

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS  
INSTITUCIONES PÚBLICAS DE VIVIENDA, CASO PROVINCIA DE  
PICHINCHA EN EL PERÍODO 2009-2014.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER  
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**SANDRA JEANNETH CHICAIZA CAÑAR**

san\_jea@hotmail.com

**SANDRA JEANETH ICAZA LLIVE**

jeaneth\_iczall@hotmail.com

**Director: ING. JAVIER CUESTAS MAP.**

Javier.cuestas@epn.edu.ec

**2016**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Sandra Jeanneth Chicaiza Cañar, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi 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.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Sandra Jeanneth Chicaiza Cañar**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Sandra Jeaneth Icaza LLive, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi 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.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Sandra Jeaneth Icaza LLive**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Sandra Jeanneth Chicaiza Cañar y Sandra Jeaneth Icaza Llive, bajo mi supervisión.

---

Ing. Javier Cuestas MAP

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias a Dios por la oportunidad de seguir viviendo y desarrollándome profesionalmente, a mis padres por ser los iniciadores de colocar en mi la semilla de aprendizaje, a mi esposo e hija que han sido un respaldo ya que con su amor han sabido sacarme una sonrisa en los tiempos difíciles; a todas aquellas personas que me extendieron su ayuda para realizar este trabajo.

Sandra Chicaiza

Agradezco a Dios por ser mi guía y por ser el ejemplo más grande de amor en este mundo, asimismo agradezco a mis padres, a mi compañera y amiga Sandra Chicaiza, por todo el apoyo incondicional para la elaboración y culminación de esta tesis, pues sin su apoyo no hubiese sido posible culminar con éxito este trabajo.

También agradezco de manera especial a mi director de Tesis Ing. Javier Cuestas por su esfuerzo y dedicación, pues sus orientaciones han sido parte fundamental para mi formación y en consecuencia para la culminación de este trabajo en tan digna institución.

Jeaneth Icaza Ll.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi Esposo Paúl e hija Paula que ha sido un pilar muy importante en la realización de este trabajo.

Sandra Chicaiza

Esta tesis va dedicada a mi familia, ya que ellos siempre han sido la principal base de construcción de mi vida personal y profesional, en especial este trabajo va dedicado a mis padres, pues sembraron en mi la base de responsabilidad y deseos de superarme, y gracias a su ejemplo de virtudes infinitas y su gran corazón me llevan cada día a admirarlos cada vez más.

Dedico también de manera especial este trabajo a mi hermana y a mis sobrinas, ya que con su amor, comprensión y calidez han servido de motor diario para seguir adelante siempre.

Jeaneth Icaza Ll.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	iv
LISTA DE ANEXOS .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.1 FORMULACIÓN.....	4
1.3.2 SISTEMATIZACIÓN .....	4
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.5 OBJETIVOS.....	6
1.5.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.5.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS .....	6
1.6 HIPÓTESIS .....	6
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	6
2 MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 BASE LEGAL.....	9
2.1.1 EMPRESAS PÚBLICAS .....	9
2.1.2 MINISTERIO .....	11
2.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	13
2.2.1 LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.....	18
2.2.2 LA POST NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.....	20
2.2.3 FUNCIONES DE LA GESTIÓN PÚBLICA.....	21
2.2.4 POLÍTICAS PÚBLICAS .....	23
2.2.5 POLÍTICAS PÚBLICAS DE VIVIENDA .....	25
2.2.6 EL ESTADO DE BIENESTAR .....	28

2.3	GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	29
2.3.1	DEFINICIÓN .....	30
2.3.2	PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....	31
2.3.3	HERRAMIENTAS DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	33
2.3.4	VARIABLES ADMINISTRATIVAS.....	39
3	ANÁLISIS Y RESULTADOS .....	43
3.1	EVOLUCIÓN DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE VIVIENDA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA EN EL PERÍODO 2009-2014 .....	43
3.1.1	COMPAÑÍA DE VIVIENDA PROVINCIAL (COVIPROV).....	43
3.1.2	MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA-DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PICHINCHA.....	48
3.1.3	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE HÁBITAT Y VIVIENDA.....	56
3.2	DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LAS VARIABLES ADMINISTRATIVAS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE VIVIENDA. ....	65
3.2.1	VARIABLE DE PLANIFICACIÓN .....	66
3.2.2	VARIABLE DE ORGANIZACIÓN .....	72
3.2.3	VARIABLE DE DIRECCIÓN .....	76
3.2.4	VARIABLE DE CONTROL.....	81
3.3	EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES ADMINISTRATIVAS DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE VIVIENDA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA EN EL PERÍODO 2009-2014. ....	88
3.3.1	EVALUACIÓN VARIABLES DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PICHINCHA MIDUVI.....	90
3.3.2	EVALUACIÓN EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE HÁBITAT Y VIVIENDA.....	96
3.3.3	EVALUACIÓN COVIPROV .....	102
3.3.4	EVALUACIÓN VARIABLES DE LAS TRES INSTITUCIONES .....	107
3.4	PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE VIVIENDA.....	110



3.4.1	PROPUESTA DE MEJORA DE LA VARIABLE DE PLANIFICACIÓN.....	111
3.4.2	PROPUESTA DE MEJORA DE LA VARIABLE DE ORGANIZACIÓN .....	112
3.4.3	PROPUESTA DE MEJORA DE LA VARIABLE DE DIRECCIÓN .....	113
3.4.4	PROPUESTA DE MEJORA DE LA VARIABLE DE CONTROL .....	114
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	116
4.1	CONCLUSIONES.....	116
4.2	RECOMENDACIONES .....	118
	REFERENCIAS .....	119
	ANEXOS .....	122

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirámide de instrumentos legales.....	12
Figura 2 – Acciones a seguir en la Nueva Gestión Pública.....	19
Figura 3 – Características de la Nueva Gestión Pública.....	20
Figura 4 – Triángulo de actores política públicas.....	24
Figura 5 – Fases de una política pública.....	25
Figura 6 – Déficit de vivienda América Latina. ....	26
Figura 7 – Relación de la eficiencia y eficacia en la administración. ....	30
Figura 8 – Necesidad universal de la administración. ....	31
Figura 9– Modelo para aplicar la mejora continua.....	34
Figura 10– Estructura de la Dirección Provincial de Pichincha.....	54
Figura 11– Modelo de otorgamiento de bonos.....	55
Figura 12– Organigrama Estructural Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda. ....	62
Figura 13– Ejecución de planes de interés social. ....	67
Figura 14– Ejecución de planes de interés social COVIPROV.....	68
Figura 15– Cumplimiento de objetivos MIDUVI. ....	69
Figura 16– Cumplimiento de objetivos Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda. ....	69
Figura 17– Cumplimiento de Objetivos COVIPROV.....	70
Figura 18– Ejecución de planes MIDUVI.....	71
Figura 19– Ejecución de planes Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda..	71
Figura 20– Ejecución de planes COVIPROV. ....	72
Figura 21– Resumen Ejecución de planes tres instituciones.....	72
Figura 22– Resumen Actualización de procesos tres instituciones.....	74
Figura 23– Resumen Nivel de disponibilidad de infraestructura y servicios tres instituciones.....	76
Figura 24– Alianzas estratégicas MIDUVI. ....	79
Figura 25– Alianzas estratégicas Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.	80
Figura 26– Alianzas estratégicas COVIPROV.....	80

