplicación de un Modelo de Control de Gestión de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico – Financiero y Control de Activos, permitirá la

toma de decisiones administrativas y organizacionales, a través de la implementación de indicadores presentados de manera ágil en los Cuadros de Mando Integral.

El BSC, permite dar un soporte oportuno y efectivo, para la toma de decisiones de la alta gerencia, es decir en el momento en el que se lo requiera gracias a los indicadores no financieros que explícitamente están generados debido a su carácter cualitativo en los diferentes procesos de la Coordinación mediante las siguientes perspectivas: aprendizaje y crecimiento, clientes, procesos y financiera.

1.4.2 ALCANCE

- El proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral que se desarrollará, se aplicará a la Coordinación de Estudios, Análisis Económico- Financiero y Control de Activos de la ARCH, ubicada en la calle Estadio s/n entre Manuela Cañizares y Lola Quintana, Sector la Armenia, Conocoto, Pichincha .
- Desarrollar el proceso de implementación del Modelo de Control de Gestión, en la Coordinación de Estudios, Análisis Económico- Financiero y Control de Activos de la ARCH.
- Es decir la presente investigación cubrirá desde la etapa de diseño, hasta la propuesta de implementación del Modelo de Control de Gestión.

1.4.3 BENEFICIOS

Adicionalmente el referido modelo de gestión, genera los siguientes beneficios:

Beneficios para la Administración:

- Elevará los niveles de regulación, control y fiscalización.
- Permitirá monitorear los puntos críticos en todas las fases de los procesos de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico- Financiero y Control de Activos de la ARCH.
- Elevará los índices de gestión que mejorarán la imagen de la institución y propenderán a convertirla en líder en su sector.
- Optimización de Recursos.
- Utilización de métodos de evaluación y técnicas de gestión.
- La disponibilidad de mayor información permitirá reestructurar los métodos y procedimientos de la Regulación, el Control y la Fiscalización de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico-Financiero y Control de Activos de la ARCH.

Beneficios Técnicos:

- Realizará una mejor evaluación de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico-Financiero y Control de Activos de la ARCH, permitiendo optimizar recursos y reducir las pérdidas.

- Permitirá detectar los cuellos de botella .
- Permitirá analizar efectivamente los resultados de las herramientas tecnológicas que se implemente en Coordinación de Estudios, Análisis Económico- Financiero y Control de Activos de la ARCH.

Beneficios para el personal:

- El personal se orientará al cumplimiento de objetivos, metas y visión de la organización.
- Mejorará el acceso a información especializada.

1.5 HIPÓTESIS

- El diseño y desarrollo de un Modelo de Control de Gestión basado en la metodología BSC, permite traducir la misión institucional en un conjunto de indicadores y objetivos estratégicos.
- El diseño y desarrollo del Modelo de Control de Gestión de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico - Financiero y Control de Activos, se basa en cuatro perspectivas como son: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- El contrastar el Sistema GPR con el nuevo Modelo de Control de Gestión de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico-Financiero y Control de Activos, permitirá mejorar la gestión institucional y confiabilidad en las actividades de regulación, control y fiscalización de la ARCH.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

Es necesario, en virtud de desarrollar la investigación escoger el camino por el cual vamos a enrumbar la misma, es decir escoger los métodos que nos permitan descubrir el problema, su naturaleza, su desarrollo, su transformación en el tiempo y en el lugar; y, por supuesto en parangón con la evolución que ha sufrido la institución, identificar su actual requerimiento.

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Descriptiva: Joan Miró (1944), dijo que la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Correlacional: Tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos conceptos, categorías o variables (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. 2006).

2.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN³:

Las técnicas que se utilizarán para investigar la situación actual de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico – Financiero y Control de Activos, son: la observación, la entrevista y mesas de trabajo.

- **Observación:** La observación es una técnica que cumple el objetivo de obtener la información que se requerirá para el diseño del modelo de gestión de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico - Financiero y Control de Activos, mediante observación directa, participante, no estructurada; para su posterior análisis, del diagnóstico descrito anteriormente, será necesario observaciones de procesos similares.
- **Entrevistas:** Se realizarán entrevistas para determinar un diagnóstico a los directivos, funcionarios de los distintos procesos involucrados, Procesos Habilitantes de Apoyo como Gestión Financiera, Gestión de Desarrollo Organizacional, Gestión de Recursos Humanos, Gestión Tecnológica, Gestión y Custodia de Documentación y Gestión de Planificación. Esta se desarrollará mediante un diálogo ameno y al terminar se mencionará la conclusión a la que se ha llegado.
- **Encuesta:** Consiste en recabar datos sobre una parte de la población a la que se denomina muestra. Cuando es descriptiva se utiliza para obtener información de grandes grupos así por ejemplo, para saber el número de personas que hablan el español, además de su dialecto en una comunidad indígena. (López, 2013)

³ **Ander Egg, E.** (1995). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires. 24 Edición. Editorial Lumen. p. 25-193.

- **Mesas de Trabajo:** En la elaboración de las mesas de trabajo en la organización, se realizará:
 - a) Definir los grupos de trabajo: líderes y representantes de cada subproceso.
 - b) Anticipar la reunión con el grupo de trabajo, esto quiere decir planificar la fecha de la reunión.
 - c) Hacer un listado de las preguntas o los temas que se van discutir.
 - d) Llevar la documentación necesaria para el tema que va a ser debatido.
 - e) En la presentación, dejar que las personas involucradas, cada una opine de cada tema a discutir, por cuanto, aquí se pueden observar algunas falencias y determinar lo que está ocurriendo actualmente.

2.3 FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia.

- **Primarias:**

Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. (Ballester, 1985)

Dentro de estas se utilizará: libros, revistas científicas, periódicos, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas y normas técnicas.

- **Secundarias:**

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias.

Se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable. Se usa para confirmar hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios. (Castillo, 2007).

Dentro de estas se utilizará: enciclopedias, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO

3.1 CONTROL DE GESTIÓN

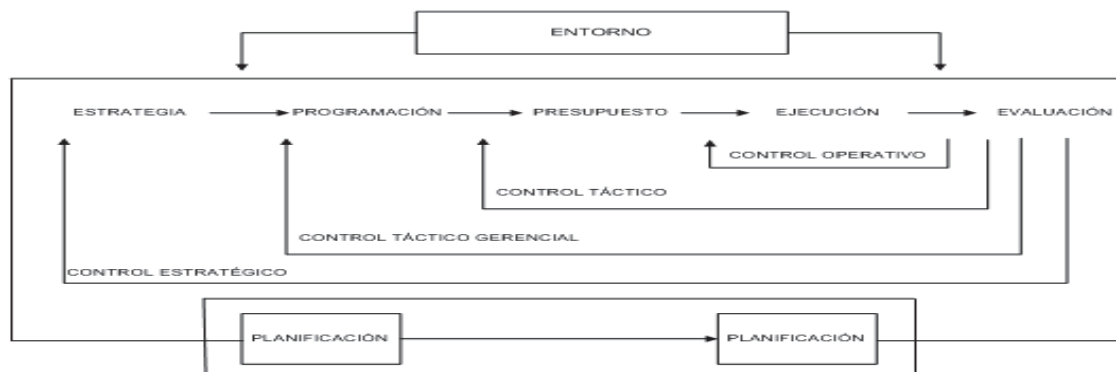
El Control de Gestión es sin duda una necesidad para el cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos por la organización, ya que va a maximizar los escasos recursos que son asignados, y así poder presentar una rendición de cuentas públicas.

Un correcto modelo de control de gestión, comienza con una programación estratégica, donde los objetivos y la estrategia sean la base para la definición de las áreas claves de gestión, con el propósito de definir los indicadores y estándares correspondientes que permitan el control de los procesos y la atención de los beneficiarios del sistema.

La dependencia del control, respecto del sistema de información es incuestionable, controlar es en última instancia, cotejar dos informaciones: la de previsión con la respectiva medida de realización o cumplimiento.

Dentro de las tareas de la gestión administrativa, está la toma de decisiones, esto implica contar con información proporcionada por el control sobre lo actuado y sobre el contexto.

Gráfico No. 01.- Modelo de Control de Gestión



Fuente: (Gilli, J. 2011).

“Como se indica en el gráfico anterior, existen diferentes instancias de control, generalmente se identifica al control de gestión con un conjunto de herramientas analíticas que se complementan de manera de brindara la dirección y a la gerencia un panorama completo de la evolución de la organización.” (Gilli, J. 2011).

El modelo integrado de control de gestión, es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves del sistema organizacional, con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en planes y programas estratégicos definidos por la organización. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos, son medidos a través de índices de desempeño gestionados mediante el uso de cuadros de mando que garantizarán un monitoreo permanente, que lleve al cumplimiento de los objetivos delineados por la organización.

Ahora bien, con toda esta descripción sobre lo que implica gestionar una organización, elegir cuál es mejor modelo para establecer un Sistema de Control de Gestión, conduce a pensar en realizar un Cuadro de Mando Integral, como la herramienta más adecuada. Quienes determinan que el Cuadro de Mando Integral se puede concebir como un sistema de gestión estratégica lo fundamentan en que las organizaciones modernas más

exitosas la figura del gerente controlador está perdiendo vigencia, siendo sustituido por la gestión de todos los miembros de la organización que asumen sus funciones, teniendo éstos cada vez más autonomía en la toma de decisiones.

Contar con una herramienta de Control de Gestión es diferente de tener sólo una herramienta de información. La misma será necesaria para contar con cualquier sistema de incentivos y relacionar el accionar de los ejecutivos con los resultados de la empresa. Para esto se debe definir para cada uno de los indicadores relevantes del Tablero donde termina la responsabilidad en rotación del personal, el área funcional o el área de recursos humanos, o en qué proporción la responsabilidad es compartida.

Finalmente, podemos definir el control de gestión como un conjunto de elementos, generalmente indicadores cuyo seguimiento y evaluación permitirán a la dirección un adecuado conocimiento de la situación de la empresa.

3.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO

3.2.1 Estrategia:



La estrategia, aplicada a la administración, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien

formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Mitzberg, Quinn & Voyer, 1997).

3.2.2 Planificación Estratégica:



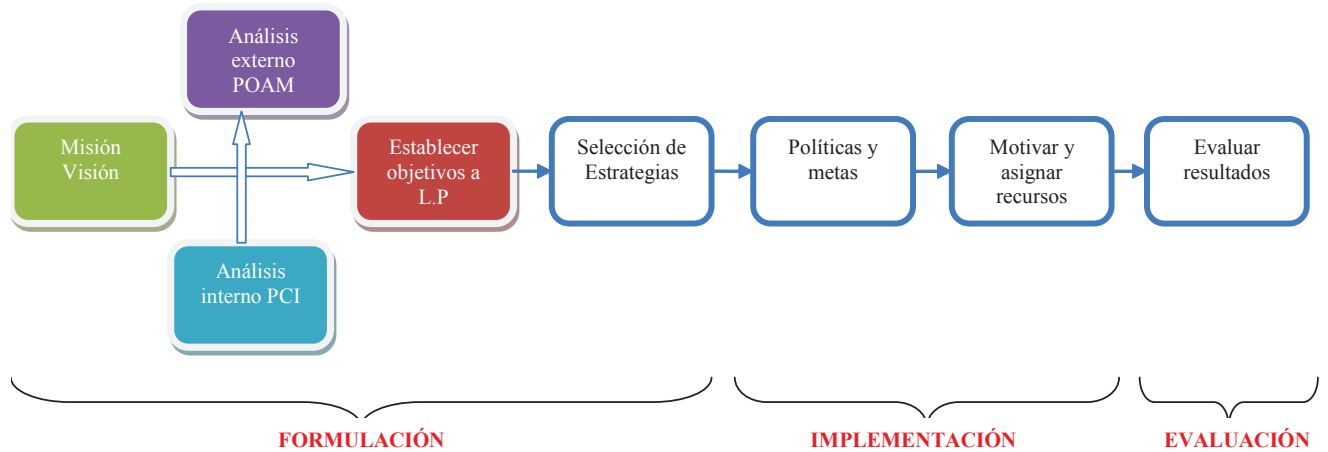
“La planificación estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción en un plazo de tres a cinco años” (Chiavenato, 2004)

“La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (Kotler & Bloom, 2004)

La planeación estratégica se divide en tres etapas:

Gráfico 02. Etapas de la planeación estratégica

Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.



La formulación, inicia con el análisis del mercado (usuarios); y, de la organización, comúnmente conocidos como POAM (externo) y PCI (interno), permitiendo definir los objetivos de largo plazo y las estrategias para conseguirlos, enmarcados en la misión y visión de la organización.

Posteriormente, y una vez diseñadas las estrategias para conseguir los objetivos propuestos, se implementan programas bajo políticas y metas trazadas, motivando y asignando recursos de manera eficiente.

Finalmente, se evalúan los resultados, conforme el escenario planeado, esta evaluación generalmente se realiza a través de indicadores de gestión que miden la evolución del negocio en un período determinado e indican las bases comparativas con otros períodos para reaccionar con tiempo ante cualquier eventualidad.

3.2.3 Objetivos:



Los objetivos son resultados específicos que pretende alcanzar una organización, son esenciales para el éxito de misma por que establecen un camino, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.

Se clasifican en estratégicos y operativos:

Los objetivos estratégicos constituyen la parte central de una estrategia, y se formularán a un año plazo o más. Estos se determinan o derivan a través de una línea de acción estratégica, de acción o de impulso, alineados a la visión y misión empresarial, que permitirán concretar la estrategia.

Los objetivos operativos se derivan de los estratégicos, y son a corto plazo (menos de un año), suelen ser definidos en plazos trimestrales, mensuales o semanales, es decir son objetivos más detallados, siendo los responsables de su cumplimiento los mandos medios y operativos. (Horváth & Partners, 2003).

3.2.4 Definición de Visión y Misión:

Visión: A continuación se describe algunas definiciones:

La visión es el camino al cual se dirige la empresa o entidad a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman, 2000).

Arthur Thompson y A. J. Strickland, definen la visión como una presentación clara del horizonte que desea alcanzar la organización a largo plazo, considerando las variables que continuamente cambian como la tecnología, necesidades y expectativas de los usuarios, etc.

Una visión fuerte les da a todos los integrantes de la organización un marco mental compartido que ayuda a dar forma al futuro que la empresa tiene por delante.

Misión: A continuación se describe algunas definiciones:

“La misión es la razón de ser de la organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer; y, 3) El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.” (Thompson, 2006)

De lo antes señalado se determina que la misión es el negocio al cual se va a dedicar la empresa. Una declaración de la misión define el propósito principal de la empresa, o sea, para qué existe.

En otras palabras, la misión se concentra en la situación actual de la organización, mientras que la visión, en el futuro a largo plazo de ésta.

3.2.5 Matriz FODA⁴:

La matriz FODA realiza un diagnóstico interno (Fortalezas-Debilidades) y externo (Oportunidades-Amenazas) de las organizaciones. La matriz FODA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar estrategias, cuando los confrontan los puntos fuertes y los débiles de la empresa con las oportunidades y riesgos del mercado. El resultado es cuatro tipos de alternativas estratégicas.

1. FO Fortalezas Oportunidades.
2. DO Debilidades Oportunidades
3. FA Fortalezas Amenazas
4. DA Debilidades Amenazas

Gráfico No. 03.- Matriz DAFO

	FORALEZAS F	DEBILIDADES D
1	Anotar las fortalezas	1 Anotar las debilidades
2		2
3		3
4		4
OPORTUNIDADES O	Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
1		
2		
3		
4		
AMENAZAS A	Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia
1		
2		
3		
4		

La matriz DAFO

⁴ Fred. R David, (2013) *Conceptos de Administración Estratégica*, 14ta Edición. Pearson. Mexico. p.10-285.

- **Estrategias ofensiva:**

También se conoce como estrategia FO, como aquella que basa su uso en fortalezas internas de la organización, con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategias es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

- **Estrategia defensiva:**

Conocida como estrategia FA, trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas, esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de forma directa, ya que en algunas ocasiones puede ocasionar dificultades para la organización.

- **Estrategia de Supervivencia:**

Definida como estrategia DA, tiene como propósito, disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo; generalmente este tipo de estrategia se utiliza únicamente cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia; llegando incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

- **Estrategia de re orientación:**

La estrategia DO, tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. Una organización a la cual el

entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decirse que trata de invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar las oportunidades.

3.2.6 Evaluación del ambiente interno y externo de la organización:

Evaluación de Factores Internos: Se realiza en base a los siguientes pasos:

- 1. Listar:** Elaborar una lista de las fortalezas y debilidades.
- 2. Asignación de un valor relativo:** Asignar un peso relativo a cada fortaleza y debilidad, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal forma que el total de los pesos asignados deberá ser igual a 1.0.
- 3. Asignación y calificación:** Establecer una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, con la finalidad indicar la fortaleza y debilidad son representativos:

FACTOR INTERNO	CLASIFICACIÓN
Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4

Las calificaciones del paso tres se refieren al centro, mientras que los pesos del paso 2 al sector.

4. **Multiplicar:** Se multiplica el peso por la calificación de cada factor, y se obtiene una calificación ponderada para cada fortaleza y debilidad.
5. **Determinar Valor ponderado:** Sumar los valores ponderados de todas las fortalezas y debilidades, fijando el valor ponderado total de la organización.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 describen a las organizaciones que son débiles en su ambiente interno, mientras que las que ostentan calificaciones superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

Evaluación factores externos: Se realiza en base a los siguientes pasos:

6. **Listar:** Elaborar una lista de las oportunidades y amenazas.
7. **Asignación de un valor relativo:** Asignar un peso relativo a cada oportunidad y amenaza, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal forma que el total de los pesos asignados deberá ser igual a 1.0. El peso muestra la importancia relativa que tienen las oportunidades y amenazas para conseguir el éxito.
8. **Asignación y calificación:** Establecer una clasificación entre 1 y 4 a cada una de las oportunidades y amenazas, con la finalidad indicar si las estrategias actualmente implementadas están respondiendo con eficacia a las mismas, donde:

Respuesta Superior	4
Respuesta Superior a la Media	3
Respuesta Media	2
Respuesta Descendiente	1

9. Multiplicar: Se multiplica el peso por la calificación de cada factor, y se obtiene una calificación ponderada para cada oportunidad y amenaza.
10. Determinar Valor ponderado: Sumar los valores ponderados de todas las oportunidades y amenazas, determinando el valor ponderado total del organismo.

Los totales ponderados entre más cercanos estén a 4, muestra que la organización está respondiendo efectivamente a las oportunidades y amenazas; mientras que los valores inferiores a 2.5 simbolizan que no se están beneficiando de las oportunidades ni evitando las amenazas.

3.3 SISTEMA DE GOBIERNO POR RESULTADOS⁵

El Sistema de Gestión por Resultados es el enfoque que se impulsa como política central de Estado desde la Secretaría Nacional de Administración Pública. Según información de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, al momento existen más de 20.000 funcionarios que utilizan la herramienta.

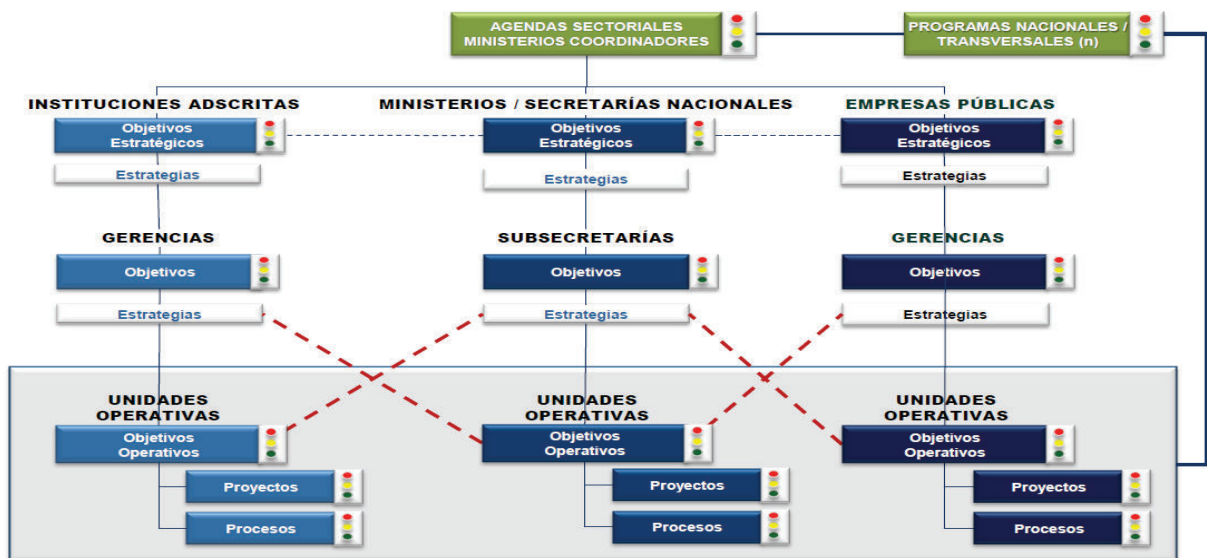
La gestión por resultados constituye una herramienta efectiva de planificación y control de las entidades del Estado, para imprimir unidad de concepción y de acción -direccionalidad estratégica. Mediante su implementación, se tiende a dotar a la administración pública de un modelo y un conjunto de metodologías y técnicas diseñadas para lograr la consistencia y coherencia buscadas entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes de cada uno de los organismos.

⁵ <http://www.administracionpublica.gob.ec/gpr-gobierno-por-resultados/>

Este enfoque, también denominado administración por objetivos o dirección por resultados, implica un cambio sustancial en las modalidades de gestión que tradicionalmente han sido instrumentadas en las administraciones públicas al considerar el desempeño organizacional en función de los resultados en lugar de hacerlo en referencia al cumplimiento de normas y procedimientos.

El Sistema de Gobierno por Resultados (GPR), se orienta a obtener un Gobierno por resultados mediante la creación de un modelo de transparencia, un sistema preventivo de gestión y un presupuesto por resultados alineado. La solución GPR incluye mejores prácticas, metodologías y herramientas digitales para habilitar la planeación estratégica y operativa así como las medidas de desempeño en todos los niveles.

Gráfico No. 04.- Modelo GPR del Gobierno de Ecuador.



Fuente: Secretaría Nacional de Administración Pública.

El GPR plantea cinco estrategias para lograr una transformación efectiva y generar resultados sostenibles en su organización:

Gráfico No. 05.- Estrategias GPR.



Fuente: Secretaría Nacional de Administración Pública

*El GPR es:*⁶

- Una solución para la alineación vertical y horizontal del Estado.
- Una solución robusta para la implementación de mejores prácticas de administración de proyectos.
- Una solución para incrementar la madurez organizacional de administración de procesos.
- Una solución ejecutiva para la medición y gestión de resultados.
- Cuatro soluciones en un solo sistema y soportado por mejores prácticas y metodologías probadas.

3.4 BALANCED SCORECARD

Durante los años 70, principalmente en Francia se comenzó a utilizar el denominado Tablero de Mando, una herramienta de gestión que incorporaba

⁶ Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2011).

en un documento varios ratios, los que permitían controlar los aspectos financieros de las empresas, esta metodología ha evolucionado, combinando los indicadores financieros y no financieros permitiendo controlar los diferentes procesos del negocio.

Nolan Norton Institute realizó estudios de sistemas de medición de actuación, durante el cual se presentaron diversas ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad; y, planes de compensación, centrándose en el Cuadro de Mando Integral, que para la década de los 90 parecía ser la que más se adaptaba a sus necesidades. Esta metodología se basada en cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la del aprendizaje organizacional.

Para 1990, Nolan Norton Institute, en particular, patrocinó un estudio realizado a múltiples empresas denominado: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”; el referido, se generó en la premisa de los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, el cual dependía de las valoraciones contables que arrojaba la contabilidad financiera y que estaban obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

En este estudio participaron por un lado David Norton, en calidad de Director General de Nolan Norton, quien actuó como líder del proyecto y Robert Kaplan como asesor académico, y por el otro, representantes de una docena de empresas fabriles y de servicios, la industria pesada y de alta tecnología, para desarrollar una nueva forma de medir el rendimiento organizacional teniendo así en 1992 la publicación de “The Balanced ScoreCard: Measures That Drive Performance” en la Harvar Business Review, hasta convertirse en una herramienta de gestión que traduce las estrategias de la empresa en un conjunto de indicadores.

La característica que permite al BSC diferenciarse de las herramientas de gestión de control empresarial que le antecedieron, es un método estructurado de selección de indicadores, en primer lugar la empresa debe analizar el mercado y las estrategias, para luego construir un modelo de negocio que permita identificar las interrelaciones existentes entre sus diferentes componentes, modelo que es utilizado a manera de mapa para seleccionar indicadores del BSC.

El estar cimentado sobre un modelo de negocio lo ha convertido en los últimos años en una herramienta de gran valor para la gestión empresarial, cabe recalcar que el éxito de su implementación radica en el tiempo que los directivos otorguen al desarrollo de su propio modelo. (Norton & Kaplan, 2009)

¿QUÉ ES UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es “Un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma” (Rampersad, 2004).

Un CMI, es un formato para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de medidas de cuatro perspectivas:

Gráfico No. 06.- Cuadro de Mando Integral



Fuente: Olive, Petri, Roy, & Roy. (2004).
Elaborado por: Karina Moncayo

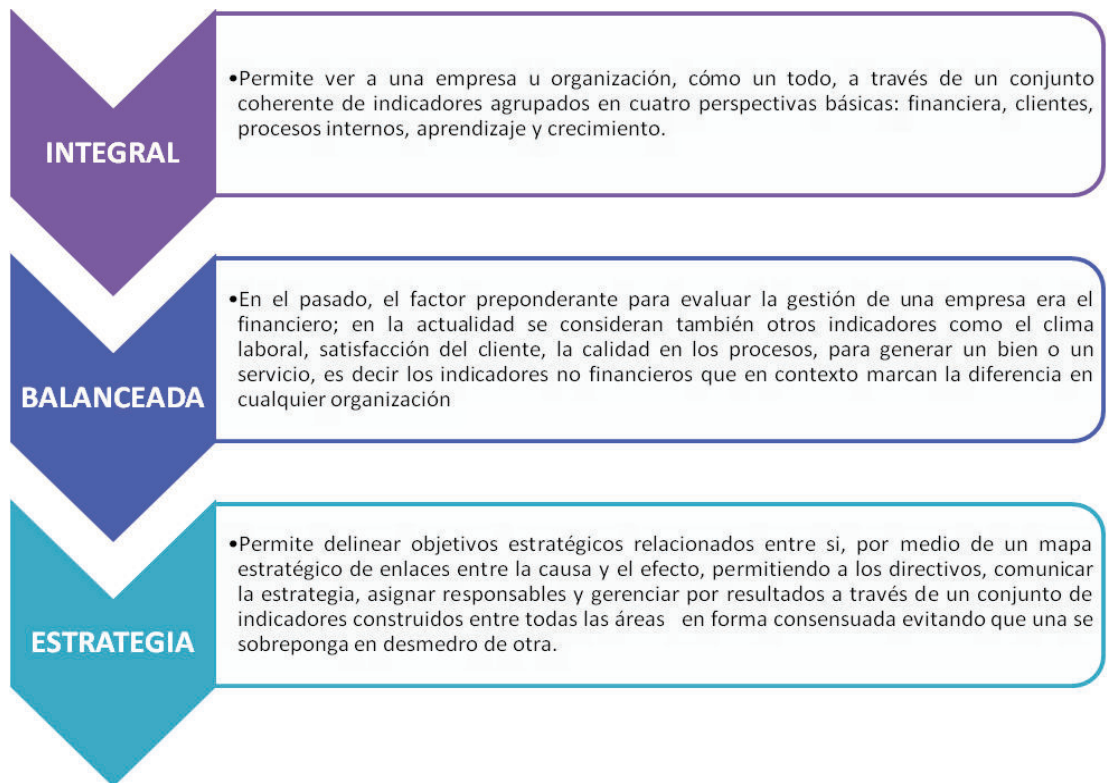
Se describe alguna actividad empresarial u organizacional desde las referidas perspectivas usando un pequeño número de medidas en cada una de ellas. La descripción se puede referir a la actividad actual de la empresa o a sus objetivos para el próximo período.

Habrá quien diga que esto es simplemente otro informe sobre el resultado que combina datos financieros y no financieros, pero en realidad el cuadro de mando integral es más completo de lo que se ve a simple vista:

- Las cuatro perspectivas buscan una descripción completa de lo que necesitamos saber sobre el negocio o la empresa.
- Muestra aspectos tanto internos como externos, del negocio.
- Está vinculado mediante supuestos causa-efecto. (Olive, Petri, Roy, & Roy, 2004)

Según Mario Vogel (2014), el Tablero de Mando Integral, permite gerenciar las organizaciones en forma integral, balanceada y estratégica.

Gráfico No. 07.- Tablero de Mando Integral



Elaborado por: Eco. Karina Moncayo

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1.1 Descripción de la Organización

4.1.1.1 Antecedentes:

La Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero es el organismo técnico administrativo encargado de regular, controlar y fiscalizar las actividades técnicas y operacionales en las diferentes fases de la industria hidrocarburífera, constituyéndose sus facultades en un servicio que el Estado presta a toda la colectividad. (Art. 11 de la Ley de Hidrocarburos).

Las facultades atribuidas a la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) en la Ley de Hidrocarburos constituyen un servicio que el Estado presta a toda la colectividad para regular y controlar el cumplimiento de las disposiciones legales, técnicas y reglamentarias, de conformidad con los mandatos Constitucionales, en función de promover el bien común, anteponiendo el interés general sobre el particular para así alcanzar el objetivo del buen vivir.

El artículo 5 de la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 244 de 27 de julio del 2010, crea la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, ARCH, cuyo Reglamento

Orgánico Funcional debe ser expedido por el Ministro de Recursos Naturales No Renovables.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 546, de 15 de noviembre del 2010, se expidió el Reglamento de Aplicación de la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos, el cual explica las competencias de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero;

Con oficio No. SENPLADES- SRDE-2010-0404, de 18 de noviembre de 2010, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo emite el informe favorable, a fin de que la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, ARCH, continúe con la implementación de la reforma planteada, a través del Ministerio de Relaciones Laborales y el Ministerio de Finanzas.

El Acuerdo Ministerial No. 264, publicado mediante Registro Oficial No. 153 de 3 de junio del 2011, expide el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.

4.1.1.2 Misión ARCH

Garantizar el aprovechamiento óptimo de los recursos hidrocarburíferos, propiciar el racional uso de los biocombustibles, velar por la eficiencia de la inversión pública y de los activos productivos en el sector de los hidrocarburos con el fin de precautelar los intereses de la sociedad, mediante la efectiva regulación y el oportuno control de las operaciones y actividades relacionadas.

4.1.1.3 Visión ARCH

La ARCH – Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero - será reconocida como el garante público de los intereses constitucionales del Estado en el sector hidrocarburífero, gracias a su alto nivel técnico – profesional, a su gestión transparente y a su cultura de servicio y mejoramiento continuo.

4.1.1.4 Objetivos Institucionales Permanentes ARCH

- Velar por el óptimo aprovechamiento de los recursos hidrocarburíferos, mediante la regulación progresiva, el control y la fiscalización del sector.
- Asegurar el buen funcionamiento de los mercados, la oportuna prestación de los servicios públicos hidrocarburíferos y la calidad de los productos y de los servicios conexos.
- Contribuir para el uso eficiente de los recursos hidrocarburíferos en cada una de las fases de la industria.
- Incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios internos y externos, mediante procesos de calidad y de coordinación interinstitucional.
- Incrementar la productividad institucional en beneficio de sus usuarios.
- Garantizar la estabilidad del talento humano en base a su desarrollo, aporte profesional y experticia a la institución.

- Obtener información hidrocarburífera confiable y oportuna, para procesarla y atender los requerimientos de los usuarios internos y externos.
- Asegurar el mejoramiento continuo de la Agencia.

4.1.1.5 Estrategias ARCH:

1. La gestión institucional se cumplirá con enfoque sistémico con el Ministerio Sectorial, la Secretaría de Hidrocarburos, Servicio de Rentas Internas, y otras entidades de control e instituciones públicas, empresas públicas o privadas, nacionales, extranjeras, empresas mixtas, consorcios, asociaciones u otras formas contractuales, personas naturales y jurídicas que realizan actividades o ejecutan operaciones hidrocarburíferas.
2. La planificación constituirá el marco de gestión institucional y sectorial.
3. Transversalizar la gestión de riesgos de las operaciones y de las actividades hidrocarburíferas mediante la prevención en el control y fiscalización, de tal manera que disminuya el impacto social y minimice las pérdidas en la infraestructura, en la ocurrencia de eventos adversos.
4. Fuerte impulso al papel del Estado y a sus relaciones con la sociedad civil, sobre la base de un modelo de trabajo que permita conseguir los objetivos nacionales.
5. Consolidación del trabajo en equipo y la administración por procesos, complementada con la incorporación de un sistema de gestión de calidad.

6. Incorporación de tecnología para la gestión de control y fiscalización de las operaciones y actividades hidrocarburíferas.
7. Fortalecimiento del control interno sobre la base de una precisa y clara asignación de autoridad y responsabilidad a los diferentes niveles jerárquicos institucionales.
8. Consolidación de la gestión desconcentrada de los asuntos técnicos y administrativos hidrocarburíferos a través de las Agencias de Hidrocarburos Regionales, con un adecuado sistema de control de gestión.

4.1.1.6 Cadena de Valor Institucional ARCH (macro procesos):

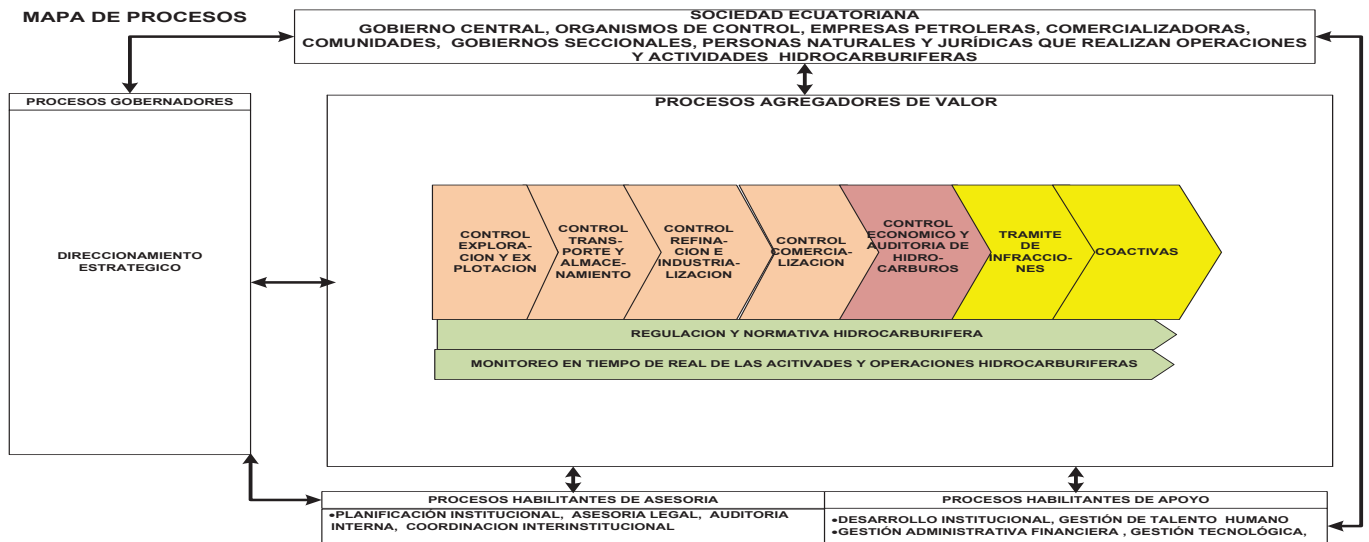
Gráfico No. 08.- Cadena de Valor



Fuente: Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.

4.1.1.7 Mapa de Procesos Institucionales ARCH

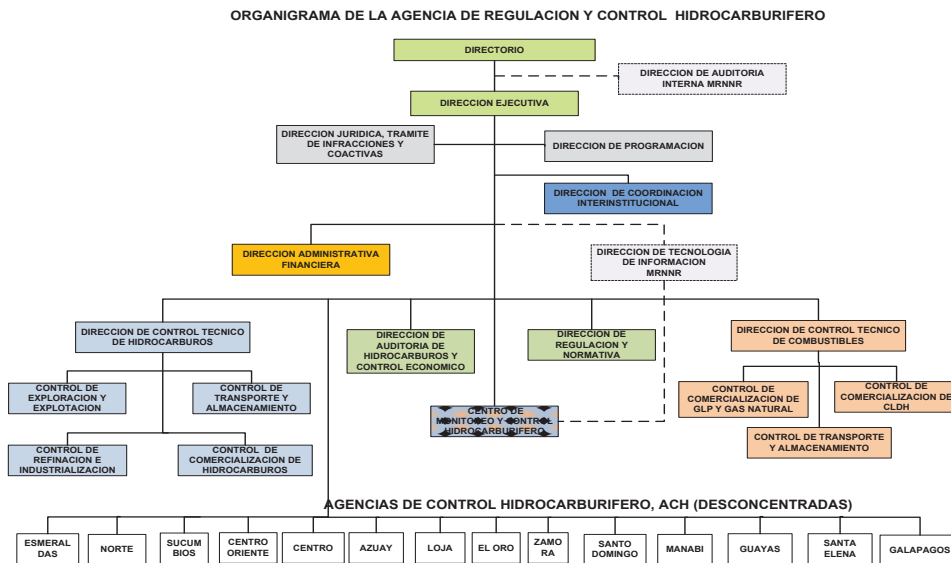
Gráfico No. 09.- Mapa de Procesos Institucionales



Fuente: Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.

4.1.1.8 Estructura Organizacional ARCH

Gráfico No. 10



Fuente: Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.

4.1.1.9 Valores ARCH⁷:

- **Honestidad:** Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones, y en la elaboración de proyectos y productos, así como en la prestación de servicios de responsabilidad de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico – Financiero y Control de Activos de la ARCH.
- **Justicia:** Actuar y cumplir su misión con equidad, bajo las normas del derecho y de la razón.
- **Lealtad y Compromiso con el País:** Actuar con lealtad hacia los intereses del país mediante el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.
- **Predisposición al Servicio:** Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, y de los usuarios de los servicios institucionales, al amparo de lo que manda y obliga la Constitución y la Ley al servidor público.
- **Transparencia:** Capacidad de sus funcionarios para demostrar íntegramente sus conocimientos, actuar con idoneidad, presteza y efectividad en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social.
- **Responsabilidad Social:** Grado de compromiso que adquieren los funcionarios para asumir las consecuencias de sus acciones u omisiones,

⁷ Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, publicado mediante Registro Oficial No. 153 del 3 de junio del 2011.

falta de presteza y de las decisiones asumidas en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones en beneficio de los ciudadanos.

4.1.1.10 Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos (DAHCE-AEF)

4.1.1.10.1. Antecedente:

El Art. 29 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, publicado mediante Registro Oficial No. 153 de 3 de junio de 2011, **crea la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos (DAHCE-AEF)**, como parte de la Dirección de Auditoría de Hidrocarburos y Control Económico. La Coordinación de referencia será producto de estudio en la presente tesis.

4.2 DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) DE DAHCE-AEF

Para iniciar con el desarrollo del Cuadro de Mando integral se realizó una encuesta con la finalidad de estar al tanto, del nivel de conocimiento del personal de la Coordinación DAHCE-AEF, en relación a los modelos de control de Gestión y BSC, determinando que la mayor parte de los funcionarios tienen conocimientos básicos del tema. En el Anexo No. 01 (Encuestas), de detalla los resultados de la mencionada encuesta.

4.2.1 Introducción

En este punto, se formulará el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico – Financiero y Control de Activos de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero – ARCH.

El desarrollo del CMI considera la estructura orgánica horizontal en la que los resultados dependerán del trabajo de todos los niveles jerárquicos y operativos. En relación a la misión y visión de la DAHCE-AEF, representa la brújula que direcciona el horizonte de la coordinación sujeta a estudio, ayudando así a los funcionarios del nivel jerárquico superior, en la toma de decisiones, aprovechando de mejor manera los recursos y de este modo ofrecer óptimos servicios en la regulación y control del sector hidrocarburífero.

La Planeación estratégica y el BSC se desarrollan en base a lo siguiente:

El Cuadro de Mando Integral se forma de cuatro elementos, los que se detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 11.- Pasos para desarrollo y BSC



Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

Los elementos antes referenciados, se aplican a cada una de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos; y, aprendizaje y crecimiento.

4.2.2 Misión DAHCE-AEF

Realizar estudios y análisis económico-financiero, de las actividades hidrocarburíferas, sobre la base de la información remitida por los sujetos de control, Secretaría de Hidrocarburos, Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero y demás entidades relacionadas con el sector hidrocarburífero, necesaria para la toma de decisiones; y, efectuar el control de los equipos, herramientas, maquinarias, instalaciones y demás muebles e inmuebles que hubieren sido adquiridos por las contratistas para realizar las actividades de exploración, explotación, refinación, transporte por oleoductos, poliductos y gasoductos, almacenamiento y comercialización.

4.2.3 Visión DAHCE-AEF

La Coordinación de Estudios, Análisis Económico - Financiero y Control de Activos, será reconocida en el año 2017, como garante del cumplimiento de las actividades comprometidas por las operadoras petroleras y el uso y destino de los bienes, equipos e instalaciones que son propiedad virtual del estado, gracias a su alto nivel técnico – profesional, a su gestión transparente y a su cultura de servicio y mejoramiento continuo.

4.2.4 Estructura Organizacional DAHCE-AEF

La estructura organizacional es horizontal, la misma que proporciona una continúa relación y comunicación en todo nivel entre Director, Coordinador, Líder y Técnicos.

Gráfico No. 12: Estructura Orgánica de Gestión Organizacional por Procesos



Fuente: Coordinación DAHCE-AEF-ARCH.
Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

Dirección: Profesional de las ramas afines a auditoría, economía, finanzas y administración de empresas; delegado por el Director Ejecutivo ARCH, encargado de tomar decisiones técnicas de las Coordinaciones de: Auditoría de Hidrocarburos y Análisis Económico Financiero y Control de Activos.

Coordinación: Consta de dos Coordinaciones la de Auditoría de Hidrocarburos y la de Análisis, Financiero Económico y Control de Activos (**esta última sujeta al presente estudio**), representada por un profesional a fin a las ramas de auditoría, economía y administración de empresas, el mismo que será encargado de coordinar todas las actividades que se realizan en la Unidad.

Subprocesos: Figuran dos subprocesos representados por un líderes cada uno, encargados de supervisar las actividades que se realizan en el subproceso que han sido asignados.

Actualmente la Coordinación DAHCE-AEF cuenta con: un Coordinador, dos Líderes de proceso, y siete Técnicos para la ejecución de sus actividades.