Figura 27– Resumen Alianzas estratégicas tres instituciones. ....	81
Figura 28– Cumplimiento de proyectos de Vivienda COVIPROV. ....	83
Figura 29– Resumen Cumplimiento de Proyectos tres instituciones. ....	83
Figura 30– Rotación de Personal MIDUVI. ....	84
Figura 31– Rotación de Personal Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda. ....	84
Figura 32– Rotación de Personal COVIPROV. ....	85
Figura 33– Rotación de Personal Resumen tres instituciones. ....	85
Figura 34– Perfil del cargo Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda. ....	86
Figura 35– Perfil de Cargo COVIPROV. ....	87
Figura 36– Resumen Perfil de Cargo tres instituciones. ....	87
Figura 37– Efectividad 1 proceso de Planificación MIDUVI. ....	91
Figura 38– Efectividad 2 proceso de Planificación MIDUVI. ....	92
Figura 39– Efectividad proceso de Organización MIDUVI. ....	93
Figura 40– Efectividad 1 proceso de Dirección MIDUVI. ....	94
Figura 41– Efectividad 2 proceso de Dirección MIDUVI. ....	94
Figura 42– Efectividad 1 proceso de Control MIDUVI. ....	95
Figura 43– Efectividad proceso de Planificación Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda. ....	98
Figura 44– Efectividad proceso de Organización Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda. ....	99
Figura 45– Efectividad proceso de Dirección Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda. ....	100
Figura 46– Efectividad proceso de Control Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda. ....	101
Figura 47– Efectividad proceso de Planificación COVIPROV. ....	103
Figura 48– Efectividad proceso de Organización COVIPROV. ....	104
Figura 49– Efectividad proceso de Dirección COVIPROV. ....	105
Figura 50– Efectividad proceso de Control COVIPROV. ....	106
Figura 51– Efectividad Global proceso de Planificación. ....	107
Figura 52– Efectividad Global proceso de Organización. ....	108
Figura 53– Efectividad Global proceso de Dirección. ....	108
Figura 54– Efectividad Global proceso de Control. ....	109

Figura 55– Efectividad Global de los Procesos de Gestión: Planificación, Organización, Dirección y Control. ....	110
---	-----

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Variables, indicadores para el análisis administrativo .....	7
Tabla 2- Tipo de empresa pública creada.....	9
Tabla 3- Descripción de la dirección de empresas públicas.....	10
Tabla 4- Instrumentos legales.....	11
Tabla 5- Tipos de Ministerios.....	12
Tabla 6- Recursos para políticas públicas .....	24
Tabla 7- Políticas de Vivienda en Países de América del Sur.....	28
Tabla 8- El Proceso Administrativo .....	32
Tabla 9- Elementos de la Estrategia Organizacional.....	36
Tabla 10- Estructura Orgánica de COVIPROV .....	46
Tabla 11- Resumen de las variables empresa COVIPROV .....	48
Tabla 12- Evolución de las variables del Proceso Administrativo (A) .....	51
Tabla 13- Evolución de las variables del Proceso Administrativo (B).....	52
Tabla 14- Valor de Vivienda o Departamento para otorgamiento de Bonos .....	56
Tabla 15- Montos de Bonos que se otorgan .....	56
Tabla 16- Funciones de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.....	59
Tabla 17- Resumen de evolución de las variables.....	65
Tabla 18- Ejecución de planes de interés social Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI .....	67
Tabla 19- Resumen del Indicador de Ejecución de planes de interés social de las tres Instituciones Públicas de Vivienda.....	68
Tabla 20- Resumen del Indicador de Cumplimiento de Objetivos de las tres Instituciones Públicas de Vivienda. ....	70
Tabla 21- Actualización de Procesos Dirección Provincial de Pichincha.....	73
Tabla 22- Actualización de Procesos Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda .....	73
Tabla 23- Actualización de Procesos COVIPROV .....	74
Tabla 24- Nivel de disponibilidad de la infraestructura y los servicios Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI.....	75

Tabla 25- Nivel de disponibilidad de la infraestructura y los servicios Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda .....	75
Tabla 26- Nivel de disponibilidad de la infraestructura y los servicios COVIPROV .....	75
Tabla 27- Contratos colectivos Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI .....	77
Tabla 28- Incremento de puestos de trabajo Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI	77
Tabla 29- Incremento de puestos de trabajo Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda .....	78
Tabla 30- Incremento de puestos de trabajo COVIPROV .....	78
Tabla 31- Resumen del Indicador Incremento de puestos de Trabajo tres Instituciones ....	78
Tabla 32- Cumplimiento de Proyectos de Vivienda Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI .....	82
Tabla 33- Cumplimiento de Proyectos de Vivienda Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.....	82
Tabla 34- Perfil del Cargo Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI.....	86
Tabla 35- Definición de indicadores en términos de Eficiencia y Eficacia.....	88
Tabla 36- Resultados de las variables Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI.....	91
Tabla 37- Resumen indicador de Efectividad Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI. ....	96
Tabla 38- Resultados de las variables Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda. ....	97
Tabla 39- Resumen indicador de Efectividad Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda .....	102
Tabla 40- Resultados de las variables COVIPROV .....	102
Tabla 41- Resumen indicador de Efectividad COVIPROV .....	106
Tabla 41- Resumen indicador de Efectividad Global.....	107

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A.- Información Electrónica .....	123
ANEXO B.- Cuestionario aplicado para recolectar información .....	124

## RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló como proyecto de tesis de Maestría y tiene como objetivo realizar un análisis administrativo de las instituciones públicas de vivienda que desarrollan sus actividades en la provincia de Pichincha y que se dedican a brindar los servicios de vivienda de interés social. El análisis se llevará a cabo desde el período 2009 al 2014. Se enfoca en analizar cuatro variables del proceso administrativo, proceso de planificación, proceso de organización, proceso de dirección y el proceso de control; cada una de estas variables cuenta con ciertos indicadores que permiten su evaluación cuantitativa. Los resultados obtenidos son evaluados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, esto permite conocer si la administración fue buena durante los períodos analizados. Adicional se verifica la relación entre la eficiencia, eficacia y efectividad. Este trabajo desarrollado puede ayudar a los directores de cada área a establecer mejores procedimientos para definir sus objetivos, planes, programas y presupuestos que tengan a su cargo. Una vez desarrollando el proceso de evaluación de cada variable se detalla algunas propuestas y acciones que pueden desarrollarse en las instituciones públicas de vivienda de la provincia de Pichincha.

Palabras clave: Gestión Administrativa, Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Empresas Públicas de Vivienda.



## **ABSTRACT**

This work was developed as a Master's thesis project and aims to conduct an administrative analysis of public housing institutions that develop their activities in the province of Pichincha and dedicated to providing services social housing. The analysis is conducted from the period 2009 to 2014. It focuses on four variables analyzing the administrative process, process planning, process organization, process management and process control; each of these variables has certain indicators that allow quantitative assessment. The results are evaluated in terms of efficiency, effectiveness and efficiency; this allows knowing if the administration was good during the periods analyzed. Additional the relationship between efficiency, efficacy and effectiveness is verified. This work developed can help managers of each area to establish better procedures to define its objectives, plans, programs and budgets charge. After developing the process of evaluating each variable number of proposals and actions that can be developed in public institutions housing in the province of Pichincha detailed.

Keywords: Administrative management, Efficiency, Efficacy, Effectiveness. Public housing companies.

# 1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se detalla ciertos ítems preliminares que se adaptan a la investigación a desarrollarse, como son, definición del problema, sistematización y formulación, objetivos, hipótesis, técnicas de recolección de datos, entre otros.

## 1.1 ANTECEDENTES

El mejorar la calidad de vida de los habitantes ha sido un propósito común de los países de América Latina en esta última década, de manera puntual en vivienda, donde de los 130 millones de familias que viven en las ciudades, el 32.3 % de estas, no poseen vivienda propia o sus viviendas no tienen condiciones satisfactorias, como señala en la publicación realizada en el 2012 por el Banco Interamericano de Desarrollo; en el caso de los sectores rurales las condiciones de las viviendas empeoran por la falta de servicios básicos, la mala calidad de materiales de construcción, el no cumplimiento de ordenanzas constructivas, entre otras condiciones propias de cada sector. Las condiciones habitacionales con llevan a otros problemas sociales como de salud, violencia, carencia de servicios básicos, estas condiciones afectan no solo a los grupos involucrados, llegan a ser un problema social de toda la nación.

En el Ecuador según el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda el déficit habitacional para el 2010 fue de 692.216 unidades de vivienda; los procesos como la modernización de la sociedad, los cambios de políticas territoriales, crisis económicas, entre otros, dio lugar que el déficit habitacional aumente en las últimas décadas.

El disminuir el déficit de vivienda es un compromiso de los gobiernos, ya que unas de sus funciones importantes en una nación es el de crear políticas públicas, este caso que se orienten al mejoramiento de la calidad de vida de la población en el ámbito de vivienda. Entre las políticas públicas que los gobiernos de América

Latina han optado es la de crear instituciones públicas cuya función sea la de disminuir el déficit de vivienda existente.

Entre las instituciones creadas para solventar el tema de vivienda en América Latina se encuentran: Ministerio de Vivienda y Urbanismo-Gobierno de Chile, Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio-Gobierno de Colombia, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento-Gobierno de Perú, Subsecretaria de Desarrollo urbano y Vivienda- Gobierno de Argentina, y así todos los países poseen una entidad que se encarga de la solución de vivienda de su nación; a través de estas se crean planes, proyectos, subsidios que permitan a la población acceder a un hábitat digno.

En nuestro país de igual manera para solventar los problemas de déficit habitacional se ha creado una institución a nivel nacional que lidera el tema de vivienda, esta es el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda el que genera los planes, proyectos, políticas subsidiarias para el acceso a una vivienda; esta institución fue creada directamente del gobierno central; en el caso de los gobiernos locales preocupados por solventar la demanda de vivienda en sus territorios crearon áreas dedicadas a proporcionar unidades habitacionales.

La manera como las instituciones públicas de vivienda han desarrollado el manejo administrativo es clave para el éxito de cumplir con su razón de ser y por la cual se crearon, por lo que el presente trabajo se orienta al análisis de la gestión administrativa de las instituciones públicas de vivienda en la provincia de Pichincha en el período 2009-2014; en esta provincia se encuentran tres instituciones públicas dedicadas a proporcionar vivienda a la población vulnerable económicamente.

El estudio se enfocará a la Empresa Pública de Vivienda del Municipio de Quito, Institución Pública de Vivienda COVIPROV del Gobierno de Pichincha y el Ministerio de Vivienda sede Pichincha, que prestaron sus servicios en el período antes mencionado.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mejorar la calidad de vida en la población fue uno de los objetivos planteados por el actual Gobierno en el Primer Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, una manera de mejorar la calidad de vida es proporcionar un hábitat adecuado a la población, de esta manera tanto el Gobierno Central como los Gobiernos Locales han impulsado la construcción de viviendas, las cuales en su mayoría son viviendas de interés social.

Al tener un interés en proporcionar un hábitat adecuado a la población, los Gobiernos Locales han optado por crear instituciones públicas que se dediquen al desarrollo, ejecución de programas de vivienda con costos accesibles para la población; mientras que el Gobierno Central ha proporcionado las facilidades de financiamiento, incentivos para que se desarrollen dichos programas de vivienda; si bien muchos de los Gobiernos Locales han optado por crear instituciones públicas de vivienda, muchos no lo han hecho, esto ha ocasionado que en los cantones donde ejercen su autoridad no se han desarrollado programas de vivienda y continúe el déficit de viviendas; de los datos que maneja el INEC del censo realizado en el 2010, el déficit habitacional cuantitativo en Pichincha es de 5.1%, y el déficit habitacional cualitativo es de 17,7%, los lugares con mayor déficit en la Provincia de Pichincha se encuentran en áreas rurales; se evidencia que aún existen grupos prioritarios que no han podido acceder a un hábitat digno. Uno de los inconvenientes que presentan las instituciones públicas es la rotación de personal tanto directivo como operativo, esto con lleva que muchos de los planes operativos cambien o no se ejecuten, provocando retrasos en la entrega sus productos o servicios finales. Con lo antes expuesto surgen las siguientes interrogantes, ¿Qué normas y procedimientos siguieron los Gobiernos Locales para crear una institución pública de vivienda?, ¿Cuáles fueron las políticas y procedimientos que las instituciones públicas de vivienda siguieron para controlar su administración?, ¿Cómo se encontraban estructuradas las instituciones públicas de vivienda?

Al ser un objetivo clave del primer Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, las instituciones públicas de vivienda creadas enfrentaron cambios en su manera de planificar, organizar, dirigir y controlar, con la finalidad de ser eficientes y efectivos en su gestión; razón por la cual la investigación está orientada al análisis de la gestión administrativa que han llevado a cabo las instituciones públicas de vivienda en el período 2009-2014. El realizar un análisis de gestión administrativa de las instituciones públicas de vivienda que existen en la Provincia de Pichincha ayudará a obtener el mejor diagnóstico posible y presentar desde el mismo propuestas estratégicas de actuación que aporte al mejoramiento del sistema de otorgamiento de viviendas, así como también los resultados que se obtengan serán insumos que aportarán a otras instituciones públicas de vivienda.

### **1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 FORMULACIÓN**

¿Cuál es el análisis de la gestión administrativa en las instituciones públicas de vivienda, en la Provincia de Pichincha en el período 2009-2014?

#### **1.3.2 SISTEMATIZACIÓN**

¿De qué manera han evolucionado las instituciones públicas de vivienda en la Provincia de Pichincha en el período 2009-2014?

¿Cuál es la situación de las variables de la gestión administrativa en las instituciones públicas de vivienda en la provincia de Pichincha?

¿Cuáles son los resultados de la evaluación de las variables de la gestión administrativa en las instituciones públicas de vivienda en la provincia de Pichincha?

¿Cuál será la propuesta de mejora que puede adaptarse a las instituciones públicas de vivienda en la Provincia de Pichincha?

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El actual gobierno a través del Plan Nacional del Buen Vivir, se ha propuesto mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. Uno de los temas prioritarios de esta planificación es de proporcionar un hábitat adecuado a la población económicamente vulnerable; en este contexto existen instituciones gubernamentales dedicadas a proporcionar viviendas subsidiadas, a través de los denominados bonos de vivienda con fines sociales, así como también el presupuesto que destinan las entidades para la construcción de los diversos planes de vivienda, apoyando de esta manera a la reducción déficit habitacional.

El estudio busca aportar generación de conocimiento respecto de cómo el proceso administrativo se lleva a cabo en el sector público, desde la realidad ecuatoriana, específicamente en las instituciones públicas de vivienda, puesto que las políticas públicas referentes a este sector tienen un alto impacto en la sociedad según (Videla, 2010).