4.2.5 Determinación de Estrategias DAHCE-AEF

El desarrollo de estrategias se lo realizará en base a tres (3) Baterías:

Batería No. 01: Se plantean en base en a la visión, misión y valores.

Batería No. 02: Se formula en función del análisis FODA y DAFO.

Batería No. 03: Se determina en función de los factores claves del Servicio.

Batería No. 01: Estrategias:

- Incrementar el número de estudios económicos-financieros, así como el alcance de dichos estudios de las operaciones hidrocarburíferas.
- Incrementar el control al uso, destino de los detalles de bienes, equipos e instalaciones amortizables; y, propiedad, planta y equipo depreciables de los sujetos de control, mediante la implementación de un software especializado en Control de Inventarios.
- Reducir los pasivos ambientales a través de las aprobaciones de enajenación, gravado o retiro de bienes constantes en el detalle de bienes, equipos e instalaciones amortizables y propiedad planta y equipo depreciable, solicitadas por los sujetos de control.
- Capacitar al personal de la coordinación DAHCE-AEF.

- Levantar procesos de la coordinación DAHCE-AEF y definir tiempos de ejecución y personal requerido para cada uno de ellos.

Batería No. 02: Estrategias:

Análisis FODA DAHCE-AEF:

Con la finalidad de desarrollar el análisis FODA de la Coordinación DAHCE-AEF, se realizaron talleres de trabajo con los funcionarios que integran la Coordinación (**Anexo No. 02: Hojas de Trabajo**); y, fruto del análisis efectuado, se obtuvo la siguiente matriz:

Cuadro No. 01: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
F1. Profesionales competentes F2. Predisposición al trabajo F3. Consolidación del trabajo en equipo F4. Reglamentos y normas F5. Planificación en la Ejecución de Trabajos	D1. Vacíos Legales D2. Carencia de Equipos para el ejercicio de las labores de control y fiscalización (impresora, laptop, cámaras fotográficas) D3. No existe un control de puntos críticos D4. Reducido número de Talento Humano D5. Salario No Competitivo con el Sector D6. Lenta respuesta a los indicadores D7. Carencia de un procedimiento serio para la modificación de metas. D8. Falta de Información confiable y oportuna D9. Falta de Capacitación del personal
FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
O1. Formar parte de los Sectores Estratégicos del País O2. La Constitución de la República del Ecuador y la Ley de Hidrocarburos atribuyen a la ARCH, facultades exclusivas de control de los recursos	A1. Competencias de control atribuidas por la Ley a varias instituciones A2. Injerencia política de las autoridades del Ramo en la Gestión de la Institución A3. Los proyectos para fortalecer el área dependen de la

hidrocarburíferas. O3. Inclusión en capacitaciones de instituciones externas relacionadas con el Sector Hidrocarburífero O4. Políticas de Gobierno orientadas a la estabilidad laboral O5. Reglamentar procedimientos de Control O6. Autonomía administrativa	autorización los Niveles Jerárquicos Superiores de la Institución A4. Amplia Brecha Tecnológica A5. Designación de Jefes de Área sin concurso previo A6. Imagen Institucional deteriorada A7. Alta rotación de Autoridades del Nivel Jerárquico Superior
---	--

Elaborado por: Eco. Karina Moncayo

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos OA:**

Cuadro No. 02: Matriz de Evaluación de Factores Externos OA

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O.1	Formar parte de los Sectores Estratégicos del País	0,10	3	0,30
O.2	La Constitución de la República del Ecuador y la Ley de Hidrocarburos atribuyen a la ARCH, facultades exclusivas de control de los recursos hidrocarburíferos.	0,10	3	0,30
O.3	Inclusión en capacitaciones de instituciones externas relacionadas con el Sector Hidrocarburífero	0,05	4	0,20
O.4	Políticas de Gobierno orientadas a la estabilidad laboral	0,06	3	0,18
O.5	Reglamentación de procedimientos de Control	0,10	3	0,30
O.6	Autonomía administrativa	0,04	2	0,08
AMENAZAS				
A.1	Competencias de control atribuidas por la Ley, que se encuentran recogidas en forma difusa en normas de inferior jerarquía, y que son atribuidas en éstas a varias instituciones.	0,05	3	0,15
A.2	Injerencia política de las autoridades del Ramo en la Gestión de la Institución	0,10	3	0,30
A.3	Los proyectos para fortalecer el área dependen de la autorización los Niveles Jerárquicos Superiores de la Institución	0,07	2	0,14
A.4	Amplia Brecha Tecnológica	0,05	2	0,10
A.5	Designación de Jefes de Área sin concurso previo	0,05	2	0,10
A.6	Imagen Institucional deteriorada	0,13	2	0,26
A.7	Alta rotación de Autoridades del Nivel Jerárquico Superior	0,10	3	0,30
		1,00		2,71

Elaborado por: Eco. Karina Moncayo

De la evaluación del ambiente externo se desprende que la Coordinación de Estudios, Análisis Económico – Financiero y Control de Activos cuenta con fuertes oportunidades, sin embargo se deberá poner atención en las amenazas con la finalidad de evitarlas o mitigar su impacto.

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos FD:**

Cuadro No. 03: Matriz de Evaluación de Factores Internos FD

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
F.1	Profesionales competentes	0,10	4	0,40
F.2	Predisposición al trabajo	0,07	4	0,28
F.3	Consolidación del trabajo en equipo	0,05	3	0,15
F.4	Expedición de reglamentos y normas técnicas	0,06	3	0,18
F.5	Planificación en la Ejecución de Trabajos	0,05	3	0,15
DEBILIDADES				
D.1	Vacios Legales	0,09	1	0,09
D.2	Carencia de Equipos para el ejercicio de las labores de control y fiscalización (impresora, laptop, cámaras fotográficas)	0,03	2	0,06
D.3	No existe un control de puntos críticos	0,07	1	0,07
D.4	Reducido No. de Talento Humano	0,08	1	0,08
D.5	Salario No Competitivo con el Sector	0,10	1	0,10
D.6	Lenta respuesta a los indicadores	0,10	2	0,20
D.7	Flexibilidad en modificación de metas operativas del GPR	0,10	1	0,10
D.8	Falta de Información confiable y oportuna	0,04	2	0,08
D.9	Capacitaciones del personal	0,06	2	0,12
		1,00		2,06

Elaborado por: Eco. Karina Moncayo

De los resultados obtenidos de la evaluación del ambiente interno, se determina que la Coordinación de Estudios, Análisis Económico – Financiero y Control de Activos, tiene mayor peso en sus fortalezas (1.13) que en sus debilidades (0.88); sin embargo en términos globales el peso ponderado es

bajo (2.06), por lo que se desprende que la DAHCE-AEF tiene un ambiente interno debilitado, en el que se debería trabajar para robustecerse.

- **Análisis DAFO**

Con la ayuda del análisis DAFO, se han definido la **Batería No. 02**: Objetivos Estratégicos, como se detalla a continuación:

Cuadro No. 04: Matriz DAFO

Definición de Estrategias a partir de análisis DAFO		INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reglamentar procedimientos de control con profesionales competentes y con experiencia en normas técnicas (F1-O5). 2. Aprovechar los convenios de capacitación para fortalecer las competencias de los funcionarios de la institución (F1-O3). 3. Formar parte de los Sectores estratégicos del país respaldados en las Normas Constitucionales y la Ley de Hidrocarburos estimula a los funcionarios a participar con predisposición en los proyectos emblemáticos de trascendencia nacional (F2-O1, O2). 	DO
		<p>ESTRATEGIAS TÁCTICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el plan de capacitación de la institución, con la inclusión de cursos y seminarios del Sector Hidrocarburiífero, que ofrecen otras instituciones en forma gratuita (D9-O3). 2. Reglamentar la entrega de información por parte de los Sujetos de Control, a fin de que la misma sea confiable y oportuna (D8-O5). 3. Levantar los procesos de gestión de la coordinación y definir el Talento Humano requerido para su cumplimiento (D4-O2). 4. Establecer procedimientos de monitoreo de puntos críticos, como parte de la gestión administrativa de la institución (D3-O6). 	
AMENAZAS	FA	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reglamentar e implementar normas técnicas, que permitan la aplicación de competencias exclusivas de la institución (F4- A1). 2. Realizar concursos para que los profesionales más calificados y competentes accedan a las Jefaturas de área (F1- A5). 3. Ejecutar el control y fiscalización conforme a una planificación y sin la injerencia de las autoridades de la Institución. (F5- A2). 4. Fortalecer la imagen institucional, aunando esfuerzos y con la coordinación de todas las direcciones (F3- A6). 	DA
		<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dotar de equipos y tecnología competitiva con las herramientas tecnológicas utilizadas por los Sujetos de Control (D2-A4). 2. Designación de autoridades bajo concurso previo, con conocimiento en planificación estratégica que permita realizar un control de puntos críticos y respuesta de indicadores de gestión (D3, D6-A5). 3. Reglamentar la entrega de información, oportuna y confiable por parte de los Sujetos de Control a fin de dar cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes que atribuyen competencias de control y fiscalización a la ARCH (D8-A1). 4. Dotar del Talento Humano necesario para ejecutar los proyectos aprobados por SENPLADES y MICSE, sin que el cambio de autoridades detenga o retrase la ejecución de los mismos (D4-A3, A5). 	
EXTERNO			

Elaborado por: Eco. Karina Moncayo

Batería No. 03: Estrategias:

FACTORES CLAVES DE SERVICIO: en base a los Factores Claves de Servicios (FCS), se ha planteado los siguientes:

1. Socializar las normas legales, reglamentarias y técnicas vigentes a los Sujetos de Control.
2. Contar con Profesionales con conocimiento contractual y económico del Sector Hidrocarburífero.
3. Desarrollar los Procesos de Gestión de la Coordinación.
4. Disponer de tecnología de punta, que permita el efectivo control y fiscalización de las actividades técnicas y operacionales del Sector Hidrocarburífero.
5. Estandarizar requerimientos de información que permita la entrega ágil y oportuna de los servicios de la Coordinación.
6. Controlar que los recursos destinados a las operaciones hidrocarburíferas que son propiedad virtual del estado sean implementados, utilizados y mantenidos de manera eficiente, respetando la normativa vigente.
7. Fortalecer las relaciones con los clientes a fin de ofrecer un mejor servicio.

4.2.6 Jerarquización los Objetivos Estratégicos DAHCE-AEF

A continuación se procede a jerarquizar los objetivos estratégicos, con la finalidad de evitar la duplicidad de objetivos estratégicos, dejando finalmente los de mayor relevancia:

Cuadro No. 05: Matriz Jerarquización de Objetivos Estratégicos

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES		DAFO	FCS
Incrementar el número de estudios económicos-financieros, así como el alcance de dichos estudios de las operaciones hidrocarbúrficas.	✓	Reglamentar procedimientos de control con profesionales competentes y con experiencia en normas técnicas	Socializar las normas legales, reglamentarias y técnicas vigentes a los Sujetos de Control. ✓
Incrementar el control al uso, destino de los Detalles de Bienes, Equipos e Instalaciones Amortizables; y, Propiedad, Planta y Equipo Depreciables de los sujetos de control, mediante la implementación de un software especializado en Control de Inventarios.	✓	Aprovechar los convenios de capacitación para fortalecer las competencias de los funcionarios de la institución. X	Contar con Profesionales con conocimiento contractual y económico del Sector Hidrocarbúrfico. X
Reducir los pasivos ambientales a través de las aprobaciones de enajenación, gravado o retiro de bienes constantes en el Detalle de Bienes, Equipos e Instalaciones Amortizables y Propiedad Planta y Equipo Depreciable, solicitadas por los Sujetos de Control.	X	Formar parte de los Sectores estratégicos del país respaldados en las Normas Constitucionales y la Ley de Hidrocarburos estimula a los funcionarios a participar con predisposición en los proyectos emblemáticos de trascendencia nacional.	Desarrollar los Procesos de Gestión de la Coordinación. X
Capacitar al personal de la coordinación DAHCE-AEF.	✓	Fortalecer el plan de capacitación de la institución, con la inclusión de cursos y seminarios del Sector Hidrocarbúrfico, que ofrecen otras instituciones en forma gratuita.	Disponer de tecnología de punta, que permita el efectivo control y fiscalización de las actividades técnicas y operacionales del Sector Hidrocarbúrfico. ✓
Levantar los procesos de la coordinación DAHCE-AEF y definir los tiempos de ejecución y personal requerido para cada uno de ellos.	✓	Reglamentar la entrega de información por parte de los Sujetos de Control, a fin de que la misma sea confiable y oportuna.	Estandarizar requerimientos de información que permita la entrega ágil y oportuna de los servicios de la Coordinación. ✓
		Levantar los procesos de gestión de la coordinación y definir el Talento Humano requerido para su cumplimiento	Controlar que los recursos destinados a las operaciones hidrocarbúrficas que son propiedad virtual del estado sean implementados, utilizados y mantenidos de manera eficiente, respetando la normativa vigente. ✓

			Establecer procedimientos de monitoreo de puntos críticos, como parte de la gestión administrativa de la institución	✓	Fortalecer las relaciones con los clientes a fin de ofrecer un mejor servicio.	✓
			Reglamentar e implementar normas técnicas, que permitan la aplicación de competencias exclusivas de la institución.	✓		
			Realizar cursos para que los profesionales más calificados y competentes accedan a las Jefaturas de área.	✓		
			Ejecutar el control y fiscalización conforme a una planificación y sin la injerencia de las autoridades de la Institución.	✓		
			Fortalecer la imagen institucional, aunando esfuerzos y con la coordinación de todas las direcciones de la institución.	✓		
			Dotar de equipos y tecnología competitiva con las herramientas tecnológicas utilizadas por los Sujetos de Control.	X		
			Designación de autoridades bajo concurso previo, con conocimiento en planificación estratégica que permita realizar un control de puntos críticos y respuesta de indicadores de gestión.	X		
			Reglamentar la entrega de información, oportuna y confiable por parte de los Sujetos de Control a fin de dar cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes que atribuyen competencias de control y fiscalización a la ARCH.	X		
			Dotar del Talento Humano necesario para ejecutar los proyectos aprobados por SENPLADES y MICSE, sin que el cambio de autoridades detenga o retrase la ejecución de los mismos.	X		

Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

4.2.7 Resumen y Calendarización de Temas Estratégicos DAHCE-AEF

Se la realiza con la finalidad de resumir y establecer el período en el cual se implementaran los objetivos estratégicos:

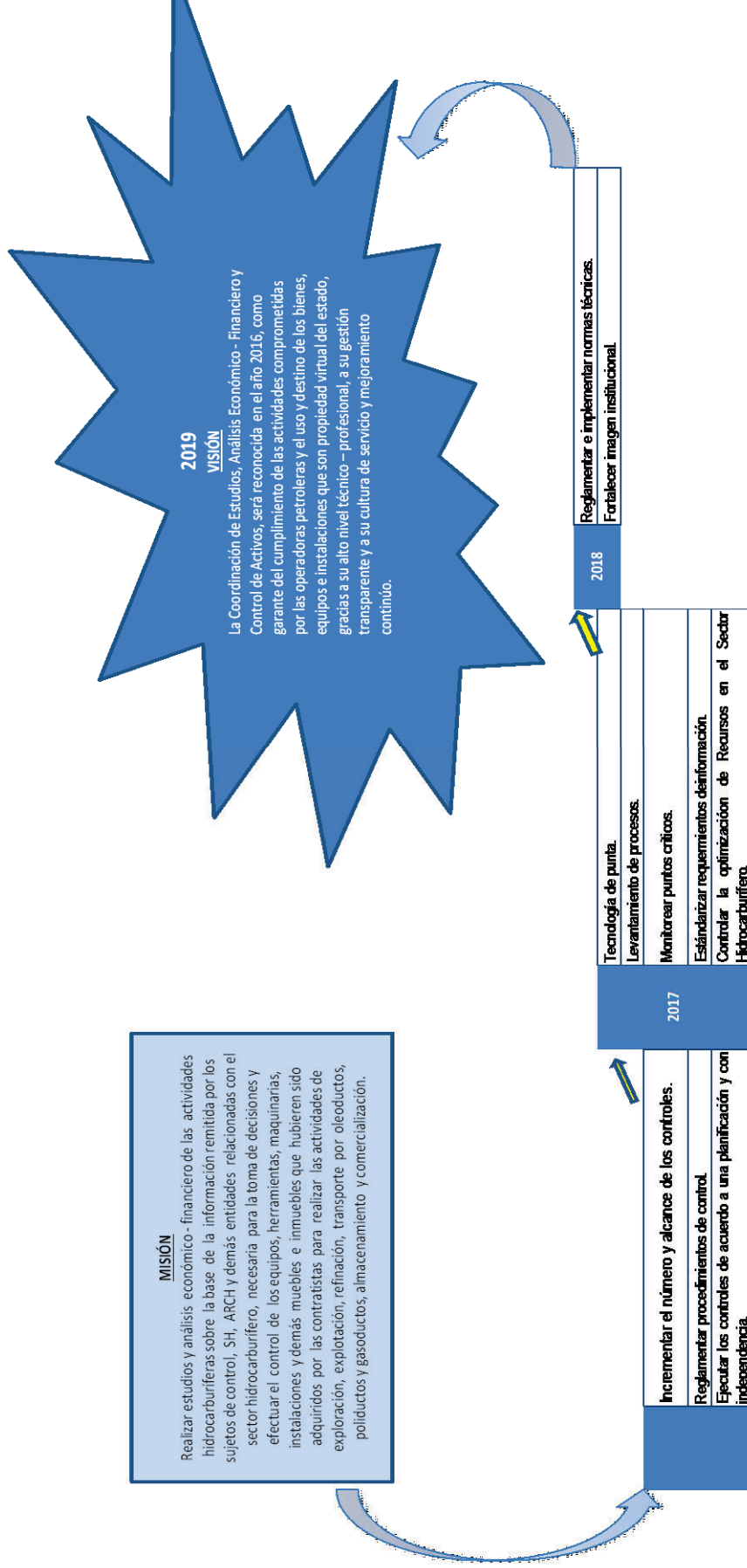
Cuadro No. 06: Matriz Calendarización de Temas Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FECHA DE EJECUCIÓN
Incrementar el número de estudios económicos-financieros, así como el alcance de dichos estudios de las operaciones hidrocarburíferas.	Incrementar el número y alcance de los controles.	2016
Reglamentar procedimientos de control con profesionales competentes y con experiencia en normas técnicas	Reglamentar procedimientos de control.	2016
Ejecutar el control y fiscalización conforme a una planificación y sin la injerencia de las autoridades de la Institución.	Ejecutar los controles de acuerdo a una planificación y con independencia.	2016
Socializar las normas legales, reglamentarias y técnicas vigentes a los Sujetos de Control.	Socializar normativa.	2016
Capacitar al personal de la coordinación DAHCE-AEF.	Capacitar del personal.	2016
Realizar concursos para que los profesionales más calificados y competentes accedan a las Jefaturas de área.	Implementar Plan de carrera.	2016
Fortalecer las relaciones con los clientes a fin de ofrecer un mejor servicio.	Fortalecer las relaciones con los clientes.	2016
Incrementar el control al uso, destino de los Detalles de Bienes, Equipos e Instalaciones Amortizables; y, Propiedad, Planta y Equipo Depreciables de los sujetos de control, mediante la implementación de un software especializado en Control de Inventarios.	Adquisición de Tecnología (Software Especializados para controles)	2017
Disponer de tecnología de punta, que permita el efectivo control y fiscalización de las actividades técnicas y operacionales del Sector Hidrocarburífero.	Tecnología de punta.	2017
Levantar los procesos de la coordinación DAHCE-AEF y definir los tiempos de ejecución y personal requerido para cada uno de ellos.	Levantamiento de procesos.	2017
Establecer procedimientos de monitoreo de puntos críticos, como parte de la gestión administrativa de la institución	Monitorear puntos críticos.	2017
Estandarizar requerimientos de información que permita la entrega ágil y oportuna de los servicios de la Coordinación.	Estándarizar requerimientos de información.	2017
Controlar que los recursos destinados a las operaciones hidrocarburíferas que son propiedad virtual del estado sean implementados, utilizados y mantenidos de manera eficiente, respetando la normativa vigente.	Controlar la optimización de Recursos en el Sector Hidrocarburífero.	2017
Reglamentar e implementar normas técnicas, que permitan la aplicación de competencias exclusivas de la institución .	Reglamentar e implementar normas técnicas.	2018
Fortalecer la imagen institucional, aunando esfuerzos con la coordinación de todas las direcciones de la institución.	Fortalecer imagen institucional.	2018
Fortalecer el plan de capacitación de la institución, con la inclusión de cursos y seminarios del Sector Hidrocarburífero, que ofrecen otras instituciones en forma gratuita.	Realizar convenios de capacitación.	2018

Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

4.2.8 Modelo Estratégico DAHCE-AEF

Gráfico No. 13: Modelo Estratégico



Elaborado por: Eco. Karina Moncayo

4.2.9 Derivación Vertical Estratégica DAHCE-AEF

- **Perspectiva Financiera:**

Para la formulación de la perspectiva financiera, Norton y Kaplan recomiendan determinan el ciclo de vida de la empresa u organización de estudio, orientándose a maximizar los ingresos de las empresas. Sin embargo la Unidad de estudio no se enfoca a la maximización de los ingresos, puesto que es una institución pública encargada de brindar servicios de control y fiscalización del Sector Hidrocarburífero, por tanto he planteado la perspectiva financiera en base a los objetivos de la DAHCE-AEF, orientada a optimizar los Recursos en el Sector Hidrocarburífero.

- **Perspectiva Clientes:**

En esta perspectiva, las organizaciones determinan los segmentos de cliente y mercado que para el caso de estudio son los usuarios internos y externos de los servicios que presta la Coordinación DAHCE-AEF. La perspectiva de clientes permite a las empresas u organizaciones medir la aceptación de los usuarios a los servicios prestados.

- **Perspectiva de Procesos Internos:**

Esta perspectiva se orienta a los procesos de la organización, evaluando la línea base de los mismos. En el presente estudio no existen procesos bien definidos, razón por la cual uno de los objetivos estratégicos se orienta al levantamiento de procesos.

- **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento:**

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la plataforma que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas, constituyéndose estos objetivos como prioritarios y necesarios para alcanzar los resultados de las metas planteadas.

En las condiciones actuales del país, con procesos de formación basados en el nuevo modelo económico socialista, la eficiencia asume un rol protagónico, y ello el obtener organizaciones económicas caracterizadas por su competitividad y flexibilidad. Estos imperativos, a su vez, requieren el perfeccionamiento de las organizaciones y la evolución del Talento Humano en su nueva dimensión de actores principales y agentes de los cambios necesarios.

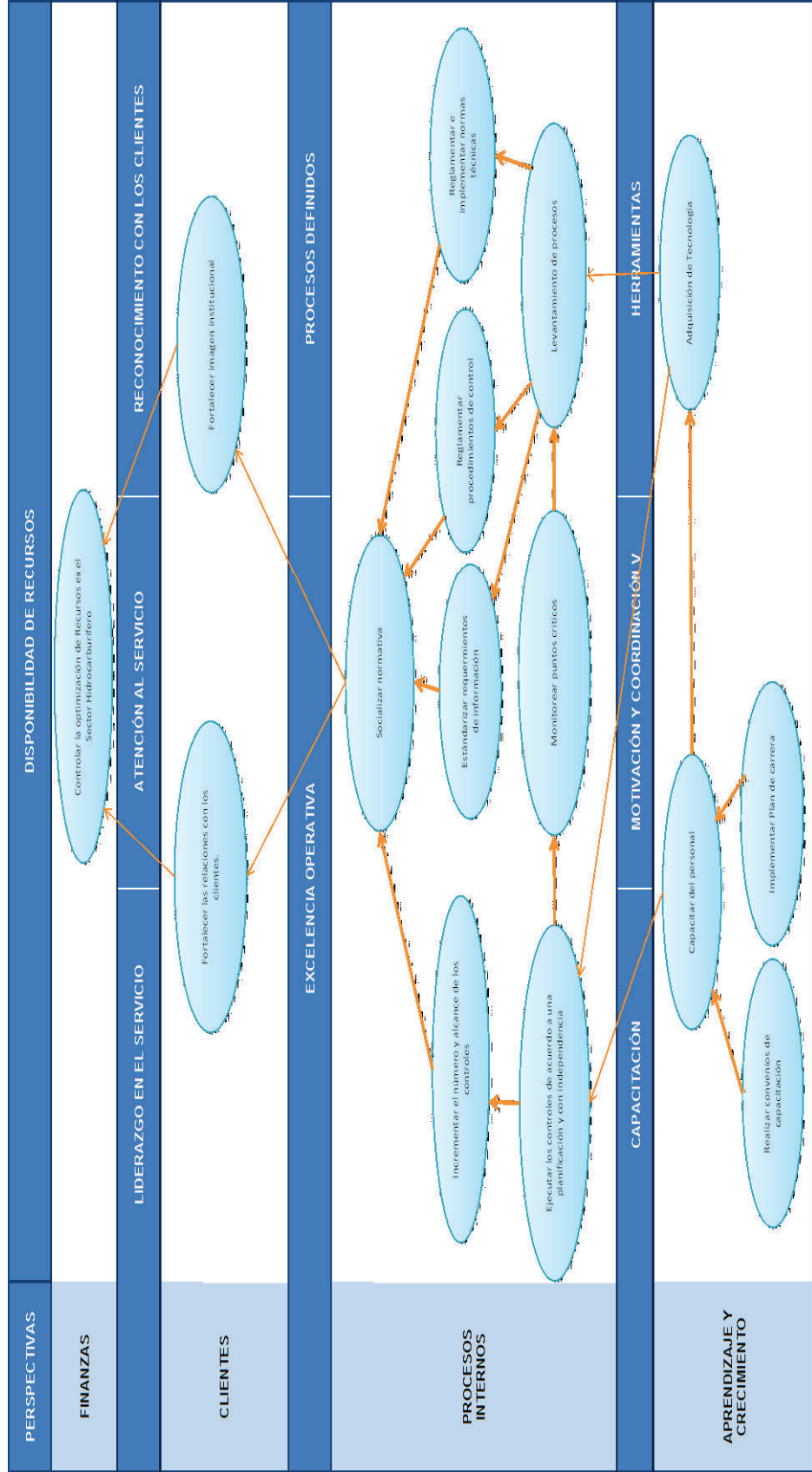
Cuadro No. 07: Derivación Vertical

No.	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	FINANZAS	OE-I Controlar la optimización de Recursos en el Sector Hidrocarburífero.
2	CLIENTES	OE-II Fortalecer imagen institucional.
3		OE-III Fortalecer las relaciones con los clientes.
4	PROCESOS INTERNOS	OE-IV Incrementar el número y alcance de los controles.
5		OE-V Reglamentar procedimientos de control.
6		OE-VI Estandarizar requerimientos de información.
7		OE-VII Ejecutar los controles de acuerdo a una planificación y con independencia.
8		OE-VIII Levantamiento de procesos.
9		OE-IX Monitorear puntos críticos.
10		OE-X Reglamentar e implementar normas técnicas.
11		OE-XI Socializar normativa.
12	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OE-XII Capacitar al personal.
13		OE-XIII Implementar Plan de carrera.
14		OE-XIV Convenios de capacitación.
15		OE-XV Adquisición de Tecnología.

Elaborado por: Econ. Karina Moncayo.

4.2.10 DERIVACIÓN HORIZONTAL ESTRATÉGICO: Mapa Estratégico corporativo a través de relación causa-efecto:

Gráfico No. 14: Mapa Estratégico



Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

- **HISTORIA DE LA ESTRATEGIA:**

La Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos plantea su modelo estratégico desde la capacitación del Talento Humano, implementando un Plan de Carrera con la finalidad de contar con personal motivado y comprometido con la institución; que cuente con los conocimientos requeridos para el desarrollo de las actividades. Estos conocimientos se fortalecerán con la adquisición de herramientas tecnológicas, que permita ejecutar eficaz y eficientemente los controles, reduciendo la brecha tecnológica que existe entre la ARCH y los sujetos de control (Operadoras Petroleras).

La capacitación impartida contribuirá a ofrecer un servicio de calidad estandarizando los requerimientos de información para prestar los servicios de regulación y control que ofrece la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos. La socialización de la normativa es otro de los objetivos estratégicos planteados que permitirá a los clientes internos y externos estar actualizados en relación al marco legal vigente, además de aclarar, puntos de la normativa que pueden ser mal interpretados o no estar lo suficientemente claros para los Sujetos de Control.

Como parte de las estrategias para mejorar la gestión de la Coordinación de estudio, es realizar un levantamiento de procesos, que permitirá optimizar recursos y ejecutar los controles de acuerdo a una planificación y con independencia. Con procesos bien definidos se incrementará el número y alcance de los controles, realizando un monitoreo de puntos críticos, que identifique los cuellos de botella. A fin de ofrecer servicios de regulación y control de calidad a los usuarios se plantea reglamentar los procedimientos de control, e implementar normas técnicas. El definir bien los procesos, se

reflejará en un mejor servicio a los clientes, siendo el mejor referente para renovar la imagen institucional.

Todo lo antes señalado permitirá a la Coordinación de Estudios Análisis Económico Financiero y Control de Activos fortalecer su gestión; y, como representante del Estado en el Sector Hidrocarburífero, ser garante de dichos recursos; controlando la optimización de los mismos; esto bajo la premisa de que todos los bienes del Sector Hidrocarburífero son propiedad virtual del Estado Ecuatoriano.

4.2.11 Establecimiento de Indicadores DAHCE-AEF

Para Burke, W. y Robertson, P., en su libro Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica; los indicadores de gestión son términos cuantitativos y cualitativos de las diferentes variables de un proceso y de los atributos de los resultados del mismo, que consienten analizar el desarrollo de la gestión de las diferentes áreas y el cumplimiento de las metas, en relación a los objetivos planteados.

Los indicadores son de gran importancia para la gestión, ya que constituyen una herramienta para la toma de decisiones, sintetizando los resultados de la gestión del área de estudio. Al relacionar el tamaño del indicador con un nivel de referencia, podrá estar señalando una desviación o acierto, sobre la cual el Coordinador de área, estará en capacidad de tomar las acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento según el caso.

El desarrollo de indicadores permite conocer a fondo los procesos, ya sean éstos administrativos, técnicos, de producción o de apoyo que se dan en la organización, y de requerirlo gestionar su mejoramiento.

Como parte del desarrollo del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, se han planteado veintiún indicadores cuantitativos y cualitativos de los objetivos estratégicos de la Coordinación DAHCE-AEF, de los cuales tres corresponden a la perspectiva financiera, dos a la perspectiva del cliente, doce a la perspectiva de procesos; y, cuatro a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. A continuación se detallan dichos indicadores:

Cuadro No. 08: Matriz de Indicadores DAHCE-A EF

No.	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	PERÍODO	LÍNEA BASE	METAS	CALCULO - DETERMINACIÓN	FUENTE DE VERIFICACION
1	FINANZAS	OE-I Controlar la optimización de Recursos en el Sector Hidrocarburiífero.	IND-OE-I 001 Cumplimiento de Ejecución de Actividades Comprometidas en Anexos de Contratos	Mide el cumplimiento de las Inversiones comprometidas para fines del contrato	Anual	60%	90%	(Inversiones Ejecutadas/Inversiones Comprometidas)	Informe de Evaluación de Ejecución Presupuestaria Inversiones, Costos y Gastos
2			OE-I-IND Razonabilidad de Inversiones Petroleras	Determina que las inversiones se ejecuten conforme a lo que establece el Reglamento de Contabilidad para las Operaciones Hidrocarburiíferas.	Anual	N/A	90%	Revisar que las Inversiones ejecutadas guarden relación con lo dispuesto en el Reglamento de Contabilidad para las Operaciones Petroleras a través de check list, en el que se establecen parámetros de cumplimiento.	Informe de Evaluación de Ejecución Presupuestaria Inversiones, Costos y Gastos
3			OE-I-IND 003 Controlar el uso y destinos de Bienes	Determina que todos los bienes adquiridos para fines del contrato se encuentren debidamente registrados en el Detalle de Bienes Amortizables y Depreciables y su uso y destino sea destinado para las Operaciones Hidrocarburiíferas del Bloque Petrolero asignado.	Anual	N/A	<0 = 5	No. de incidencias detectadas en controles realizados.	Informes de Control de los Detalles de Bienes, Equipos e Instalaciones Amortizables y PP&E Depreciables.
4	CLIENTES	OE-II Fortalecer imagen institucional.	OE-II-IND 001 Publicidad y difusión	Mide el % de Recursos (presupuesto) destinados a la publicidad y difusión	Anual	1%	5%	% de Ingresos de autogestión destinados a la implementación de publicidad y difusión	Dirección Administrativa Financiera - ARCH
5		OE-III Fortalecer las relaciones con los clientes.	OE-III-IND 001 Número de reuniones	Mide el número de reuniones con los sujetos de control	Trimestral	1	5	No. de reuniones realizadas.	Actas de Reunión - Archivo DAHCE - ARCH.
6	PROCESOS INTERNOS	OE-IV Incrementar el número y alcance de los controles.	OE-IV-IND Incremento de controles realizados	Mide el incremento de controles	Anual	10	7	No. de controles realizados en el año- número de indicadores realizados en el año	Archivo - Archivo DAHCE - ARCH.

7			OE-IV-IND 002 Alcance de los controles	Mide el % de inversión sujeta a revisión.	Mensual	> 0 = 50%	80%	anterior. (Muestra de Inversión sujeta a control/Inversión Total Ejecutada por las Operadoras Petroleras sujeta a estudio)	Archivo ARCH. DAHCE -
8		OE-V Reglamentar procedimientos de control.	OE-V-IND 001 Reducción de tiempos muertos (días)	Mide el cumplimiento y/o reducción de tiempos muertos, en base a la aplicación de procedimientos de control reglamentados.	Mensual	25	25	Tiempo empleado en Controles (en número de días)	Archivo ARCH. DAHCE -
9		OE-VI Estandarizar requerimientos de información.	OE-VI-IND 001 Estandarizar de información.	Mide la publicación y/o oficialización de comunicaciones, catálogos y reglamentaciones con detalle de requisitos para trámites de servicios de regulación y control del Sector Hidrocarburiífero.	Anual	1	4	No. de comunicaciones, catálogos y reglamentaciones publicadas y/o oficializadas	Página institucional Comunicaciones oficiales Archivo DAHCE - ARCH.
10		OE-VII Ejecutar los controles de acuerdo a una planificación y con independencia.	OE-VII-IND 001 Controles realizados	Mide el cumplimiento de los controles planificación	Trimestral	60%	95%	(No. de Controles Ejecutados/No. de controles Planificados)	Archivo DAHCE - ARCH.
11			OE-VII-IND 002 Contenido de informes	Identifica el cumplimiento de los procedimientos y normativa vigente.	Trimestral	N/A	100%	(No. de ítems que cumple/No. de ítems establecidos en check list)	Check List - Archivo DAHCE - ARCH.
12		OE-VIII Levantamiento de procesos.	OE-VIII-IND 001 Tiempo requerido para la ejecución de procesos	Mide el tiempo requerido para la ejecución de los procesos	Trimestral	70%	95%	(Tiempo promedio empleado en los control/Tiempo definido para ejecutar el proceso)	Archivo DAHCE - ARCH.
13			OE-VIII-IND 002 Procedimientos de finidos	Mide el cumplimiento de procedimientos para ejecutar los controles	Trimestral	N/A	100%	Revisión de procedimientos ejecutados en controles, en relación a los Procedimientos definidos para dicho control	Archivo DAHCE - ARCH.
14		OE-IX Monitorear puntos críticos.	OE-IX-IND 001 Identificación de cuellos de botella	Determina los procesos donde se retrasan los trámites	Mensual	N/A	< 3	El cálculo se lo realizará en base a los resultados de una encuesta, en la que si estos son mayores a tres se deberán realizar	Archivo ARCH. DAHCE -

15		OE-X Reglamentar e implementar normas técnicas.	OE-X-IND 001 Aplicación de Normas Técnicas	Mide el cumplimiento de la normativa en los controles ejecutado en base a un check list	Trimestral	N/A	1	correcciones a los procesos a fin de eliminar los cuellos de botella. (No. de ítems que cumple/No. de ítems establecidos en check list)	Archivo DAHCE - ARCH.
16		OE-XI Socializar normativa.	OE-XI-IND 001 Socialización de normativa	Mide el número de talleres dictados a los Sujetos de Control en relación a la normativa vigente	Semestral	0	1	No. de talleres realizados	Archivo DAHCE - ARCH.
17			OE-XI-IND 002 Difusión de normativa	Mide la difusión de normativa aplicada al ámbito de acción de la Coordinación.	Anual	1	4	No. de publicaciones realizadas	Página institucional Comunicaciones oficiales - Archivo DAHCE - ARCH.
18		OE-XII Capacitar al personal.	OE-XII-IND 001 Capacitación	Mide el grado de cumplimiento en el programa de capacitación	Trimestral	60%	95%	Cursos realizados por el personal /Cursos planificados para el personal	Coordinación de Talento Humano, Coordinación de Estudios, Archivo DAHCE - ARCH.
19	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OE-XIII Implementar Plan de carrera.	OE-XIII-IND 001 Promoción Funcionarios	Mide el fortalecimiento de las capacidades del personal en el Sector Hidrocarburiífero	Trimestral	1.0	20	Promedio de horas académicas de capacitación por funcionario en temas relacionados al Sector Hidrocarburiífero.	Coordinación de Talento Humano, Coordinación de Estudios, Archivo DAHCE - ARCH.
20		OE-XIV Convenios de capacitación.	OE-XIV-IND 001 Personal Capacitado	Mide el número de profesionales capacitados a través de convenios con instituciones relacionadas al área económica del Sector Hidrocarburiífero.	Anual	1%	5	(No. de funcionario promovido en el año - No. de funcionario promovido en el año inmediato anterior)/ No. de funcionario promovido en el año inmediato anterior	Coordinación de Talento Humano, Coordinación de Estudios, Archivo DAHCE - ARCH.
						2	5	No. de personal capacitado a través de convenios	Coordinación de Talento Humano, Coordinación de Estudios, Archivo DAHCE - ARCH.

21		OE-XV Adquisición de Tecnología	OE-XV-IND Herramientas Tecnológicas	001 Tecnológicas	Mide el número de herramientas tecnológicas adquiridas e implementadas en la coordinación	Anual	<= 50%	90%	(No. de herramientas tecnológicas adquiridas e implementadas en el año/No. de herramientas tecnológicas planificadas adquirir e implementar en el año)	Dirección de Tecnologías de Información, Coordinación de Estudios, Archivo DAHCE - ARCH.
----	--	--	---	----------------------------	---	-------	--------	-----	--	--

Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

Para el control del Indicador “**OE-VI-IND 001** Identificación de cuellos de botella”, se ha determinado el cálculo en base los resultados que se obtuvieren de la aplicación de la siguiente encuesta, que se propone realizar a los ejecutores de procesos y usuarios. A continuación se detalla el modelo de encuesta aplicar:

**ENCUESTA APLICADAS A EJECUTORES Y USUARIOS DE
PROCESO DE LA COORDINACIÓN DAHCE-AEF**

Nombre:

Fecha:

Usuario: Interno Externo

Subraye la respuesta correcta (se debe escoger una sólo opción por pregunta):

1. ¿Considera que existen procesos que retrasan innecesariamente los servicios de control?
 - a. SI (1 punto)
 - b. NO (0 puntos)

Cuales.....
.....
.....

2. ¿Qué proceso se debe mejorar para optimizar los servicios de regulación y control?
 - a. Recepción de trámites (1 punto)
 - b. Ejecución de servicio (1 punto)
 - c. Revisión (1 punto)
 - d. Ninguno (0 puntos)

Cuales.....
.....
.....

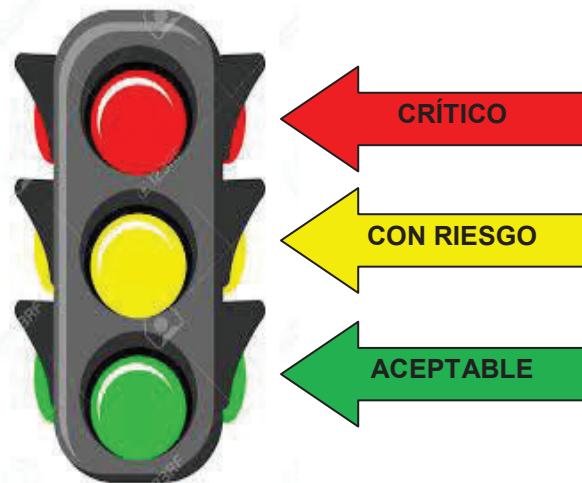
3. ¿Considera usted que actualmente se requiere información innecesaria para ejecutar los servicios de regulación y control?
 - a. SI (1 punto)
 - b. NO (0 puntos)

La evaluación de los resultados producto de la aplicación de la presente encuesta se realizará mensual y se determinará un valor promedio en función de los puntos asignados a cada una de las opciones. De las cuales si el 40% o más suman en promedio un valor de 3, esto significará que debe tomarse acciones correctivas para reducir los cuellos de botella, caso contrario se los procesos se mantendrán.

4.2.12 Parámetros de Semaforización de Indicadores DAHCE-AEF

A fin de dar seguimiento, evaluar y disponer de elementos para la toma de decisiones, se han determinado parámetros de semaforización, que evidencien si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o el esperado. Mediante estos parámetros se indica cuando el comportamiento del indicador es crítico, con riesgo o aceptable:

Gráfico No. 15: Parámetros de Semaforización.



Elaborado por: Eco. Karina Moncayo

Estos parámetros se constituyen, de acuerdo al indicador y meta, los cuales pueden ser ascendentes o descendentes. Esta forma de presentar los resultados de ejecución de los indicadores permite más fácilmente identificar su cumplimiento.