Además, se generará una propuesta de estrategias que permitan mejorar la gestión de dichas instituciones con relación a la eficiencia y eficacia dentro de cada etapa del proceso administrativo. Finalmente se proporcionará un entregable de la investigación a las autoridades competentes para que lo analicen y sea un insumo de referencia al momento de tomar decisiones; este estudio se llevará a cabo dentro de la Provincia de Pichincha en el período 2009-2014.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la gestión administrativa de las instituciones públicas de vivienda, en la Provincia de Pichincha en el período 2009-2014.

### **1.5.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Determinar la evolución de las instituciones públicas de vivienda en la Provincia de Pichincha en el período 2009-2014.
- Determinar la situación de las variables administrativas de las instituciones públicas de vivienda en la Provincia de Pichincha en el período 2009-2014.
- Evaluar las variables administrativas de las instituciones públicas de vivienda en la Provincia de Pichincha en el período 2009-2014.
- Proponer mejoras para la gestión administrativa de las instituciones públicas de vivienda en la Provincia de Pichincha.

## **1.6 HIPÓTESIS**

La efectividad de la gestión administrativa de las instituciones públicas de vivienda en la provincia de Pichincha depende de la eficiencia y eficacia de sus procesos de planificación, organización, dirección y control.

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

El enfoque que se utilizará en el presente trabajo es del tipo cuantitativo, que según Bernal (2010) es un método que tiende a generalizar y normalizar resultados, a partir de la medición de características de los fenómenos sociales,

donde se relacionan variables del tipo dependiente e independiente. Para el presente trabajo la variable dependiente será la Gestión Administrativa y las variables independientes serán las 4 fases del proceso administrativo, planificación, organización, dirección y control; en la tabla 1 se expone las variables, e indicadores tentativos con los que se desarrollará el trabajo.

**Tabla 1-** Variables, indicadores para el análisis administrativo

VARIABLE	INDICADORES	
<b>Planificación</b>	Ejecución de planes de interés social	Viviendas subsidiadas/Total de viviendas
	Cumplimiento de Objetivos	Objetivos alcanzados/Objetivos definidos
	Ejecución de planes	Presupuesto ejecutado/Presupuesto planificado
<b>Organización</b>	Actualización de Procesos	Procesos actualizados/Procesos totales
	Nivel de disponibilidad de la infraestructura y los servicios	Tiempo disponible atención al usuario/Tiempo total
<b>Dirección</b>	Contratos Colectivos	Conflictos en contratos colectivos solucionados/Conflictos en contratos colectivos planteados
	Incremento de puestos de trabajo	Número de Empleados en periodos anteriores/Número de Empleados actuales
	Costos en contratos y propuestas a partir de técnicas de innovación y compras	Porcentaje de costos realizados/Porcentaje de costos presupuestados
	Uso eficiente de materiales insumos	Costo por materiales insumos utilizados/ Costo por materiales insumos programados
	Porcentaje de recursos privados obtenidos a través de alianzas estratégicas	Número de recursos obtenidos por alianzas estratégicas realizadas /Número de recursos por alianzas estratégicas programadas.
<b>Control</b>	Cobertura de la Capacitación	Total de Personas Capacitadas/ Total de Personas Programadas de Capacitación
	Alcance de las Capacitaciones	Total de Capacitaciones Realizadas/Total de Capacitaciones Programadas
	Calidad de la Capacitación.	Calificaciones Obtenidas en la Capacitación/Calificaciones Esperadas de la Capacitación
	Cumplimiento de Proyectos de Vivienda	% de Proyectos de Vivienda Ejecutados/% de Proyectos de Vivienda Programados
	Rotación de Trabajadores	Número de empleados retirados/Total de empleados del periodo
	Horas extras en el periodo	Total Horas Extras/Total Horas Trabajadas
	Perfil del Cargo	Número de Empleados que laboran/ Número de Empleados que cumplen el perfil del Cargo

Elaboración Propia

Para iniciar con la investigación se realizará un estudio exploratorio, como señala Batista, Fernández, & Hernández (2006) sirve para aumentar el grado de



familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos; en el trabajo a desarrollarse se utilizará para familiarizarse con cada una de las instituciones a ser analizadas. En un segundo paso se utilizará la investigación descriptiva, que de acuerdo Bernal (2010), proporciona una reseña de características, peculiaridades o aspectos de la población objeto de estudio; en el estudio se utilizará para profundizar en las diferentes áreas de que componen las instituciones a ser analizadas. Al ser un análisis en un período de tiempo determinado se utilizará la investigación longitudinal que de acuerdo a Bernal (2010), coteja datos en distintos tiempos de una misma población, con el objetivo de verificar las variaciones realizadas; este tipo de investigación permitirá analizar que variaciones, mejoras a tenido la gestión de las instituciones públicas de vivienda a ser estudiadas.

Para la recolección de datos se utilizará dos tipos de fuentes, primaria y secundaria, esto permitirá la obtención datos directamente de las instituciones a ser analizadas, como datos referenciales de las mismas. Dentro de las técnicas a utilizarse para la recolección de datos, se realizará, investigación documental, observación participante, encuestas y demás tareas con la finalidad de recopilar la mayor cantidad de información. Para el análisis de datos se utilizará herramientas estadísticas, con la ayuda de paquetes informáticos Excel y SPSS. Una vez realizado el respectivo análisis de los datos se procederá a la formulación de conclusiones y recomendaciones del trabajo.

## 2 MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describirá de manera sintetizada la base legal de las instituciones públicas de vivienda, la manera como se realiza la administración pública y las herramientas de mejora de la administración que se pueden utilizar.

### 2.1 BASE LEGAL

De las instituciones que intervienen en el estudio, dos fueron constituidas como empresas públicas y la otra como ministerio, en función de esto se describe la base legal de estos dos casos.

#### 2.1.1 EMPRESAS PÚBLICAS

Las empresas públicas para su creación se encuentran sujetas a la Ley Orgánica de las Empresas Públicas emitida el 16 de octubre 2009. En la tabla 2 se detalla la entidad creadora, instrumento legal, ámbito de acción, y la denominación que deben tener las instituciones.

**Tabla 2-** Tipo de empresa pública creada

ENTIDAD CREADORA	INSTRUMENTO LEGAL	ÁMBITO	DENOMINACIÓN
Función Ejecutiva	Decreto Ejecutivo	Local, provincial, regional, nacional o internacional	“EMPRESA PÚBLICA”, “EP”, acompañada de una expresión peculiar
Gobiernos Autónomos Descentralizados	Acto Normativo		
Función Ejecutiva y Gobiernos Autónomos Descentralizados	Escritura Pública		

Elaborado con base en Ley Orgánica de las Empresas Públicas (2009)

En el instrumento legal de la constitución de la empresa se describe el patrimonio inicial de la empresa en cuestión y se anexa el detalle de los bienes muebles o inmuebles, de acuerdo a lo expresado en la (Ley Orgánica de las Empresas Públicas, 2009).

### Dirección y administración de empresas públicas

En la Ley Orgánica de Empresas Públicas señala que para la dirección y administración de las empresas públicas se requiere del Directorio y la Gerencia General, con sus respectivas unidades necesarias para el desarrollo y gestión de las mismas; en la tabla 3 se detalla cómo se encuentra integrado el directorio de las empresas públicas.