Los parámetros establecidos para el presente estudio son individuales para cada uno de los indicadores planteados, los cuales se detalla a continuación:

Cuadro No. 09: Matriz de Parámetros de Semafización de Indicadores

CADORES	DESCRIPCIÓN	PERÍODO	LÍNEA BASE	METAS	ACEPTABLE	CON RIESGO	CRÍTICO	CALCULO - DETERMINACIÓN
IND-OE-I 001 Cumplimiento de Ejecución de Actividades Comprometidas en Anexos de Contratos	Mide el cumplimiento de las Inversiones comprometidas para fines del contrato	Anual	60%	90%	> 0 = 90%	De > 0 = 60% a < de 90%	< 45%	(Inversiones Ejecutadas/Inversiones Comprometidas)
OE-I-IND 002 Razonabilidad de las Inversiones	Determina la razonabilidad de las inversiones	Anual	N/A	90%	> 0 = 90%	De > 0 = 45% a < de 90%	< 45%	Revisar que las Inversiones ejecutadas guarden relación con lo dispuesto en el Reglamento de Contabilidad para las Operadoras Petroleras a través de check list, en el que se establecen parámetros de cumplimiento .
OE-I-IND 003 Controlar el uso y destinos de Bienes	Determina que todos los bienes adquiridos para fines del contrato se encuentren debidamente registrados en el Detalle de Bienes Amortizables y Depreciables y su uso y destino sea destinado para las Operaciones Hidrocarbúrfieras del Bloque Petrolero asignado.	Anual	N/A	< 0 = 5	< 0 = 5	De < 0 = 10 a > de 5	> 10	No. de incidencias detectadas en controles realizados.
OE-II-IND 001 Publicidad y difusión	Mide el % de Recursos (presupuesto) destinados a la publicidad y difusión	Anual	1%	5%	5%	De > 0 = 2% a < de 5%	< 2%	% de Ingresos de Autogestión destinados a la implementación de publicidad y difusión
OE-III-IND 001 Número de reuniones	Mide el número de reuniones con los sujetos de control	Trimestral	1	5	> 0 = 5	De > 0 = 1 a < = de 4	< 1	No. de reuniones realizadas.
OE-IV-IND 001 Incremento de controles realizados	Mide el incremento de controles	Anual	10	17	17	De > 10 a < de 17	< 10	No. de controles realizados en el año- número de indicadores realizados en el año anterior.
OE-IV-IND 002 Alcance de los controles	Mide el % de inversión sujeta a revisión.	Mensual	> 0 = 50%	80%	> 0 = 80%	De > 0 = 50% a < de 80%	< 45%	(Muestra de Inversión sujeta a control/Inversión Total Ejecutada por las Operadoras Petroleras sujetas a

										estudio)
OE-V-IND Reducción de tiempos muertos (días)	001	Mide el cumplimiento y/o reducción de tiempos muertos, en base a la aplicación de procedimientos de control reglamentados	Mensual	25	25	< 0 = 25	De < 0 = 30 a > de 25	> 30		Tiempo Promedio empleado en Controles (en número de días)
OE-VI-IND Controles realizados	001	Mide el cumplimiento de los controles planificación	Trimestral	60%	95%	> 0 = 95%	De > 0 = 60% a < de 95%	< 45%		(No. de Controles Ejecutados/No. de controles Planificados)
OE-VI-IND Contenido de Informes	002	Identifica el cumplimiento de los procedimientos y normativa vigente.	Trimestral	N/A	100%	100%	De > 0 = 45% a < de 100%	< 45%		(No. de ítems que cumple/No. de ítems establecidos en check list)
OE-VII-IND Tiempo requerido la ejecución de procesos	001	Mide el tiempo requerido para la ejecución de los procesos	Trimestral	70%	95%	> 0 = 95%	De > 0 = 70% a < de 95%	< 70%		(Tiempo promedio empleado en los control/Tiempo definido para ejecutar el proceso)
OE-VII-IND Procedimientos definidos	002	Mide el cumplimiento de procedimientos para ejecutar los controles	Trimestral	N/A	100%	100%	De > 0 = 45% a < de 100%	< 45%		Revisión de procedimientos ejecutados en controles, en relación a los Procedimientos definidos para dicho control
OE-VIII-IND Estandarizar información.	001	Mide la publicación y/o oficialización de comunicaciones, catálogos y reglamentaciones con detalle de requisitos para trámites de servicios de regulación y control del Sector Hidrocarburiífero.	Anual	1	4	4	De > 0 = 1 a < de 4	< 1		No. de comunicaciones, catálogos y reglamentaciones publicadas y/o oficializadas
OE-IX-IND Identificación de cuellos de botella	001	Determina los procesos donde se retrasan los trámites	Mensual	N/A	< 3	< 3	N/A	3		El cálculo se lo realizará en base a los resultados de una encuesta, en la que si estos son mayores a tres se deberán realizar correcciones a los procesos a fin de eliminar los cuellos de botella.
OE-X-IND Aplicación Normas Técnicas	001	Mide el cumplimiento de la normativa en los controles ejecutado en base a un chek list	Trimestral	N/A	100%	100%	De > 0 = 45% a < de 100%	< 45%		(No. de ítems que cumple/No. de ítems establecidos en check list)
OE-XI-IND Socialización normativa	001	Mide el número de talleres dictados a los Sujetos de Control en relación a la normativa vigente	Semestral	0	1	1	N/A	< 1		No. de talleres realizados

OE-XI-IND Difusión normativa	002 de	Mide la difusión de normativa aplicada al ámbito de acción de la Coordinación.	Anual	1	4	4	4	De > 0 = 1 a < de 4	< 1	No. de publicaciones realizadas
OE-XII-IND Capacitación	001	Mide el grado de cumplimiento en el programa de capacitación	Trimestral	60%	95%	> 0 = 95%	De > 0 = 60% a < de 95%	< 60%	Cursos realizados por el personal /Cursos planificados para el personal	
		Mide el fortalecimiento de las capacidades del personal en el Sector Hidrocarburífero	Trimestral	10	20	20	De > 0 = 15 a < de 20	< 15	Promedio de horas académicas de capacitación por funcionario en temas relacionados al Sector Hidrocarburífero.	
OE-XIII-IND Promoción Funcionarios	001 de	Mide la tasa de crecimiento, de los funcionarios que han sido promocionados a puestos de mayor grado y/o jerarquía en relación al año inmediato anterior	Anual	1%	5%	> 5%	De > 0 = 2% a < de 5%	< 2%	(No. de funcionario promovido en el año - No. de funcionario promovido en el año inmediato anterior)/ No. de funcionario promovido en el año inmediato anterior	
OE-XIV-IND Personal Capacitado	001	Mide el número de profesionales capacitados a través de convenios con instituciones relacionadas al área económica del Sector Hidrocarburífero.	Anual	2	5	5	De > 0 = 2 a < de 5	< 2	No. de personal capacitado a través de convenios	
OE-XV-IND Herramientas Tecnológicas	001	Mide el número de herramientas tecnológicas adquiridas e implementadas en la coordinación	Anual	< = 50%	90%	> 0 = 90%	De > 0 = 45% a < de 90%	< 45%	(No. de herramientas tecnológicas adquiridas e implementadas en el año/No. de herramientas tecnológicas planificadas adquirir e implementar en el año)	

Elaborado por: Eco. Karina Moncayo

4.2.13 Establecimiento de Iniciativas DAHCE-AEF

Las iniciativas no es otra cosa que los programas, actividades, proyectos y acciones que se ejecutan para alcanzar o superar las metas planteadas.

Para la presente investigación se han planteado las siguientes iniciativas:

Cuadro No. 10: Matriz de Iniciativas

No.	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS
1	FINANZAS	OE-I Controlar la optimización de Recursos en el Sector Hidrocarburífero.	INI. 001: Implementar un sistema que permita realizar un seguimiento de las Inversiones ejecutadas por la compañías petroleras.
2	CLIENTES	OE-II Fortalecer imagen institucional.	INI. 002: INI. 002: Desarrollar campaña de difusión. (Medios de comunicación, pág. Web, conferencias, etc.)
3		OE-III Fortalecer las relaciones con los clientes.	
4	PROCESOS INTERNOS	OE-IV Incrementar el número y alcance de los controles.	INI. 003: Realizar e implementar un Sistema Optimizado de procesos
5		OE-V Reglamentar procedimientos de control.	
6		OE-VI Estandarizar requerimientos de información.	
7		OE-VII Ejecutar los controles de acuerdo a una planificación y con independencia.	
8		OE-VIII Levantamiento de procesos.	
9		OE-IX Monitorear puntos críticos.	
10		OE-X Reglamentare implementar normas técnicas.	
11		OE-XI Socializar normativa.	
12	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OE-XII Capacitar al personal.	INI. 004: Implementar Plan de Carrera
13		OE-XIII Implementar Plan de carrera.	
14		OE-XIV Convenios de capacitación.	
15		OE-XV Adquisición de Tecnología.	
			INI. 005: Proyecto de Implementación de Software Especializado para el Control de los Detalles de Bienes Equipos e Instalaciones Amortizables y Propiedad Planta y Equipo Depreciables

Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

DICCIONARIO DE INICIATIVAS:

INI. 001: IMPLEMENTAR UN SISTEMA QUE PERMITA REALIZAR UN SEGUIMIENTO DE LAS INVERSIONES EJECUTADAS POR LA COMPAÑÍAS PETROLERAS.

Como garante de los recursos hidrocarburíferos del estado ecuatoriano, la **DAHCE-AEF** realiza el seguimiento a la ejecución de las inversiones, costos y gastos que ejecutan las compañías petroleras, para cuyo efecto se propone adquirir una herramienta tecnológica que permita realizar un control adecuado de las mismas.

Para ese efecto se han definido los siguientes requerimientos:

Presupuesto Referencial: US\$.100.000.

Factores de Éxito:

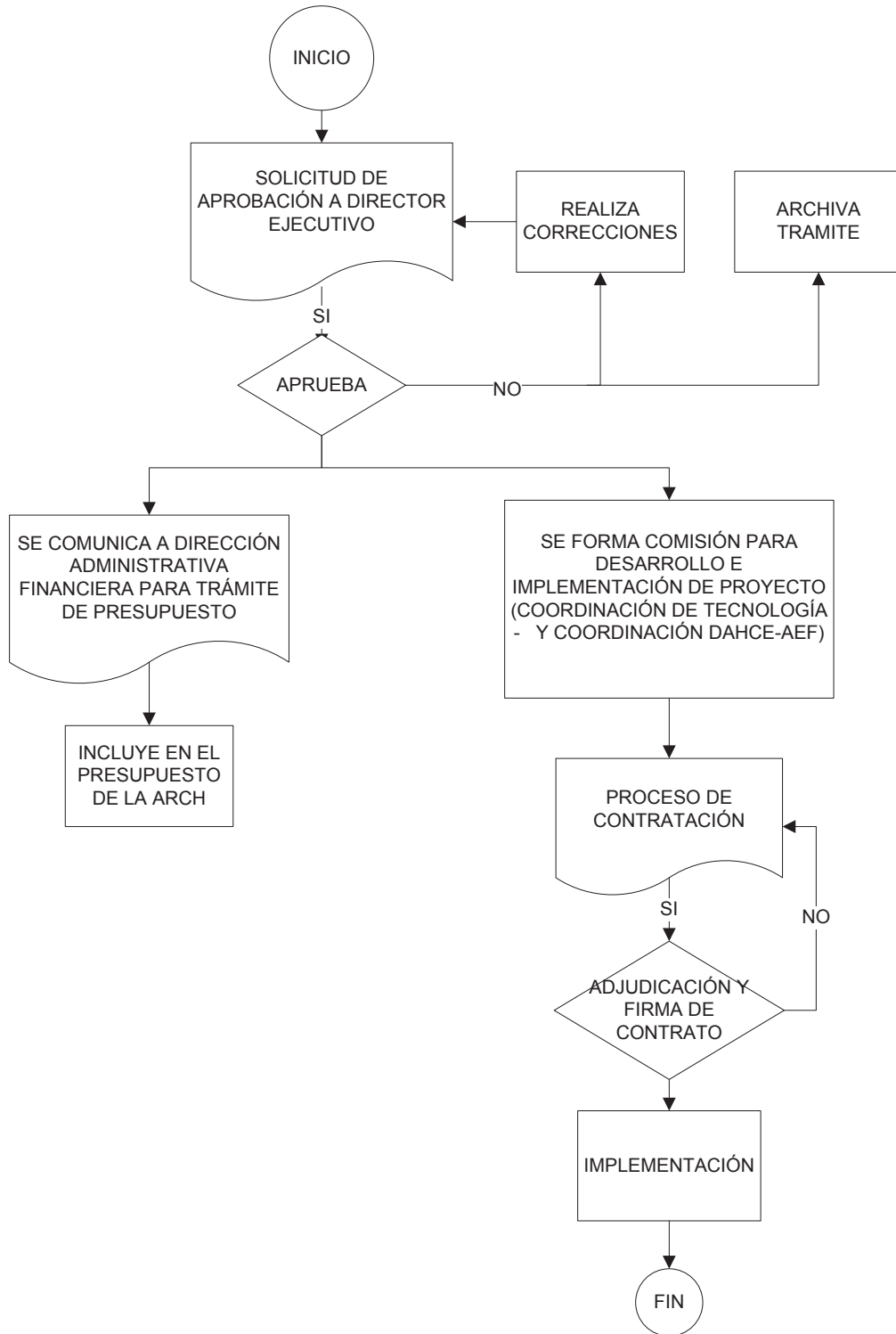
- Mejorar Gestión de la Coordinación.

Objetivos Estratégicos:

- Controlar la optimización de Recursos en el Sector Hidrocarburífero.

Proceso:

Gráfico No. 16: Diagrama de Flujo INI. 001



Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

INI. 002: DESARROLLAR CAMPAÑA DE DIFUSIÓN (MEDIOS DE COMUNICACIÓN, PÁG. WEB, CONFERENCIAS, ETC.)

Con la finalidad de mejorar la imagen institucional y a su vez de la Coordinación DAHCE-AEF, se plantea como iniciativa el desarrollar una campaña de difusión a través de medios de comunicación y página web de la institución en la que se podrá comunicar a los usuarios los requisitos necesarios para los servicios de regulación y control y los logros institucionales alcanzados. Así mismo la campaña incluirá la socialización de información, procedimientos técnicos y normativa. Todo esto con la finalidad de mejorar la imagen institucional y relaciones con los usuarios, logrando un ambiente de cordialidad entre las partes.

Para ese efecto se han definido los siguientes requerimientos:

Presupuesto Referencial: US\$.5.000.

Factores de Éxito:

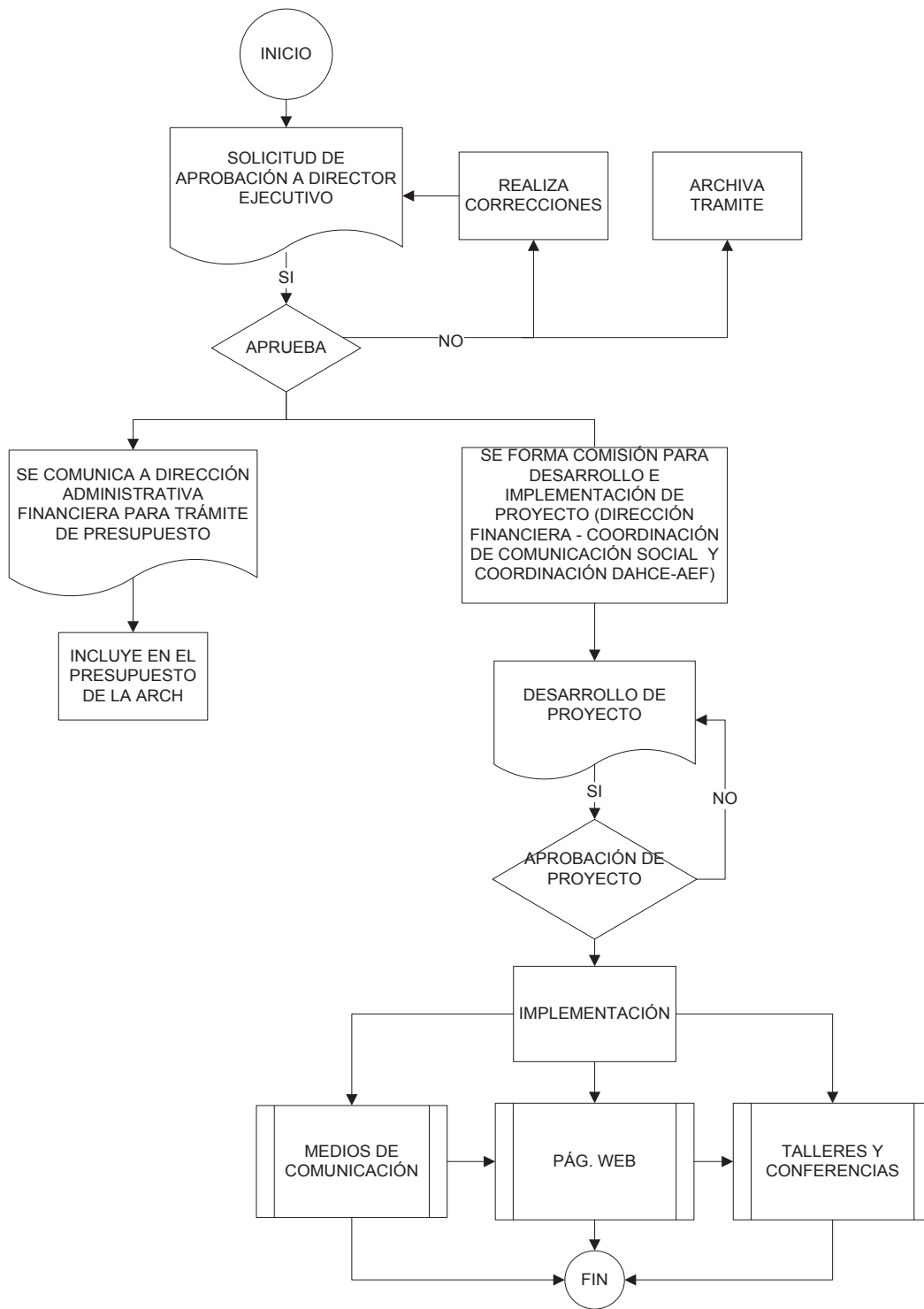
- Mejorar Gestión de la Coordinación – Reconocimiento con el Cliente.

Objetivos Estratégicos:

- Socializar normativa.
- Estandarizar requerimientos de información.
- Fortalecer imagen institucional.

Proceso:

Gráfico No. 17: Diagrama de Flujo INI. 003



Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

INI. 003: REALIZAR E IMPLEMENTAR UN SISTEMA OPTIMIZADO DE PROCESOS

Desde la creación de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, a través del artículo 5 de la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 244 de 27 de julio del 2010, no se ha realizado un levantamiento de procesos que defina todos los procedimientos a ejecutar por cada una de las áreas de la institución; incluyendo la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos (**DAHCE-AEF**).

Con la iniciativa de implementar un Sistema Optimizado de Procesos, se pretende enfocarse en realizar, renovar, o reformar o reinventar los procesos actuales a fin de lograr la eficiencia y eficacia deseada en cada servicio que ofrece la **DAHCE-AEF**, y obtener la calidad de servicio deseada para los usuarios internos y externos.

Para ese efecto se han definido los siguientes requerimientos:

Presupuesto Referencial: US\$.20.000.

Factores de Éxito:

- Mejorar Gestión de la Coordinación – Reducir Tiempos Muertos – Optimización de Recursos.

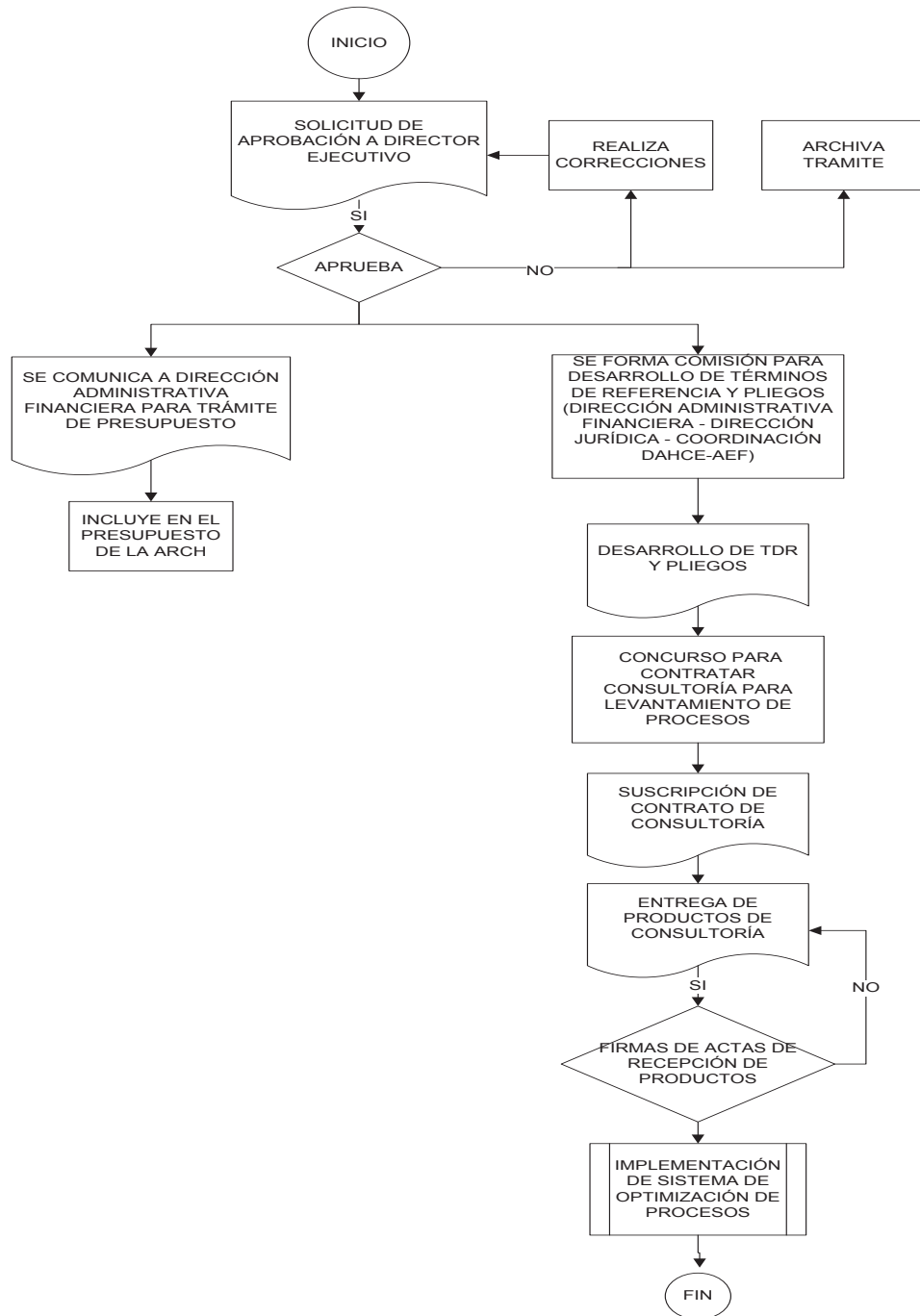
Objetivos Estratégicos:

- Incrementar el número y alcance de los controles.
- Reglamentar procedimientos de control.
- Ejecutar los controles de acuerdo a una planificación y con independencia.
- Levantamiento de procesos.
- Monitorear puntos críticos.

- Reglamentar e implementar normas técnicas.

Proceso:

Gráfico No. 18: Diagrama de Flujo INI. 002



Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

INI. 004: IMPLEMENTAR PLAN DE CARRERA

A fin de retener a los funcionarios valiosos (Knowhouse), y considerando que en la Coordinación DAHCE-AEF de la ARCH, frecuentemente reciben propuestas de trabajo por las compañías controladas, es necesario implementar un “Plan de Carrera”, que les ofrezca mayor estabilidad, promoción, y capacitación que permita actualizar sus conocimientos.

Para ese efecto se han definido los siguientes requerimientos:

Presupuesto Referencial: US\$.50.000.

Factores de Éxito:

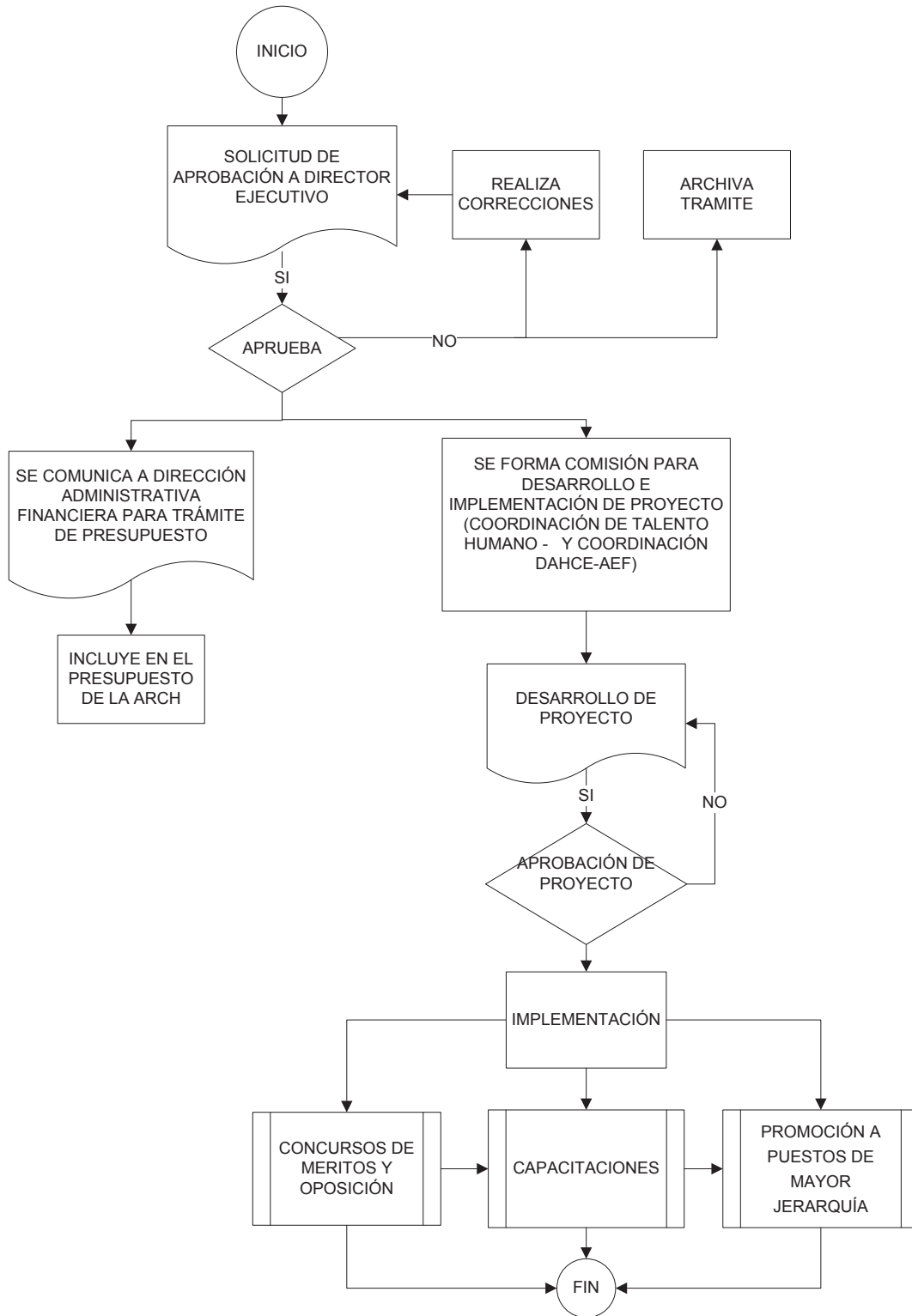
- Mejorar Gestión de la Coordinación – Mejorar desempeño y compromiso del Talento Humano.

Objetivos Estratégicos:

- Capacitar del personal.
- Implementar Plan de carrera.
- Convenios de capacitación.

Proceso:

Gráfico No. 19: Diagrama de Flujo INI. 004



Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

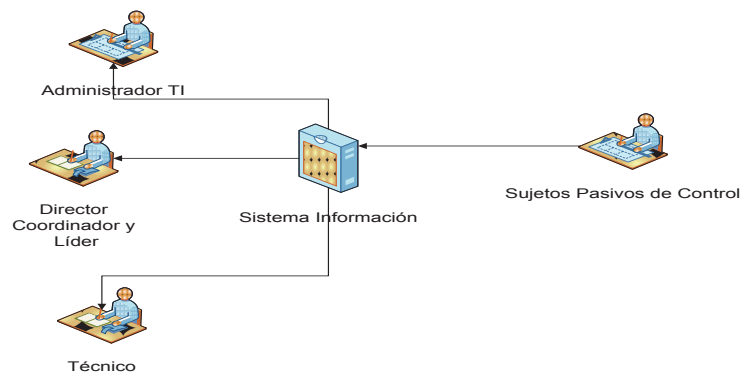
INI. 005: PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE ESPECIALIZADO PARA EL CONTROL DE LOS DETALLES DE BIENES EQUIPOS E INSTALACIONES AMORTIZABLES Y PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO DEPRECIABLES

Con el propósito de garantizar el aprovechamiento óptimo de recursos hidrocarburíferos, velar por eficiencia de inversión pública, realizar el control de activos productivos del sector hidrocarburífero, precautelar los bienes que son propiedad virtual del estado, la Coordinación DAHCE-AEF de la Agencia de Regulación y Control hidrocarburífero realiza el control y fiscalización de los activos y demás bienes que disponen los sujetos pasivos de control.

Para cumplir con este propósito de una manera oportuna, eficiente, responsable y la utilización de tecnología de punta, se plantea la iniciativa de implementar un software especializado para disponer de DETALLES DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO DEPRECIABLE; BIENES EQUIPOS E INSTALACIONES AMORTIZABLES Y BIENES DE CONTROL, de todos los sujetos de control, compatible con los requerimientos de la ARCH.

La solución tecnológica se orienta a optimizar y automatizar la gestión en lo concerniente al control y fiscalización de las actividades hidrocarburíferas, procesos administrativos y de atención a clientes internos y externos, lo cual incidirá en el control oportuno, eficiente, asegurando la confianza y transparencia de la información técnica reportada bajo los parámetros del software especializado requerido.

Actores y roles que intervienen en el proyecto:



Fuente: Coordinación DAHCE-AEF-ARCH

Para ese efecto se han definido los siguientes requerimientos:

Presupuesto Referencial: US\$.120.000.

Factores de Éxito:

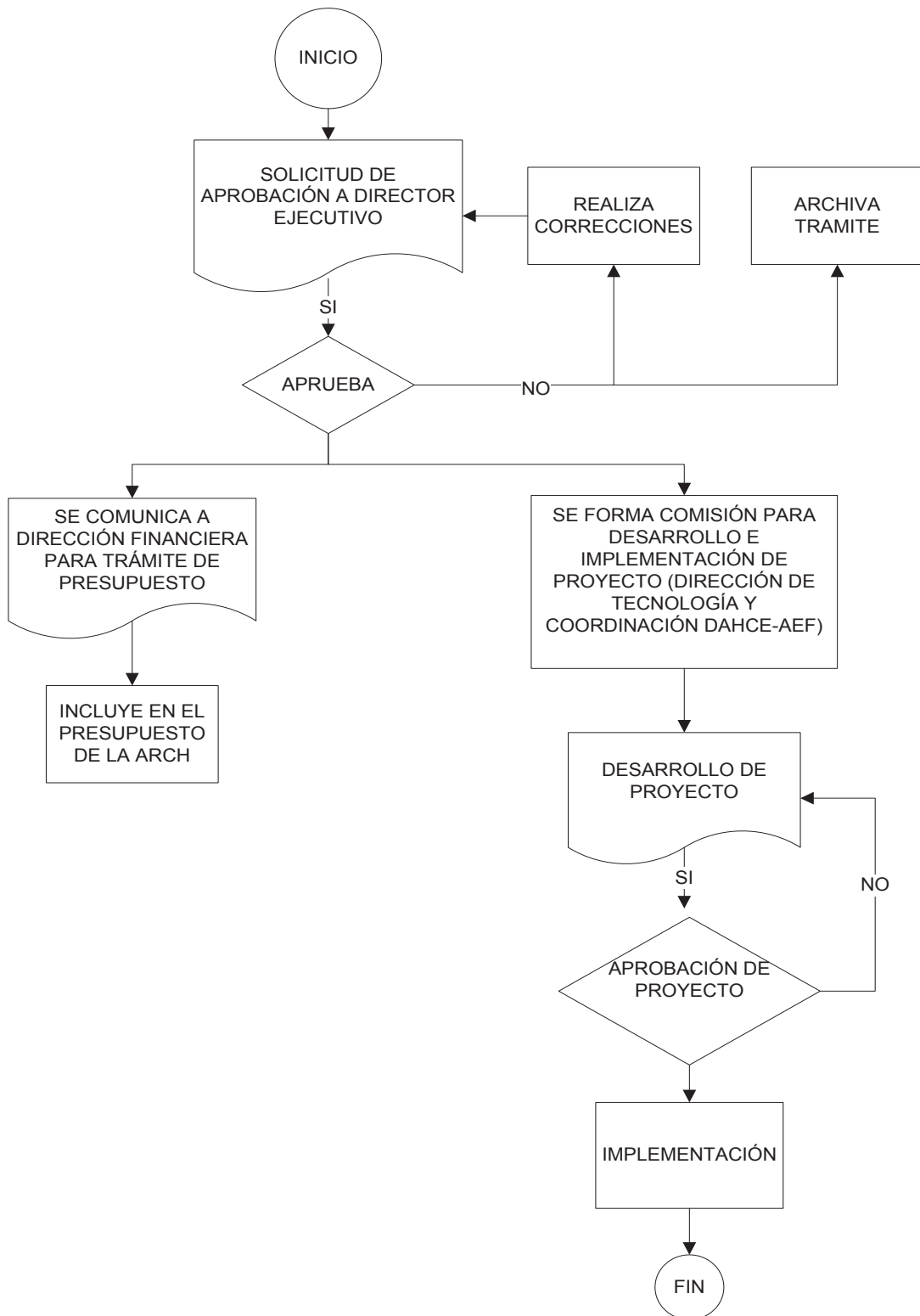
- Mejorar Gestión de la Coordinación – Optimizar Procesos

Objetivos Estratégicos:

- Adquisición de Tecnología

Proceso:

Gráfico No. 20: Diagrama de Flujo INI. 001



Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

4.2.14 Tablero de Control de Gestión - Cuadro de Balanced Scorecard

Finalmente, la propuesta de BSC para la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, se elaboró en base a los conceptos de Kaplan y Norton presentado en su libro titulado Cuadro de Mando Integral.

El BSC, se elaboró en base a cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos; y, aprendizaje y crecimiento; planteando quince objetivos estratégicos, los cuales serán objeto de monitoreo, en base a veintiún indicadores. Adicionalmente se definen cinco iniciativas para alcanzarlos. Los indicadores mencionados en el cuadro de mando integral del presente estudio, permiten tener resultados de la gestión no solamente cuantitativos sino también cualitativos.

El BSC detallado en el cuadro que a continuación se hace constar, se divide en tres partes: mapa estratégico, cuadro de mando integral y plan de acción.

Cuadro No. 11: Matriz BALANCED SCORECARD DA HCE-AEF

PERSPECTIVAS	MAPA ESTRATÉGICO				OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCIÓN							
	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	ATENCIÓN AL SERVICIO	RECONOCIMIENTO CON LOS CLIENTES	MAPA ESTRATÉGICO		INDICADORES	LÍNEA BASE	METAS	ACEPTABLE	CONSEJERO	CRÍTICO	INICIATIVAS	PRESUPUESTO US\$.				
FINANZAS					GE-I Controlar la optimización de Recursos en el Sector Hidrocarburo.	ANUAL	65%	90%	> o = 90%	De > o = 60% a < o = 90%	< 60%	INI-001: Implementar un sistema que permita realizar un diagnóstico de las actividades ejecutadas por las compañías petroleras con sus respectivas licencias.	100.000,00				
					GE-II Fortalecer imagen institucional.	ANUAL	N/A	90%	> o = 90%	De > o = 85% a < o = 90%	< 85%						
CLIENTES					GE-III Fortalecer las relaciones con los clientes.	ANUAL	1%	5%	5%	De > o = 2% a < o = 5%	< 2%	INI-002: Desarrollar campaña de difusión (Medios de comunicación, pag. Web, conferencias, etc)	5.000,00				
					GE-IV Incrementar el número y alcance de los controles.	ANUAL	10	17	17	De > o = 10 a < o = 17	< 10						
PROCESOS INTERNOS					GE-V Regular procedimientos de control.	TRIMESTRAL	> o = 80%	80%	80%	De > o = 50% a < o = 80%	< 50%						
					GE-VI Ejecutar los controles de acuerdo a una planificación y con independencia.	TRIMESTRAL	25	25	< o = 25	De < o = 30 a > o = 25	> 30						
					GE-VII Levantamiento de procesos.	TRIMESTRAL	60%	95%	> o = 95%	De > o = 50% a < o = 95%	< 50%						
					GE-VIII Estándar requerimientos de información.	TRIMESTRAL	N/A	100%	100%	De > o = 45% a < o = 100%	< 45%						
					GE-IX Monitorear puntos críticos.	TRIMESTRAL	70%	95%	> o = 95%	De > o = 70% a < o = 95%	< 70%						
					GE-X Socializar normativa.	TRIMESTRAL	N/A	100%	100%	De > o = 100% a < o = 100%	< 100%						
					GE-XI Monitorear puntos críticos.	ANUAL	1	4	4	De > o = 1 a < o = 4	< 1						
					GE-XII Socializar normativa.	ANUAL	N/A	< 3	< 3	N/A	N/A						
					GE-XIII Estándar requerimientos de información.	TRIMESTRAL	N/A	100%	100%	De > o = 100% a < o = 100%	< 100%						
					GE-XIV Monitorear puntos críticos.	TRIMESTRAL	N/A	100%	100%	De > o = 100% a < o = 100%	< 100%						
					GE-XV Socializar normativa.	SEMESTRAL	0	1	1	N/A	N/A	< 1					
					APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					GE-XVI Capacitar al personal.	TRIMESTRAL	60%	95%	95%	De > o = 60% a < o = 95%	< 60%	
GE-XVII Implementar Plan de carrera.	ANUAL	1%	5%	> 5%						De > o = 2% a < o = 5%	< 2%						
GE-XVIII Convenio de capacitación.	ANUAL	2	5	5						De > o = 2 a < o = 5	< 2						
GE-XIX Adquisición de Tecnología	ANUAL	< 50%	90%	> o = 90%						De > o = 45% a < o = 90%	< 45%						

El BSC planteado en el cuadro anterior, permitirá tener una visión global de la gestión estratégica de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos, reflejando los niveles de cumplimiento de metas; además de constituirse en una herramienta de gran importancia para la toma de decisiones.

La implementación del modelo de control de gestión planteado en la presente tesis, dependerá de las autoridades de la institución. Es importante señalar que los representantes de la coordinación de estudios, análisis económico-financiero y control de activos han demostrado interés en el modelo formulado, mostrándose abiertos a su implementación a través de una herramienta tecnológica “software”.

4.2.15 Sistema de Gestión por Resultados, GPR DAHCE-AEF-ARCH:



La Coordinación de Estudios Análisis Económico Financiero y Control de Activos, al igual que todas las unidades de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, implementaron el Sistema de Gestión por Resultados, GPR a partir de octubre del año 2011 y se mantiene hasta la actualidad como el sistema oficial para programar las metas de: Objetivos Operativos, Procesos y Proyectos de la Coordinación.

4.2.15.1 Descripción y Estructura del Sistema GPR (con aplicación a la gestión de Objetivos Operativos la Coordinación DAHCE-AEF-ARCH:

El Sistema de Gestión por Resultados contiene nueve campos, los cuales se muestran a continuación:

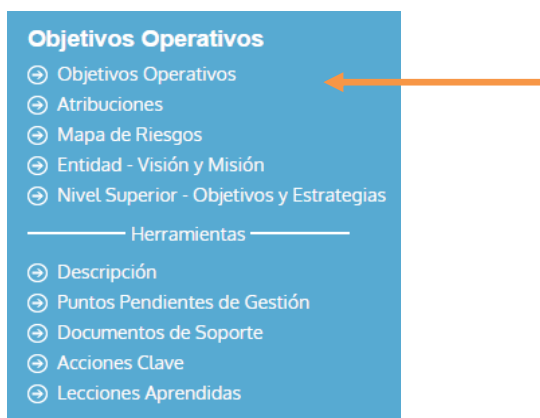
Gráfico No. 21: Plataforma GPR



Fuente: Sistema GPR - Coordinación DAHCE-AEF-ARCH

De los campos antes señalados la coordinación DAHCE-AEF, en el año 2015 ha utilizado para control de la gestión, los siguientes:

FCE1 Objetivos Operativos: Este campo permite realizar la programación de los **OBJETIVOS OPERATIVOS**, en base a los siguientes parámetros:



Fuente: Sistema GPR - Coordinación DAHCE-AEF-ARCH

Para visualizar los Objetivos Operativos del año 2015, se ingresa al cuadrante en Objetivos Operativos, desplegándose la siguiente ventana:

Ilustración No. 01

Año: 2015 ▾

Agregar

No.	Objetivo Operativo	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Alineado		Editar	Borrar
				Directa Matricial	Alinear		
8	Incrementar el número de Estudios Económicos-Financieros, así como el alcance de dichos estudios de las operaciones hidrocarburíferas MEDIANTE la implementación de parámetros e indicadores de evaluación económica-financiera.	01/01/2014	31/12/2017	✓			
9	Incrementar el suministro de Información del Sector Hidrocarburífero del país MEDIANTE la configuración de Boletines Estadísticos, publicados en la página web de la ARCH.	01/01/2014	31/12/2017	✓			
10	Incrementar el control al uso, destino de: Propiedad Planta y Equipo; Bienes, Equipos e Instalaciones y el inventario de existencias de bodega de los sujetos de control MEDIANTE la automatización y sistematización de los Detalles de los bienes.	01/01/2014	30/01/2015	✓			
11	Reducir los pasivos ambientales MEDIANTE aprobaciones de enajenación, gravado o retiro de bienes constantes en el Detalle del Libro Propiedad Planta y Equipo Depreciable, Bienes, Equipos e Instalaciones Amortizables y Bienes de Control, solicitados por los Sujetos de Control y la autorización de los inventarios.	01/01/2014	31/12/2017	✓			

Fuente: Sistema GPR - Coordinación DAHCE-AEF-ARCH

Como se puede observa en la ilustración anterior, en el año 2015 la Coordinación DAHCE-AEF-ARCH, registra 4 Objetivos Operativos, los cuales a su vez se encuentran alineados entre sí. Los objetivos operativos corresponden a:

- Incrementar el número de Estudios, Análisis Económico – Financiero, así como el alcance de dichos estudios de las operaciones hidrocarburíferas mediante la implementación de parámetros e indicadores de evaluación económica – financiera.
- Incrementar el suministro de Información del Sector Hidrocarburífero del país mediante la configuración de Boletines Estadísticos, publicados en la página web de la ARCH.
- Incrementar el control al uso y destino de Propiedad Planta y Equipo Bienes, Equipos e Instalaciones y el Inventario de Existencias de Bodega de los sujetos de control mediante la automatización y sistematización de los Detalles de Bienes.

- Reducir los pasivos ambientales mediante aprobaciones de enajenación, gravado o retiro de bienes constantes en el Detalle del Libro Propiedad Planta y Equipo Depreciables, Bienes, Equipo e Instalaciones Amortizables y Bienes de Control y la autorización de los inventarios.