**Tabla 3-** Descripción de la dirección de empresas públicas.

ENTIDAD CREADORA	INTEGRANTES DEL DIRECTORIO
Función Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministro o Delegado de la institución del área a la que pertenece la empresa pública creada, este presidirá el directorio.</li> <li>• Representante o El titular de la institución nacional de planificación.</li> <li>• Un miembro que represente al Presidente de la República.</li> </ul>
Gobiernos Autónomos Descentralizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrado por el número de personas que se describe en el documento de creación. El directorio puede estar constituido por máximo cinco miembros; quien los presidirá puede ser el Alcalde o Alcaldesa, Prefecto o Prefecta, o un miembro elegido del Directorio; esto depende de las entidades que participaron en la creación.</li> </ul>
Función Ejecutiva y Gobiernos Autónomos Descentralizados	

Elaborado con base en Ley Orgánica de las Empresas Públicas (2009)

El Gerente General en la ley orgánica de empresas públicas, del 16 de octubre 2009 señala que será designado por el directorio, la persona designada no debe tener relación alguna con los miembros del directorio. Dentro de las principales funciones del Gerente General están:

- Representar a la empresa en el ámbito legal, judicial y extrajudicial.
- Responsable del funcionamiento de la empresa en todos sus procesos que lleve a cabo.

Para la gestión de las empresas públicas el Gerente General cumple con una serie de leyes, resoluciones, reglamentos, etc., que permiten el desarrollo de las áreas de la institución, en la tabla 4 se indica algunos de los instrumentos legales.

**Tabla 4-** Instrumentos legales

<b>ÁREA</b>	<b>LEY/RESOLUCIÓN</b>
Talento Humano	Código de Trabajo y las leyes que regulan la administracion pública, resoluciones del Directorio
Sistema de Contratación	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, resoluciones del Directorio
Sistema Económico y Financiero	Resolución del Directorio, Código Tributario, cumplimiento de los Arts. 315, 316, 292 de la Constitución de la República, convenios de acuerdo de cooperación
Sistema de Información	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Ley de Propiedad Intelectual, Código Penal
Control y Auditoría	Leyes y reglamentos establecidos por la Contraloría General del Estado, Consejo de Participación Ciudadana, Constitución de la República del Ecuador.

Elaborado con base en Ley Orgánica de las Empresas Públicas (2009)

A continuación, se describe la base legal para el caso en el que la institución pública es creada como ministerio.

### **2.1.2 MINISTERIO**

La creación de los ministerios se lo realiza a través de decretos emitidos por la Presidencia del Ecuador, los mismos que tienen como sustento legal la Constitución de la República del Ecuador 2008, y demás leyes sectoriales que aporten a la creación del mismo. En la figura 1 se detalla el orden jerárquico de cada uno de los instrumentos legales que rigen para la creación de los ministerios.

El decreto expedido por la función ejecutiva posee un contenido normativo reglamentario, en el cual se detalla el ámbito de acción, funciones, atribuciones, facultades, deberes, áreas adscritas, y demás disposiciones que el ministerio en cuestión debe ejecutar.



**Figura 1** – Pirámide de instrumentos legales.  
(Elaboración Propia)

En el artículo 141 del capítulo tercero de la Constitución de la República del Ecuador 2008, indica que los ministerios deben dirigir la planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas sectoriales a nivel nacional; en la tabla 5 se describe los ministerios que existen actualmente en el Ecuador.

**Tabla 5-** Tipos de Ministerios

MINISTERIO COORDINADOR	MINISTERIO SECTORIAL
Desarrollo Social	Inclusión Económica y Social Desarrollo Urbano y Vivienda Salud Pública Deporte
Producción, Empleo y Competitividad	Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca Relaciones Laborales Transporte y Obras Públicas Comercio Exterior Turismo
Conocimiento y Talento Humano	Educación Cultura y Patrimonio
Política Económica	Ministerio de Finanzas
Sectores Estratégicos	Ambiente Electricidad y Energía Renovable Recursos Naturales No Renovables Telecomunicaciones y Sociedad de la Información.
Seguridad	Defensa Nacional Interior Justicia, Derechos Humanos y Cultos. Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.

Elaboración Propia

**Dirección y administración de los ministerios.**

La dirección de los Ministerios se encuentra a cargo del Ministro que es una persona nombrada por el Presidente de la República, de acuerdo a lo que se indica en el Artículo 152 de la Constitución de la República del Ecuador 2008; dentro de las funciones que debe cumplir el Ministro se encuentran:

- Representar al Presidente de la República en todos los temas propios del sector que representa.
- Ejercer la rectoría del sector a su cargo
- Expedir políticas públicas, acuerdos y resoluciones administrativas que requiera para su gestión.
- Presentar informes de gestión

La administración de los ministerios se encuentra sujeta a normativas, reglamentos, decretos, acuerdos y demás instrumentos legales que permitan que su funcionamiento sea eficiente, de calidad, eficaz, desconcentrada, descentralizada, coordinada y transparente, como se describe en el artículo 221 de la Constitución de la República del Ecuador 2008.

**2.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La administración pública tiene su origen en tiempos remotos de la humanidad y para los países occidentales se encuentran en la cuna de la civilización: Grecia y Roma.

En Grecia los representantes son Sócrates, Aristóteles y Platón. El pensamiento del primero las atribuciones que el Estado realizaba eran fundamentalmente el contenido administrativo, y que a través de sus acciones el Estado realizaba el servicio de Educación y otros de índoles administrativos.

Para Aristóteles, padre del Constitucionalismo, manifestó que el Estado realizaba distintas actividades para darle a la población servicios indispensables para el bienestar de la comunicad.

Platón por su parte manifestaba que las atribuciones que desempeña el Estado se derivan del cumplimiento de las funciones que la ciudadanía le tiene encomendada.

Roma careció de pensadores políticos originales, con la salvedad expuesta, en su lugar tuvo un gran ejercicio político, en el que indiscutiblemente realizaron actividades semejantes a lo que conocemos actualmente como Ciencia de la Administración Pública. Su máxima expresión política estuvo representada durante la época republicana y la del imperio, sin olvidar que también se practicó la monarquía y la autocracia militar.

En lo que se refiere a Francia, fue uno de los países que trabajó para constituir los principios de la administración pública. Es indudable que la Revolución Francesa brindó al mundo las posibilidades de implantar nuevas formas de organización política y administrativa, culminando no solo con el poder de las monarquías absolutistas, sino construyendo sobre sus antiguas teorías un nuevo diseño de organización administrativa, aun cuando estaban fundamentadas en los principios de la centralización y tenían como procedencia el pensamiento y acción de las ciencias del absolutismo.

Al inicio del siglo XX, Max Weber, publicó una bibliografía sobre las organizaciones de su época y las llamó burocracia y denominó al siglo XX como el siglo de las burocracias, pues consideraba que ésas eran las organizaciones características de la época, llena de valores y exigencias nuevas. La aparición de la burocracia coincidió con el nacimiento del capitalismo por la aparición de un sinnúmero de factores, entre los cuales estaba la economía del tipo monetario, el mercado de la mano de obra, el surgimiento del Estado nación centralizado y la divulgación de la ética protestante (que enfatizaba el trabajo con un don de Dios y

el ahorro como una forma de evitar la vanidad y la ostentación). La burocracia surgió como consecuencia de la necesidad de que las organizaciones sintieran orden y exactitud, así como de las reivindicaciones de los trabajadores por un trato justo e imparcial. El modelo burocrático de organización surgió como una reacción contra las típicas prácticas administrativas inhumanas e injustas del inicio de la Revolución industrial, surgió como resistencia contra el nepotismo, los juicios tendenciosos y la crueldad, a pesar de tener sus raíces históricas, que tenían la finalidad de organizar detalladamente y de dirigir rígidamente con eficiencia las actividades de las empresas. Rápidamente, la manera burocrática de administración alcanzó a todas las clases de organizaciones humanas, como industrias, , oficinas públicas y órganos gubernamentales, empresas prestadoras de servicios, organizaciones religiosas, educativas, militares, etcétera, en una creciente burocratización de la sociedad. El siglo XX representa el siglo de la burocracia.

Weber definió al Estado a través de la fuerza territorial monopolizada, y definió a la estructura de la administración y del personal de las organizaciones como instituciones empresariales, que exigen abundantes recursos para desempeñar tareas especializadas. Además identificó normas básicas fundamentales de la burocracia como son: el funcionariado trabaja a través de una jerarquía de mandos, las remuneraciones de los funcionarios se las realizan a través de un salario y no a través de gratificaciones por sus servicios, los funcionarios ejercen su autoridad únicamente por el cargo que representan, pues según Weber los nombramientos son concedidos únicamente por méritos comprobables más no por recomendaciones, las decisiones son tomadas a través de reglas establecidas con anterioridad, la misma que se desarrolla a través de procesos.

Por estas normas Weber consideró que las burocracias constituidas de esta manera serían eficaces y lograrían cumplir con sus funciones, y es por ello que confiaba que una burocracia con estas características se extendiera por todo el mundo.



Además, Weber identificó factores importantes para el desarrollo de la burocracia, como son: el Desarrollo de la economía monetaria, el crecimiento cualitativo y cuantitativo de los deberes administrativos del Estado, la superioridad técnica del modelo burocrático.

Para Weber la burocracia también tenía que tener las siguientes características:

- ✓ Normas y reglamentos con carácter legal. - Pues las mismas son establecidas previamente a través de una legislación o constitución, por lo tanto, es una estructura organizada.
- ✓ Comunicaciones con carácter formal. - Es decir que todas las acciones, decisiones y demás deben ser siempre registradas por escrito, pues a través de estos documentos se puede comprobar la gestión realizada.
- ✓ División del trabajo racional. - Pues debería existir una división de trabajo sistemática, para con ello direccionarse a cumplir los objetivos de la organización.
- ✓ Impersonalidad en las relaciones. - Pues los funcionarios deben realizar sus actividades de acuerdo a sus cargos y tareas establecidas más no en función personal.
- ✓ Jerarquía de la Autoridad. - Esto significa que cada funcionario debe estar bajo supervisión de un puesto jerárquico superior. Esta jerarquía encierra deberes y obligaciones definidas previamente.
- ✓ Procedimientos y Rutinas Estandarizados. - Esto quiere decir que cada cargo o puesto debe tener de manera muy clara su rol, pues a través de esto se regula el desempeño, los deberes y obligaciones que tendrá cada funcionario.

- ✓ Meritocracia. - La elección del personal se lo debe realizar únicamente a través de méritos, capacidad, competencias técnicas.
- ✓ Especialización de la Administración. - La entidad no es de propiedad de los empleados públicos, pero los funcionarios se encargan de realizar una buena administración de la organización, razón por la cual se especializan en administrar la misma.
- ✓ Profesionalización de los participantes. - Los profesionales que laboran en las entidades públicas se especializan en las labores que les fueron encomendadas, como consecuencia de esto perciben un salario y mientras más alto el cargo y la escala jerárquica mayor será el salario que recibirá.
- ✓ Suposición de los miembros de la organización. - Weber presupone que los miembros de la organización se comportarán de acuerdo a las normas y reglamentos preestablecidos.

Por lo anteriormente planteado se puede decir que la administración pública se encarga de proveer bienes y servicios a los ciudadanos de manera eficiente y eficaz, para satisfacer sus necesidades. De manera general la administración pública es un gestor del bienestar ciudadano; al ser de interés para el trabajo a desarrollarse, a continuación, se describen los principales aspectos de la administración pública.

Camacho (2000) la Administración Pública tiene como fin ejecutar las actividades del área ejecutiva, cuando presta los servicios públicos, cuyos beneficiarios son la comunidad; tratando de que los mismos se realicen de manera racional, utilizando herramientas que permitan conseguir resultados eficientes.

De manera general la Administración Pública está conformada por los objetivos, las funciones, los recursos humanos, recursos económicos, por medio del cual los gobiernos de turno guían a la comunidad ya sea esta una parroquia, ciudad o todo

un país ejecutan las políticas para cumplir su objetivo. Es decir, es un sistema integrado que se ocupa de llevar a cabo o ejecutar los objetivos y metas públicamente planteados por los gobiernos para satisfacer las necesidades de la población.

### **2.2.1 LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

La Nueva Gestión Pública es la respuesta que se da a la necesidad de adaptar a la Administración Pública al contexto socioeconómico actual, pues el modelo tradicional de Administración o Gestión Pública no va de la mano de las necesidades actuales y de los cambios que se están produciendo en la sociedad. La Nueva Gestión Pública trata de crear una administración eficiente y eficaz, logrando de esta manera cumplir con los requerimientos reales que tienen las diferentes personas que conforman la sociedad, mediante la ayuda de herramientas que permitan mejorar la calidad de los servicios que proporciona el gobierno.

Las administraciones estatales se ven involucradas en procesos de regeneración, nuevos patrones de comportamiento son los que ha provocado diseñar un nuevo sistema administrativo operativo público. Según Hood (1991) la nueva filosofía de gestión pública enlaza el Nuevo Institucionalismo y la Gerencia Profesional.

Según Berman (1997) existen tres estrategias para que los ciudadanos no se sientan ignorados y son:

- Que el gobierno explique qué hará para satisfacer las necesidades o intereses generales de la población.
- Incorporar a los ciudadanos como parte del proceso público de decisión
- Que el sector público demuestre el grado de eficiencia que puede alcanzar en sus procesos.

Según García (2007) existen acciones que deben seguirse para lograr reformar el sector público, las cuales se encuentran resumidas en la siguiente figura 2.



**Figura 2** – Acciones a seguir en la Nueva Gestión Pública.  
(García I. , 2007, pág. 43)

Por lo anteriormente expuesto se puede concluir que la Nueva Gestión Pública es una búsqueda de mayor productividad para lograr eficiencia y eficacia colectiva, es decir que no solo busca que se cumplan las metas de los funcionarios o de quienes dirigen las organizaciones gubernamentales, sino es el compromiso que se tiene con los ciudadanos para alcanzar el éxito; en la figura 3 se describe algunas de las características de la Nueva Gestión Pública.

Según Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la Nueva Gestión Pública se caracteriza por:

- ✓ Desregulación.- Es decir que se tomen medidas para reducir la intervención del Estado en la Economía de los países.

- ✓ Descentralización de poderes.- Entidades con flexibilidad en las normas de acuerdo al mercado.
- ✓ Énfasis en las responsabilidades de gestión la cual motiva para realizar mejoras.
- ✓ Gestión orientada de manera más profunda hacia el usuario o cliente.



**Figura 3** – Características de la Nueva Gestión Pública.  
(Fernández Y., 2008, pág. 85)

### 2.2.2 LA POST NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Morales (2011) señala que esta nueva generación denominada post-nueva gestión pública tienen un enfoque en el que el poder se devuelve al centro de la institución pública cualquiera que sea su ámbito de acción; resalta que la diferencia entre las reformas de la Nueva Gestión Pública que se dio se encontraban enfocadas en la economía, y la Post-Nueva Gestión Pública utiliza áreas como ciencias sociales, reviviendo de esta manera el weberianismo; además indica que las razones para implementar estas reformas se deben:

- El deterioro de la efectividad y eficiencia de las organizaciones, debido al fraccionamiento dado por una excesiva especialización de los entes creados.
- Deterioro del control político, por rechazos en su estructura planteada.
- Presencia de problemas complejos que debe enfrentar los gobiernos.
- Presencia de nuevos instrumentos tecnológicos en el ámbito informático.
- El temor de la sociedad ante el peligro de ataques terroristas, pandemias y desastres naturales, obliga a los gobiernos a que los resultados de su gestión sean acordes a los requerimientos de la sociedad, además exige que la información sea compartida y oportuna entre las agencias gubernamentales.