El sistema por cada uno de los objetivos operativos despliega, la siguiente ventana para configurar información de cada uno de ellos:

OBJETIVO OPERATIVO	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	COMPETENCIAS / ATRIBUCIONES RELACIONADAS	FECHA DE ULTIMA ACTUALIZACIÓN
Nombre del Objetivo	Detalla a que corresponde el objetivo operativo	Fecha donde se inicia el periodo de evaluación del objetivo operativo	Fecha donde se termina el periodo de evaluación del objetivo operativo	Se señala las competencias y con qué atribuciones se relacionan.	Fecha de última actualización del sistema.

A continuación se muestra la pantalla para configuración de objetivos operativos:

Ilustración No. 02

* Campo requerido

Objetivo Operativo: *
Incrementar el número de Estudios Económicos-Financieros, así como el alcance de dichos estudios de las operaciones hidrocarburíferas MEDIANTE la implementación de parámetros e indicadores de evaluación económica-financiera.

Descripción:

Fecha de Inicio: * 01/01/2014 (dd/mm/aaaa)

Fecha de Fin: * 31/12/2017 (dd/mm/aaaa)

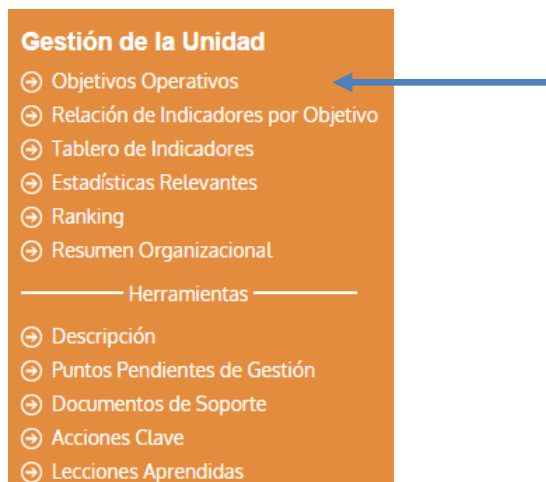
Competencias / Atribuciones Relacionadas:

- Realizar estudios y análisis económicos financieros de las actividades hidrocarburíferas a los sujetos pasivos de control, en función de los contratos vigentes.
- Control de los inventarios de Propiedad Planta y Equipo, Bienes e Instalaciones y Stock de Bodega de los sujetos pasivos de control.
- Aprobación de enajenación, gravación y retiro de bienes de los sujetos de control.
- Evaluación y control de programas de trabajo y presupuesto de inversiones costos y gastos, planes de desarrollo, evaluadas por Bloques.
- Fijación de tarifas de transporte terrestre de Combustibles Líquidos Derivados de hidrocarburos por autotanques.
- Informe de análisis técnico-económico anuales del seguimiento que realiza la SH a cada contrato de exploración y explotación hidrocarburífera.
- Informe sobre análisis de los mercados nacionales e internacionales, de los hidrocarburos y sus derivados.
- Informe de control y seguimiento de las ejecuciones presupuestarias presentadas por las empresas públicas, privadas y otras formas contractuales de personas naturales o extranjeras que realizan actividades hidrocarburíferas en el país.
- Informe Consolidado de la Estadística y registro en la Web de la ARCH de reportes estadísticos trimestrales del sector hidrocarburífero.
- Informe consolidado de la Estadística Hidrocarburífera anual 2011

Fecha de última actualización: 30/06/2015 (dd/mm/aaaa)

Fuente: Sistema GPR - Coordinación DAHCE-AEF-ARCH

FCE9 Gestión de la Unidad: Este campo permite realizar el seguimiento de los **OBJETIVOS OPERATIVOS**, en base a los siguientes parámetros:



Fuente: Sistema GPR - Coordinación DAHCE-AEF-ARCH

Para visualizar los Objetivos Operativos del año 2015, se ingresa al cuadrante en Objetivos Operativos, desplegándose la siguiente ventana:

Ilustración No. 03

Año: 2015

Dependencia de Proyectos Externos

No. #	Objetivo Operativo	Procesos	Proyectos	Indicadores			Implicaciones	Detalle
				□	⊖	▽	●	
8 #	Incrementar el número de Estudios Económicos-Financieros, así como el alcance de dichos estudios de las operaciones hidrocarburíferas MEDIANTE la implementación de parámetros e indicadores de evaluación económica-financiera.	3	1	0	0	0	3	⚠
9 #	Incrementar el suministro de Información del Sector Hidrocarburífero del país MEDIANTE la configuración de Boletines Estadísticos, publicados en la página web de la ARCH.	1	1	0	0	0	1	⚠
10 #	Incrementar el control al uso, destino de: Propiedad Planta y Equipo; Bienes, Equipos e Instalaciones y el inventario de existencias de bodega de los sujetos de control MEDIANTE la automatización y sistematización de los Detalles de los bienes.	2	1	0	0	0	3	⚠
11 #	Reducir los pasivos ambientales MEDIANTE aprobaciones de enajenación, gravado o retiro de bienes constantes en el Detalle del Libro Propiedad Planta y Equipo Depreciable, Bienes, Equipos e Instalaciones Amortizables y Bienes de Control, solicitados por los Sujetos de Control y la autorización de los inventarios.	2	1	0	0	0	2	⚠
		8	4	0	0	0	9	

Fuente: Sistema GPR - Coordinación DAHCE-AEF-ARCH

Los Objetivos Operativos señalados en la ilustración de pantalla, corresponden a los configurados en el campo “**FCE1 Objetivos Operativos**”.

Por cada uno de los Objetivos Operativos se plantea uno o más indicadores de gestión. En la ilustración de pantalla de los indicadores de los objetivos

operáticos se refleja también los procesos y proyectos con los que se encuentra alineado el objetivo operativo:

Ilustración No. 04

8. Incrementar el número de Estudios Económicos-Financieros, así como el alcance de dichos estudios de las operaciones hidrocarburíferas MEDIANTE la implementación de parámetros e indicadores de evaluación económica-financiera.

Año: 2015

Agregar

Control de Cambios: Cerrado

No. ID	Indicador	Estado	Avance al Período	Meta	Resultado del Período	Fecha de Inicio	Período	Frecuencia	Editar
8.1	Número de estudios económicos-financiero solicitados.	●	100.00 %	1	1	07/01/2014	Jul-Sep	Trimestral	
8.2	Número de evaluaciones a los informes de Operaciones y Ejecuciones Presupuestarias Anuales presentados por los sujetos pasivos de control.	●	120.00 %	5	6	07/01/2014	Jul-Sep	Trimestral	
8.4	Tiempo promedio diario en la elaboración de las evaluaciones económicas financieras	●	84.00 %	25	21	07/01/2014	Jul-Sep	Trimestral	

3 Registro(s) en total.

Procesos y Proyectos Alineados

No.	Proceso	Indicador
P001	Control y Evaluación técnica-económica al Informe Anual de Operaciones y Ejecución Presupuestaria, de los sujetos pasivos de control.	0 0
P010	Desarrollar estudios económicos-financieros solicitados por clientes externos e internos	0 0
P011	Elaboración de Estadísticas del Sector Hidrocarburífero.	0 0

3 Registro(s) en total.

No.	Proyecto	Indicador
<i>No hay información capturada</i>		

Dependencia de Proyectos Externos

Organización	No.	Proyecto	Indicador
ARCH - Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero >Dirección de Programación >Programación	I002	PIRI - Levantamiento de procesos Sustantivos	0 0

1 Registro(s) en total.

Fuente: Sistema GPR - Coordinación DAHCE-AEF-ARCH

Los indicadores de gestión comprenden los siguientes parámetros:

Gráfico No. 22: Parámetros GPR



Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

A continuación se muestra la ilustración de pantalla de los parámetros antes indicados:

1.- Definición:

Ilustración No. 05

Objetivo: 8. Incrementar el número de Estudios Económicos-Financieros, así como el alcance de dichos estudios de las operaciones hidrocarburíferas MEDIANTE la implementación de parámetros e indicadores de evaluación económica-financiera.
Fecha de Inicio: 01/01/2014
Fecha de Fin: 31/12/2017

1. Definición	2. Configuración	3. Metas / Simulador	4. Resultados	5. Archivos Anexos
Tipo de Configuración:	* Campo requerido Manual			
Indicador:	* Tiempo promedio diario en la elaboración de las evaluaciones económicas financieras			
Descripción del Indicador:	Reducir el tiempo de trabajo y optimización del servicio prestado en la elaboración de estudios y demás actividades de control y fiscalización de la coordinación.			
Línea Base Inicial:	24.00			
Unidad de Medida:	Tiempo en Días			
Fuente:	COORDINADOR DE ESTUDIOS, ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO DE ACTA Y CONTROL ACTIVOS			
Método de cálculo:	Tiempo promedio para evaluar			
Responsable:	* Zurita Garcia, Maria Patricia Gladys			
Jerarquía de Indicador:	* Resultados			

Fuente: Sistema GPR - Coordinación DAHCE-AEF

La ilustración de pantalla antes señalada **DEFINE** el indicador seleccionado, en la cual se requiere ingresar la siguiente información: Tipo de configuración, indicador, descripción del indicador, línea base inicial, unidad de medida, fuente, método de cálculo, responsable y jerarquía del indicador.

2.- Configuración:

Ilustración No. 06

Objetivo: 8. Incrementar el número de Estudios Económicos-Financieros, así como el alcance de dichos estudios de las operaciones hidrocarburíferas MEDIANTE la implementación de parámetros e indicadores de evaluación económica-financiera.
Fecha de Inicio: 01/01/2014
Fecha de Fin: 31/12/2017

1. Definición	2. Configuración	3. Metas / Simulador	4. Resultados	5. Archivos Anexos
Indicador:	8.4. Tiempo promedio diario en la elaboración de las evaluaciones económicas financieras * Campo requerido			
Características del Indicador	Umbral			
Comportamiento:	* Discreto			
Capturar Metas y Avance:	* Por período			
Fecha de Inicio:	* 07/01/2014 (dd/mm/aaaa)			
Frecuencia de Actualización:	* Trimestral			
Configuración Avanzada...	Umbral			
	● Menor o igual a * 100.00%			
	▼ Entre * 100.00% y 115.00%			
	● Mayor o igual a * 115.00%			
Regresar				

Fuente: Sistema GPR - Coordinación DAHCE-AEF

En la ilustración de pantalla antes señalada se realiza la **CONFIGURACIÓN** del indicador seleccionado, en la cual se detalla las características del indicador y se requiere seleccionar: Comportamiento, capturar metas y avance, fecha de inicio, frecuencia de actualización.

3.- Metas / Simulador:

Ilustración No. 07

Objetivo: 8. Incrementar el número de Estudios Económicos-Financieros, así como el alcance de dichos estudios de las operaciones hidrocarburíferas MEDIANTE la implementación de parámetros e indicadores de evaluación económica-financiera.
 Fecha de Inicio: 01/01/2014
 Fecha de Fin: 31/12/2017
 Año: 2015

1. Definición 2. Configuración 3. Metas / Simulador 4. Resultados 5. Archivos Anexos

Año: 2015 Valor Inicial: 0.00

Indicador: 8.4. Tiempo promedio diario en la elaboración de las evaluaciones económicas financieras

Simulador				
Período	Meta del Período	Resultado del Período	Avance al Período	Estado
1. Ene-Mar	<input type="text" value="25.00"/>	<input type="text" value="25.00"/>		
2. Abr-Jun	<input type="text" value="25.00"/>	<input type="text" value="25.00"/>		
3. Jul-Sep	<input type="text" value="25.00"/>	<input type="text" value="21.00"/>		
4. Oct-Dic	<input type="text" value="25.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>		

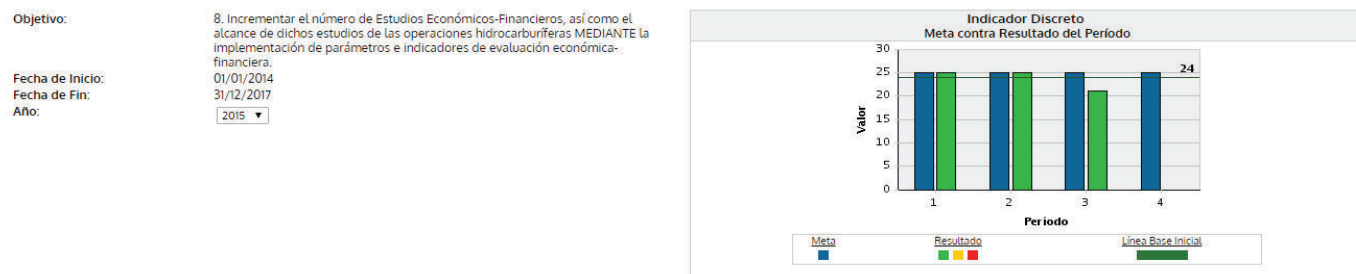
Regresar Simular

Fuente: Sistema GPR - Coordinación DAHCE-AEF-ARCH

En la ilustración de pantalla antes señalada se registra las **METAS / SIMULADOR** del indicador seleccionado, y permite simular el resultado del indicador, contiene los siguientes parámetros: Período, meta del período, resultado del período, avance del periodo; y, estado.

4.- Resultados:

Ilustración No. 08



1. Definición		2. Configuración		3. Metas / Simulador		4. Resultados		5. Archivos Anexos	
Año: 2015					Valor Inicial: 0				
Indicador: 8.4. Tiempo promedio diario en la elaboración de las evaluaciones económicas financieras									
Período	Meta del Período	Resultado del Período	Avance al Período	Estado					
1. Ene-Mar	25	25	100.00 %	●					
2. Abr-Jun	25	25	100.00 %	●					
3. Jul-Sep	25	21	84.00 %	●					
4. Oct-Dic	25								

Cerrar Período

Fuente: Sistema GPR - Coordinación DAHCE-AEF

En la ilustración de pantalla antes señalada se registra los **RESULTADOS** del indicador seleccionado, contiene los siguientes parámetros: Período, meta del período, resultado del período, avance del período; y, estado (semaforización de indicador), en este punto se procede a cerrar el resultado del indicador de cada período seleccionado y se registra un comentario.

5.- Archivos Anexos:

Ilustración No. 09

Objetivo: 8. Incrementar el número de Estudios Económicos-Financieros, así como el alcance de dichos estudios de las operaciones hidrocarburíferas MEDIANTE la implementación de parámetros e indicadores de evaluación económica-financiera.

Fecha de Inicio: 01/01/2014
 Fecha de Fin: 31/12/2017

1. Definición		2. Configuración		3. Metas / Simulador		4. Resultados		5. Archivos Anexos	
Indicador: 8.4. Tiempo promedio diario en la elaboración de las evaluaciones económicas financieras									
Agregar Archivo Anexo									
Descripción del Archivo	Archivo	Tamaño	Fecha de Alta	Descargar	Editar	Borrar			
8.4 INDICADOR II TRIMESTRE 2015	INDICADOR_8.4.xls	49.00 Kb	21/07/2015						
EVALUACIONES 3ER TRIMESTRE III TRIMESTRE 2014	EJECUCIONES.zip	12,775.51 Kb	15/10/2015						
Tiempo promedio diario en la elaboración de las evaluaciones económicas financieras 1er Trimestre	INDICADOR_8.4.xlsx	28.71 Kb	14/10/2014						
	CONTROL_EJEC_PRESUP_1ER_TRIM_2015.zip	2,845.51 Kb	23/04/2015						
4 Registro(s) en total.									

Fuente: Sistema GPR - Coordinación DAHCE-AEF-ARCH

En la ilustración de pantalla antes señalada se realiza la carga de **ARCHIVOS ANEXOS** del indicador seleccionado. Esta ventana guarda registro de los anexos de períodos anteriores.

4.2.15.2 Ventajas y Desventajas del Sistema GPR:

La implementación del Sistema de Gestión por Resultado (GPR), pretende constituirse en una herramienta para realizar seguimiento a la gestión de todas las Entidades Públicas en Ecuador, que permita identificar el cumplimiento de las metas Propuestas. No obstante es importante resaltar las ventajas y desventajas del sistema, que de la investigación realizada en la Coordinación DAHCE-AEF-ARCH se ha podido identificar:

VENTAJAS:

- Cobertura para todo el Sector Público.
- Es un modelo de Control de Gestión que continuamente se va actualizando.
- Permite conservar información que respalda el cumplimiento de metas.
- Sistema que se encuentra en línea.

DESVENTAJAS:

- Los indicadores planteados son únicamente cuantitativos.
- Los objetivos no reflejan la realidad de la Coordinación de DAHCE-AEF-ARCH.
- No permite identificar los cuellos de botella.
- No monitorea puntos críticos.
- Flexibilidad en la modificación de metas.

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 CONTRASTE DEL NUEVO MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA COORDINACIÓN DAHCE-AEF DE LA ARCH, CON EL GPR.

Resultado de la presente Investigación se ha podido identificar que tanto el Modelo de Control de Gestión planteado en el presente estudio (en adelante MCG) y el Sistema de Gestión por Resultados (GPR) emplean elementos de la metodología BALANCED SCORECARD.

Con la finalidad de identificar las características principales del Modelo de Control de Gestión en relación al sistema GPR, a continuación se detalla el contraste, de los modelos antes señalados:

Cuadro No. 12: Contraste del MCG vs. GPR

MCG	GPR
Plantea indicadores cualitativo y cuantitativos	Plantea indicadores cuantitativos
Emplea sistema de semaforización de resultados de indicadores	Emplea sistema de semaforización de resultados de indicadores
Realiza monitoreo de Puntos críticos	No realiza monitoreo de puntos críticos
Identifica cuellos de botella	No Identifica cuellos de botella
Constituye una herramienta para la toma de decisiones	Constituye una herramienta para la toma de decisiones

Requiere gestionar presupuesto para su implementación.	No requiere presupuesto institucional
El cumplimiento de los objetivos estratégicos mide la gestión de todos los niveles de la coordinación.	El cumplimiento de los objetivos estratégicos mide la gestión de los encargados de área.
Plantea iniciativas que orientan la gestión a cumplir o superar las metas propuestas.	El sistema no exige el plantear iniciativas para mejorar o cumplir las metas propuestas.
Propone indicadores orientados a mejorar el servicio a los usuarios.	Actualmente No dispone de indicadores orientados a la perspectiva del cliente.
Se propone implementar el Modelo a través del desarrollo de un software especializado.	El sistema ya se encuentra desarrollado a través de un software especializado.
Modelo de Control de Gestión Diseñado para la Coordinación DAHCE-AEF.	Sistema implementado, en todo el Sector Público.

Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

Como se puede observar en el contraste del Modelo de Control de Gestión planteado y el Sistema Gobierno Por Resultados, los dos sistemas se enfocan en controlar la Gestión Institucional; y recogen conceptos de la Metodología Balanced Scorecard.

5.2 REQUERIMIENTO E IMPACTO DEL NUEVO MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN

5.2.1 Requerimientos:

Se plantean los siguientes requerimientos para la implementación del Modelo de Control de Gestión planteado:

1. Obtener la aprobación del Director Ejecutivo de la ARCH.
2. Desarrollo de una herramienta tecnológica (software), para lo cual se plantean dos opciones:
 - A través de la contratación de una consultoría, con un presupuesto aproximado de US\$.10.000;
 - Con el personal de la Dirección de Tecnología de la Institución, a fin de minimizar costos.
3. Desarrollar proceso de funcionamiento de MCG (Diseñar catálogos).
4. Capacitar al personal de la Coordinación DAHCE-AEF, en relación al MCG.

5.2.2 Impacto:

El Modelo de Control de Gestión, desarrollado en el presente estudio, de implementarse se estima tendrá el siguiente impacto:

1. Controlar variables cuantitativas y cualitativas, con la finalidad de conocer la situación real de la Gestión de la Coordinación DAHCE-AEF.
2. Facilitar la actualización y planteamiento de indicadores del sistema GPR.
3. Objetividad en la toma de decisiones.

4. Compromiso en el cumplimiento de las metas de gestión de todos los funcionarios de la Coordinación (nivel operativo y jerárquico superior).
5. Orientar la Gestión institucional al cumplimiento de los Objetivos y Visión Institucional.
6. Monitorear los puntos críticos de los procesos de la Coordinación DAHCE.
7. Mejorar la imagen institucional, al ser reconocida como una coordinación que dispone de herramientas que monitorean la gestión de sus procesos, para ofrecer un mejor servicio.
8. Optimizar los recursos institucionales, especialmente hora/hombre de los funcionarios, detectando los cuellos de botella en los servicios que ofrece la coordinación.
9. Proponer iniciativas (acciones y/o proyectos) orientadas a alcanzar o superar las metas de Gestión Propuestas en el presente MCG.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES:

Luego de concluir el presente trabajo se han definido las siguientes conclusiones:

1. El Modelo de Control de Gestión, desarrollado en base a la metodología Balaced Scorecard, constituye una herramienta de gestión eficaz, para la toma de decisiones, a través del análisis de las perspectivas: financieras, procesos, servicio/clientes; y, aprendizaje/talento humano; de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos (DAHCE-AEF) de la ARCH.
2. El desarrollo del Cuadro de Mando Integral o BSC para la Coordinación DAHCE-AEF, considera cuatro pasos perfectamente aplicables: definir la estrategia, diseñar mapa estratégico, definir indicadores y determinar iniciativas.
3. El Modelo de Control de Gestión de la Coordinación DAHCE-AEF plantea indicadores cuantitativos y cualitativos, que permiten monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los cuales guardan una relación directa con la visión y misión.