Los objetivos de esta reforma de acuerdo a Morales (2011) son: transformar al sector público con el fin de incrementar su capacidad, recuperar la confianza y ética del servicio público, incrementar la capacidad de respuesta fortaleciendo la solución de problemas desde abajo.

Para la implementación de este enfoque se requiere que los gobiernos implementen sus metas involucrando a todos los actores, que se realice acciones correctivas a medida que se obtiene resultados, la estructuras organizacionales, proceso y roles se encuentren acordes a la institución, se requiere de tiempo y recursos necesarios, y lo principal que todos tengan el compromiso de trabajar en equipo.

### **2.2.3 FUNCIONES DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

La función principal de la gestión pública es la creación de la relación o del vínculo entre el pueblo y el poder político, para satisfacer los intereses públicos de manera inmediata.

Según Perez (2005) el gobierno para ejercer sus funciones se apoya en el conjunto de organismos administrativos.

Para Guerrero (1997) se puede hablar de dos tipos de funciones de la administración pública la una relacionada con las actividades funcionales y la otra con las actividades institucionales.

- Actividades funcionales. - cuyo fin es direccionar la ejecución del trabajo de la administración pública, como por ejemplo relaciones exteriores, defensa, justicia e interior, economía, entre otros.
- Actividades institucionales. - relacionadas con el mantenimiento y operación de la administración pública, tales como manejo de personal, control, infraestructura, propias de cada institución pública.

Para (Ferrel, 2003 citado en Landívar, (2013)) las funciones de la administración pública se encuentran relacionadas con: el desarrollo económico y social de la sociedad, prestación de servicios eficientes, seguridad de la sociedad, seguridad jurídica, cumplimiento de las leyes, consiguiendo el beneficio común.

La Nueva Gestión Administrativa tiene cuatro funciones que son:

- ✓ La delegación de que funcionarios con jerarquías menores tomen de decisiones, pues los mismos están más cercanos a los problemas y tienen los objetivos más claros para solucionar los mismos.
- ✓ Orientación dirigida al desempeño.
- ✓ Vocación hacia el cliente, mediante estrategias de información y atención al usuario final, para comprender los deseos de los usuarios y satisfacer las necesidades de los mismos.

Para desarrollar las diferentes funciones de la administración pública los Gobiernos se apoyan en los distintos organismos públicos que crean, estos pueden ser empresas públicas, ministerios, secretarías, instituciones descentralizadas, entre otras; en el caso de Ecuador quien dirige el tema de administración pública es la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

#### 2.2.4 POLÍTICAS PÚBLICAS

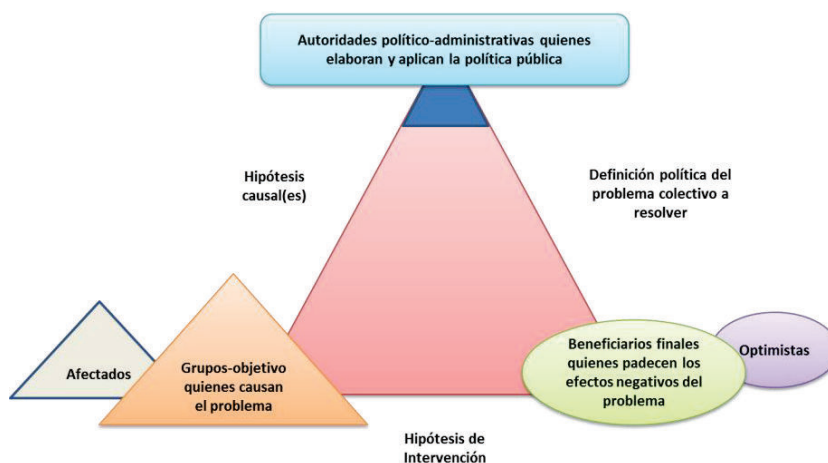
Según Furgon (2006).- Las políticas públicas son las respuestas que los Gobiernos o el Estado puede dar a las necesidades de la población, estas respuestas generalmente son nuevas normas, instituciones, prestaciones, bienes y/o servicios.

La Política Pública es un conjunto de elecciones. Esta relativa marginalidad de la cuestión del poder en el análisis de las políticas está determinada por el hecho de que el equilibrio final alcanzado puede poner de acuerdo, a una pluralidad de intereses distintos que no están necesariamente compitiendo entre ellos, y es una consecuencia de que las decisiones suelen tomarse en condiciones absolutas de incertidumbre.

Para crear una política pública el Gobierno debe considerar tres aspectos importantes estos son: los actores que intervienen, los recursos con los que se cuentan, y el ciclo de vida de la política pública a implementarse, en los siguientes párrafos se explica cada uno de estos.

Dentro de una política pública existen actores que son los entes potenciales dentro de las fases de intervención de la mencionada política; los autores Hinojosa, Knoepfel, Larrue, & Frédéric (2007), definen un triángulo de actores que se relacionan e interactúan entre ellos en una política pública, en la figura 4 se indican cada uno de estos.





**Figura 4 – Triángulo de actores política públicas.**  
(Hinojosa, Knoepfel, Larrue, & Frédéric, 2007, pág. 14)

Según Hinojosa, Knoepfel, Larrue, & Frédéric,(2007) el definir el tipo de actores que intervienen en una política pública va depender del ámbito de acción en la que esta va actuar; generalmente se presenta controversias al definir los grupos – objetivo y los beneficiarios. Una vez definido los actores de una política pública, se requiere de los recursos con los que van a contar cada uno, estos recursos pueden ser tangibles e intangibles, en la tabla 6 se describe cada uno de estos recursos.

**Tabla 6-** Recursos para políticas públicas

RECURSO	DESCRIPCIÓN
Derecho	Recurso del tipo jurídico, puede ser constitucional, civil, público; a cargo del poder Legislativo y el Ejecutivo.
Personal	Perfil de los miembros que intervienen en una política pública.
Dinero	Recurso medible, intercambiable; confiere poder político a un actor.
Información	Define la capacidad de intervención de los actores; puede ser información del tipo técnica, social, económica y política.
Organización	Recurso que se encuentra construido a partir de las necesidades de los actores involucrados; en el caso público estas estructuras son arreglos político-administrativo.
Consenso	Recurso que se intercambia durante el proceso de una política pública.
Tiempo	Representa los plazos que se toma una política pública.
Infraestructura	Son los bienes con los que se cuentan.
Apoyo político	Consiste en la aceptabilidad potencial de la política pública por una mayoría parlamentaria o popular. Colocar 1
Fuerza	Considerado como un recurso extremo, obliga a la fuerza al apoyo de una política pública.

Elaborado con base en Hinojosa, Knoepfel, Larrue, & Frédéric (2007)

El desarrollo de una política pública atraviesa varias etapas que forman un ciclo, los autores Hinojosa, Knoepfel, Larrue, & Frédéric (2007) presentan un ciclo en el que cada una de las fases son interdependientes y considera una retroalimentación del proceso. En la figura 5 se detallan las fases de un ciclo de una política pública.



**Figura 5** – Fases de una política pública.  
(Hinojosa, Knoepfel, Larrue, & Frédéric, 2007, pág. 27 )

Se puede señalar que las Políticas Públicas de los gobiernos apuntan a mejorar la calidad de vida de la población en aspectos como practicas de vida saludable, habitat, vivienda, medio ambiente, prevención y control de enfermedades, etc.; para el trabajo a desarrollarse es de interés conocer el tema de políticas públicas vivienda, en el siguiente item se explica la misma.

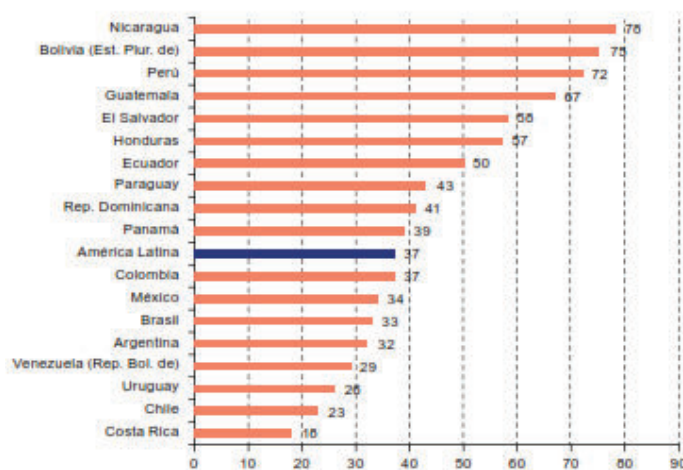
### 2.2.5 POLÍTICAS PÚBLICAS DE VIVIENDA

Los gobiernos basados en el bienestar y prosperidad de sus ciudadanos, intenta mejorar las condiciones de vida de su población, optimizando las condiciones de vida, el ambiente donde vive y se desarrolla, es decir intenta realizar cambios en el bienestar colectivo.

Según Platón el hombre es un ser social, que lucha por mejorar su entorno y es el Estado quien equilibra esa lucha, tomando medidas que mejoren la calidad de vida de la población.

El poseer una vivienda es un elemento clave cuando se habla del bienestar en el hogar, ya que los beneficios resultantes son del índole social y familiar; adicional que la vivienda es un bien completamente del territorio y la calidad de la misma va depender de sus condiciones intrínsecas y del sitio en la que se implante; por lo que las políticas de vivienda vienen de las instituciones públicas dedicadas al tema de hábitat y vivienda, estas pueden ser municipios, gobiernos centrales, etc.

En el documento emitido por el CEPAL sobre Urbanización y políticas de vivienda en China y América Latina y el Caribe en diciembre 2014, señala que en promedio más de una tercera parte de los hogares en América Latina presenta problemas de vivienda, estas condiciones se ven reflejadas en el aumento del grado de vulnerabilidad a los problemas sociales que las diferentes localidades deben enfrentar, en la figura 6 se detalla el déficit de vivienda en América Latina.



**Figura 6** – Déficit de vivienda América Latina.  
(Goytia, Jorrat, & Sanguinetti, 2014, pág. 156)

En la figura 6 se evidencia el déficit de vivienda en América Latina, esto genera la importancia de generar políticas de vivienda que reduzcan dichos índices y a su

vez que proporcionen la satisfacción de los ciudadanos; en este contexto a continuación se describen una serie de políticas de vivienda que se han implementado en países desarrollados y en países de América Latina, según Goytia, Jorrat, & Sanguinetti, (2014).

1. Instrumentos de planificación urbana, zonificación e incentivos para el desarrollo de vivienda, con esta política se ha determinado lugares específicos en los cuales se pueden construir vivienda, industria y comercio, enmarcados en el cumplimiento de normativas; adicional que incentiva a que constructores incluyan dentro de sus proyectos viviendas para personas con ingresos moderados y bajos.
2. Instrumentos financieros, entre los que se encuentran Fideicomisos, Fondo Público de Vivienda, Banco de terrenos comunitarios; esta política permite contar con terrenos para desarrollar los planes de vivienda para personas de una comunidad determinada, o para proyectos de viviendas accesibles; en el caso del fondo se encuentra orientado a la población de bajo ingresos; cualquiera que sea el caso debe sujetarse a los lineamientos, normativas emitidas por las instituciones rectoras del tema.
3. Instrumentos impositivos y fiscales, entre los que se encuentran impuestos inmobiliario por mejoras, estructura doble de tasa de impuestos inmobiliario, subsidios a las familias, alquileres accesibles.

Las políticas de vivienda en países de América del Sur toman como base las mencionadas anteriormente con ciertas variaciones acopladas a la realidad de cada localidad, en la tabla 7 se destalla algunas de estas políticas implementadas.

**Tabla 7-** Políticas de Vivienda en Países de América del Sur

PAÍS	POLÍTICA	DESCRIPCIÓN
Brasil	Certificados de Potencial Adicional de Construcción	Compensación económica dados por los constructores al estado; estos recursos se utilizan para ejecutar obras.
Uruguay	Política Nacional de Alquileres	Incentiva la vivienda social de alquiler.
Chile	Subsidios Habitacionales	Las viviendas poseen un subsidio no reembolsable
Colombia	Política Integral de Vivienda	Creación de proyectos de construcción y mejoramiento de vivienda
Ecuador	Subsidios	El objetivo es otorgar un bono para la adquisición, construcción de vivienda, no reembolsable.
	Préstamos hipotecarios	Se entregan préstamos hipotecarios con interés bajo.
	Incentivos a los constructores	El fin es que se realicen programas de vivienda de interés social, para lo cual el estado proporciona financiamiento con tasas preferenciales, bonos anticipados

Elaboración Propia

Los gobiernos deben adoptar políticas para superar los problemas de vivienda que sufre la población, ya que por falta de vivienda propia los ciudadanos deben enfrentar mensualmente al pago de rentas por arrendamiento de inmuebles, y estas rentas encarecen aún más la situación económica de la población, y que la relación entre el valor por arriendo que paga un ciudadano y su salario generalmente tienen una relación desproporcional.

Las dificultades de acceso a una vivienda ya sean estos por costos, falta de empleo etc, debe ser considerada como un punto clave en las políticas públicas que tratan los gobiernos, pues la vivienda es uno de los ejes fundamentales para mejorar la calidad de vida de la población, y es una característica de que la situación económica de un país está mejorando.

### 2.2.6 EL ESTADO DE BIENESTAR

Según Fernández Sánchez (2015) el Estado de Bienestar es el conjunto de actividades desarrolladas por los gobiernos que están direccionados a la búsqueda de fines sociales y redistributivas mediante el presupuesto del Estado,

por lo tanto, es una actividad desarrollada por la Seguridad Social. Ésta redistribución se basa en un sistema de salud gratuito, servicios de educación (que todos los ciudadanos accedan al sistema educativo), vivienda digna y otros servicios asistenciales.

El origen del Estado de Bienestar fue en 1942, en el documento que sirvió para establecer los pilares del sistema de seguridad social británica llamado Informe Beveridge, este documento tenía tres bases fundamentales que eran: vivienda familiar, salud pública y empleo.

Según Fernández Sánchez (2015) el Estado de Bienestar provee de Seguridad Social a todos los ciudadanos sin tener en cuenta sus ingresos, su condición social ni su condición laboral.

Para el desarrollo del Estado de Bienestar es indispensable la acción del sector público, pues debe implementar instrumentos que le permitan garantizar el acceso a la Seguridad Social a todos los ciudadanos, este objetivo se