4. Los indicadores más importantes que se han plantean en el cuadro de mando integral de la coordinación DAHCE-AEF son los orientados al servicio, los cuales no se habían considerados por la Coordinación DAHCE-AEF, a pesar de ser una dependencia del sector público, orientada a prestar servicios de regulación y control en el sector hidrocarburífero.
5. Especial mención merece los indicadores orientados a determinar los cuellos de botella, que con frecuencia dentro del sector público ocasionan mayores inconvenientes en su gestión, permitiendo detectarlos para que la Coordinación DAHCE-AEF pueda realizar los correctivos necesarios.
6. En la presente investigación se emplearon varios conceptos y metodologías de la Planificación Estratégica, convirtiéndose en la base para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral de la Coordinación DAHCE-AEF.
7. El BSC desarrollado propone iniciativas orientadas a cumplir o mejorar las metas de los objetivos operativos de la Coordinación DAHCE-AEF.
8. Se analizó las bondades del Sistema Gobierno Por Resultados, actualmente implementado en la coordinación DAHCE-AEF, contrastándolo con el modelo de control de gestión desarrollado en el presente estudio, determinándose que los dos modelos emplean metodología Balanced Scorecard, y que pueden complementarse para mejorar la gestión institucional.
9. El Balanced Scorecard desarrollado para la Coordinación de Estudios, Análisis Económico y Control de Activos, podrá ser implementado si así lo

consienten las autoridades institucionales, pues los servidores de esta dependencia presentan gran interés en el modelo de gestión propuesto, y analizan la posibilidad implementarlo a través de un Sistema Informático.

6.2 RECOMENDACIONES:

Finalmente producto del presente estudio se presenta las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el Sistema de Control de Gestión de manera complementaria al Sistema de Gestión por Resultados, que permita realizar el control de gestión en forma completa considerando las perspectivas de: Finanzas, Procesos, Clientes y Aprendizaje.
2. Implementar procesos, orientados a optimizar los recursos de la coordinación DAHCE-AEF y de esta forma cumplir con las metas planteadas.
3. Impulsar campañas de difusión, que se orienten a mejorar la imagen institucional.
4. Desarrollar catálogos donde se definan los requisitos para la oferta de los servicios de regulación y control que presta la coordinación DAHCE-AEF.
5. Reglamentar los procedimientos de control a través de Resoluciones emitidas por el Directorio de la ARCH.
6. Socializar normativa relacionada a los servicios que ofrece la Coordinación DAHCE-AEF.

- 7.** Implementar Software Especializado para control de inventarios, que permita mejorar la gestión del Sub Proceso de Control de los Detalles de Bienes, Equipos e Instalaciones Amortizables y Propiedad Planta y Equipo Depreciable.
- 8.** Implementar un Plan de Carrera, que motive y comprometa a los funcionarios de la Coordinación DAHCE-AEF.
- 9.** Realizar convenios de capacitación con entidades del Sector.
- 10.** Informar a todos los integrantes de la Coordinación DAHCE-AEF, los objetivos estratégicos y metas de gestión.
- 11.** Implementar el modelo de control de Gestión optimizando los recursos de la institución, coordinando entre las áreas de Tecnología de la Información y DAHCE-AEF, a fin de que la herramienta tecnológica sea desarrollada por personal de la institución, sin tener que incurrir en solicitud de presupuesto.

BLOGRAFÍA:

1. Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero. (2011). “*ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO*”, expedido mediante Acuerdo Ministerial No. 264, publicado en el Registro Oficial No. 153 del 3 de junio del 2011.
2. Ander Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires. 24 Edición. Editorial Lumen. p. 25-193.
3. Arthur, T., Strickland A. J. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. México. Mc Graw Hill. 11va. Edición. p.4.
4. Ballestero, E. (1985). *Principios de Economía de la Empresa*. Madrid: Alianza Universidad. p.269.
5. Burke, W. Y; Robertson, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica*. Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica. p.12.
6. Castillo, L. (2007). *Fuentes secundarias de información*. Recuperado de <http://www.pasca.org/taller/6.pdf>
7. Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*, Colombia. McGraw Hill. Interamericana S.A. p.228.
8. Diccionario de la Lengua Española. (2001). Madrid. Vigésima Segunda Edición, Real Academia Española. Editorial Espasa Calpe, S.A.

9. Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill. p. 283.
10. Fred, David. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ta Edición. Pearson. México. p.10-285.
11. Gilli, J. (2011). DISEÑO ORGANIZATIVO Estructura y Procesos. México. Ediciones Granica. P.295-308.
12. Hernández, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ta. Edición. México, D. F: McGraw-Hill. Interamericana. S.A. p.104.
13. Horváth & Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. 1ra edición. Barcelona. Editorial Gestión 2000. p.33-36.
14. Thompson, I. *Artículo: «Definición de Misión»*, Publicado en la Página Web:<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, Obtenido en Fecha: 04-12-06.
15. Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral - The Balanced Scorecard*. 3ra Edición. Barcelona: Editorial Gestión 2000. P.11-15.
16. Kotler, P., & Bloom, P. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica S.A. p.129.
17. López, M. (2013). *Métodos y Técnicas de la Investigación Jurídica*. Quito. Editora Jurídica Cevallos. p.92.
18. Ministerio de Energía y Minas. (2002). *Reglamento de Operaciones Hidrocarburíferas*, expedido mediante Registro Oficial No. 671 de 26 de septiembre del 2002.

19. Miró, J. (1944). *La investigación Descriptiva*, Recuperado de <http://metodologiasdeinvestigacion.blogspot.com/2012/07/40-tipos-de-investigacion.html>.
20. Mitzberg, H., Quinn, J.B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. p.1-7.
21. Olve, N., Petri, C., Roy, J., & Roy S. (2004). *El Cuadro de Mando en acción*. Barcelona. Ediciones Deusto. p.42-48.
22. **Rampersad, Hubert K.** (2004). *“Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo”*, 1era edición. Mc. Graw Hilli. Interamericana. S.A. p.11-13.
23. Secretaria Nacional de la Administración Pública. (2011). *Gobierno Por Resultados*. Ecuador, Viteri Guillen S.
24. Vogel, M. (2014). *Tablero de Comando en Iberoamérica*. Argentina. p.96.
25. http://gpr.administracionpublica.gob.ec/gpr_ecuador/n4
26. <http://www.administracionpublica.gob.ec/gpr-gobierno-por-resultados/>

GLOSARIO:

ARCH: Agencia De Regulación y Control Hidrocarburífero.

AEF: Coordinación de Estudios, Análisis Económico y Control de Activos.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

GPR: Gobierno Por Resultados.

Gestión: Acción y efecto de gestionar y/o administrar.

Gestionar: hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Indicadores: Parámetros para monitorear el progreso hacia el alcance de cada objetivo. Usualmente entre 1 y 5 por cada Objetivo. Es conveniente distinguir los conceptos de indicadores, métricas y medidas. Las medidas son las mediciones realizadas, las métricas son relaciones entre medidas y los indicadores son evaluaciones de métricas.

Iniciativas: Planes de acción o programas para lograr los objetivos y las metas correspondientes.

Metas (targets) o hitos: Lo que se quiere ir logrando a lo largo del tiempo, y que se mide por medio de los indicadores.

Objetivos: Lo que se quiere conseguir. Generalmente de 3 a 5 por cada perspectiva.

Sujetos de Control: Las personas naturales o jurídicas, nacionales y extranjeras, públicas, semipúblicas, de economía mixta y/o privada, y de las demás entidades, nacionales e internacionales, relacionadas con el sector Hidrocarburífero.

ANEXOS

Anexo No. 01: Hojas de Trabajo.

Este Anexo comprende las Hojas de Trabajo, producto del taller realizado a siete (7) funcionarios de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico - Financiero y Control de Activos, en la que señala las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Coordinación de estudio, que cada uno de ellos consideran:

Nombre: Guillermo Rodríguez A.

1. Señale dos fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ① FALTA DE LA LEY PARA GESTIONAR EN CAMPO. ② Seguimiento Técnico de Equipos de Producción y Generación en Campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ① ALTA Retención de Personal ② NIVEL SALARIAL NO COMPETITIVO NI DE ACUERDO AL SECTOR.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ① Amplio conocimiento del Equipamiento de Producción Petrolera y Procesos. ② Acceso a Información de Compañías Operadoras 	<ul style="list-style-type: none"> ① Falta de reconocimiento Institucional de la Importancia de la Gestión. ② Tendencias Institucionales a la Minimización de la Unidad.

Nombre: Luis Guzmán Jaramilla

1. Señale dos fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Predisposición del personal para asumir tareas. - Transmisión de conocimientos y experiencia. - Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos con capacidades medias para operar. - Inexistencia de una base de datos de la información pertinente con la que trabajamos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento continuo a través del repetitivo trabajo a realizar. - Elaboración de un plan integral anual que contenga metas y objetivos a cumplir. - Evaluación anual del trabajo efectuado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo desorganizado por falta de documentación y acceso a la información.

Diana Boscano S.

Nombre:

I. Señale dos fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Personal profesional para realizar los trabajos. Experiencia de un vasto número de funcionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de liderazgo por parte de autoridades. Falta de compañerismo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en campo al realizar los trabajos. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de incentivos por parte de la institución. Rotación del personal.

Nombre: LIGIA URILE

I. Señale dos fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento amplio del control y fiscalización al sector hidrocarbífero.	Falta capacitación en instrumental hidrocarbífero.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Desarrollar actividades técnicas-económicas.	No hay mejoramiento continuo y se pierden las relaciones humanas más de lo mejor, lo que dificulta el trabajo en equipo.

Nombre: MIGUEL FLORES

I. Señale dos fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS Y NIVEL DE DESARROLLO. - CUADRO PROFESIONAL DE TERCER Y CUARTO NIVEL. 	<ul style="list-style-type: none"> - CONTINUIDAD Y EXPERIENCIA PARA LAS TAREAS DE CONTROL POR PARTE DE LA UNIDAD. - INSUFICIENTE CAPACITACION
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - DESARROLLO DE TECNOLOGIAS DE CONTROL. 	<ul style="list-style-type: none"> - DOPLICIDAD DE ATENCIONES A ZELH - SII. - NIVEL DE RENOVACIONES.

Nombre: Susana López

I. Señale dos fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1) Personal profesional 2) Actividades definidas. 3) Vision y mision definidas en el control. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Inexperiencia en el ambito realizado (subido economico y logico) estrategia 2) FALTA DE Capacitacion, tecnologia actualizada
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprendizaje y adquirir experiencia para aplicar en el Sector Hidrocarburo refero 2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dualidad de funciones (S.H) 2) Salarios - Trabajo mal pagado o remunerado a nivel de la empresa privada.

Nombre: *Mauricio Suárez*

I. Señale dos fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Experiencia- Profesionalismo	<ul style="list-style-type: none">- Falta de capacitación a los funcionarios del departamento de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos. (Cursos, foros, talleres)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Enfocar el trabajo hacia ideas más pragmáticas	<ul style="list-style-type: none">- No innovar

Anexo No. 02: ENCUESTAS DE CONOCIMIENTOS EN MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADO A LOS FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN DE ESTUDIOS, ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO Y CONTROL DE ACTIVOS DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO.

La presente encuesta se aplicó a seis funcionarios de la Coordinación DAHCE-AEF, con la finalidad de conocer el nivel de conocimiento de los funcionarios en Modelos de Control de Gestión y BALANCES SCORECARD. La encuesta consiste en cinco (5) presuntas cerradas de opción múltiple; y, dos (2) preguntas abiertas. A continuación se detalla el contenido y resultado de la encuesta:

CONTENIDO:

ENCUESTA DE CONOCIMIENTOS EN MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADO A LOS FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN DE ESTUDIOS, ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO Y CONTROL DE ACTIVOS DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO.

NOMBRE:

PUESTO QUE OCUPA:

FECHA:

1. Conoce usted el término Modelo de Control de Gestión?

- a. SI
- b. NO
- c. Levemente

Si su respuesta es positiva de una breve definición del término:

2. Tiene conocimiento de que es un cuadro de mando integral o BSC?

- a. SI
- b. NO
- c. Levemente

3. Sabe cómo funciona el Sistema Gobierno por Resultados GPR?

- a. SI
- b. NO
- c. Levemente

4. Conoce la Misión y visión de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico - Financiero y Control de Activos?

- a. SI
- b. NO
- c. Levemente

5. Conoce los objetivos estratégicos de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico - Financiero y Control de Activos?

- a. SI
- b. NO

Si su respuesta es el literal b. continuar con la pregunta 7.

6. Señale por lo menos un objetivo estratégico de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico - Financiero y Control de Activos.

7. Que capacitaciones requiere para ejecutar eficiente sus funciones?

RESULTADOS:

Preguntas Cerradas de Opción Múltiple:

PREGUNTA	OPCIÓN	RESULTADOS		
		No.	%	DIAGRAMA
1	a.	3	50%	
	b.	1	17%	
	c.	2	33%	
2	a.	2	33%	
	b.	2	33%	
	c.	2	33%	
3	a.	3	50%	
	b.	1	17%	
	c.	2	33%	
4	a.	5	83%	
	b.	0	0%	
	c.	1	17%	
5	a.	3	50%	
	b.	3	50%	

Elaborado por: Eco. Karina Moncayo.

Preguntas Abiertas:

- 7 Tres personas describieron objetivos estratégicos, sin embargo la redacción de los mismos no corresponde a los objetivos estratégicos establecidos (reales), visualizando que el personal de la Coordinación no tiene conocimiento claro de los mismos.
- 8 En relación a las necesidades de capacitación la mayor parte del personal señaló la siguiente temática:
 - Procesos, planificación; y técnicos del sector petrolero.

De la encuesta señalada se desprende que el personal conoce que es un Modelo de Control de Gestión la, BSC y GPR, lo que facilitaría implementación del MCG, desarrollado en el presente estudio.

Se detectó el personal no conocen los objetivos institucionales, se requiere socializar los objetivos estratégicos de la institución.

ENCUESTA DE CONOCIMIENTOS EN MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADO A LOS
FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN DE ESTUDIOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO Y
CONTROL DE ACTIVOS DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO

NOMBRE: MIGUEL FLORES
PUESTO QUE OCUPA: COORDINADOR
FECHA: 09 - JUNIO - 2018

1. Conoce usted el término Modelo de Control de Gestión?

- a. Sí
- b. No
- c. Levemente

Si su respuesta es positiva de una breve definición del término:

EL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN ESTABLECE LOS BLINDOS DE UNA ORGANIZACIÓN
PARA PRECISAR INDICADORES QUE PUEDAN SER MEDIDOS A TRAVÉS DE
INDICES DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LAS INSTITUCIONES

2. Tienen conocimiento de que es un cuadro de mando integral o BSC?

- a. Sí
- b. No
- c. Levemente

3. Sabe cómo funciona el Sistema Gobierno por Resultados GPR?

- a. Sí
- b. No
- c. Levemente

4. Conoce la Misión y Visión de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos?

- a. Sí
- b. No
- c. Levemente

5. Conoce los objetivos estratégicos de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta es el literal b. continuar a la pregunta 7.

6. Señale por lo menos un objetivo estratégico de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos.

CONTROLAR, EVALUAR Y SUPERVISAR LOS BIENES DEPRECIABLES,
ANALIZAR Y STOCK DE BOGECIA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS O
PERIODAS, NACIONALES O EXTRANJERAS QUE EJECUTAN ACTIVIDADES
INDUSTRIALES, UTILIZANDO PROCESOS DE TRABAJO Y SISTEMAS
DE INFORMACION.

7. **Que capacitaciones requiere para ejecutar eficientemente sus funciones?**

- ADMINISTRACION POR PROYECTOS,

- CONTROL DE INVENTARIO!

Firma: _____



ENCUESTA DE CONOCIMIENTOS EN MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADO A LOS FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN DE ESTUDIOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO Y CONTROL DE ACTIVOS DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO

NOMBRE: Mauricio Suárez
PUESTO QUE OCUPA: Servidor Público #5
FECHA: 07 de junio 2014

1. Conoce usted el término Modelo de Control de Gestión?
- a. Si
 - b. No
 - c. Levemente ✓

Si su respuesta es positiva de una breve definición del término:

Sistema mediante el cual se busca mejorar los procedimientos de gestión en el sector público.

2. Tienen conocimiento de que es un cuadro de mando integral o BSC?
- a. Si
 - b. No ✓
 - c. Levemente
3. Sabe cómo funciona el Sistema Gobierno por Resultados GPR?
- a. Si
 - b. No
 - c. Levemente ✓
4. Conoce la Misión y Visión de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos?
- a. Si ✓
 - b. No
 - c. Levemente
5. Conoce los objetivos estratégicos de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos?
- a. Si
 - b. No ✓

Si su respuesta es el literal b. continuar a la pregunta 7.

6. Señale por lo menos un objetivo estratégico de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos.

7. **Que capacitaciones requiere para ejecutar eficientemente sus funciones?**

- Planificación, Programación y Formulación de Presupuestos
en el sector Público

Firma:



ENCUESTA DE CONOCIMIENTOS EN MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADO A LOS
FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN DE ESTUDIOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO Y
CONTROL DE ACTIVOS DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO

NOMBRE:	SANTIAGO GORMÁN U.
PUESTO QUE OCUPA:	SP1
FECHA:	9-06-2014

1. Conoce usted el término Modelo de Control de Gestión?

- a. Sí
- b. No
- c. Levemente

Si su respuesta es positiva de una breve definición del término:

Es un conjunto de procesos q' parten de las principales áreas dentro de un sistema organizacional con el objetivo de generar indicadores basados en planes y programas.

2. Tienen conocimiento de que es un cuadro de mando integral o BSC?

- a. Sí
- b. No
- c. Levemente

3. Sabe cómo funciona el Sistema Gobierno por Resultados GPR?

- a. Sí
- b. No
- c. Levemente

4. Conoce la Misión y Visión de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos?

- a. Sí
- b. No
- c. Levemente

5. Conoce los objetivo estratégicos de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta es el literal b. continuar a la pregunta 7.

6. Señale por lo menos un objetivo estratégico de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos.

7. Que capacitaciones requiere para ejecutar eficientemente sus funciones?

Cursos de formación petrolera, excel avanzado
excel financiero

Firma: 

ENCUESTA DE CONOCIMIENTOS EN MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADO A LOS
FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN DE ESTUDIOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO Y
CONTROL DE ACTIVOS DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO

NOMBRE: <i>LIGIA VALLE</i>
PUESTO QUE OCUPA: <i>SEGUIMOS PÚBLICO 4</i>
FECHA: <i>23-JUNIO-2014</i>

1. Conoce usted el término Modelo de Control de Gestión?

- a. Si
- b. No
- c. Levemente

Si su respuesta es positiva de una breve definición del término:

2. Tienen conocimiento de que es un cuadro de mando integral o BSC?

- a. Si
- b. No
- c. Levemente

3. Sabe cómo funciona el Sistema Gobierno por Resultados GPR?

- a. Si
- b. No
- c. Levemente

4. Conoce la Misión y Visión de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos?

- a. Si
- b. No
- c. Levemente

5. Conoce los objetivo estratégicos de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es el literal b. continuar a la pregunta 7.

6. Señale por lo menos un objetivo estratégico de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos.

*Velar por la existencia física y conservación de
los bienes que son propiedad vital del Estado.*

7. **Que capacitaciones requiere para ejecutar eficientemente sus funciones?**

Firma: -----

ENCUESTA DE CONOCIMIENTOS EN MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADO A LOS
FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN DE ESTUDIOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO Y
CONTROL DE ACTIVOS DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO

NOMBRE:	Luis Guzmán Jaramillo.
PUESTO QUE OCUPA:	
FECHA:	2014-06-09

1. Conoce usted el término Modelo de Control de Gestión?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Levemente

Si su respuesta es positiva de una breve definición del término:

2. Tienen conocimiento de que es un cuadro de mando integral o BSC?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Levemente
3. Sabe cómo funciona el Sistema Gobierno por Resultados GPR?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Levemente
4. Conoce la Misión y Visión de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Levemente
5. Conoce los objetivo estratégicos de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos?
 - a. Si
 - b. No

Si su respuesta es el literal b. continuar a la pregunta 7.
6. Señale por lo menos un objetivo estratégico de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos.

7. **Que capacitaciones requiere para ejecutar eficientemente sus funciones?**

Manejo de herramientas de planificación (Microsoft Project).

Elaboración de informes acordes con los requerimientos del área de nuestro trabajo, parametrización de modelos para la presentación de los informes.

Firma: 

ENCUESTA DE CONOCIMIENTOS EN MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADO A LOS FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN DE ESTUDIOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO Y CONTROL DE ACTIVOS DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO

NOMBRE:	Carla María Rodríguez Acevedo
PUESTO QUE OCUPA:	Técnico Hidrocarburos SPS
FECHA:	9 - Julio - 2014

1. Conoce usted el término Modelo de Control de Gestión?

- a. Sí
- b. No
- c. Levemente

Si su respuesta es positiva de una breve definición del término:

MCG es una herramienta para evaluación de cumplimiento y
esta herramienta para el control constante (Permanente)
de los procesos internos a cargo de gestión

2. Tienen conocimiento de que es un cuadro de mando integral o BSC?

- a. Sí
- b. No
- c. Levemente

3. Sabe cómo funciona el Sistema Gobierno por Resultados GPR?

- a. Sí
- b. No
- c. Levemente

4. Conoce la Misión y Visión de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos?

- a. Sí
- b. No
- c. Levemente

5. Conoce los objetivos estratégicos de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta es el literal b. continuar a la pregunta 7.

6. Señale por lo menos un objetivo estratégico de la Coordinación de Estudios, Análisis Económico Financiero y Control de Activos.

Incrementar las producciones de energía, rickas
y grandes de brase detallados en el libro LPP&C.

7. **Que capacitaciones requiere para ejecutar eficientemente sus funciones?**

Equipamiento Patroleso para Producción / Generación /
Tales parte, etc.

Firma:

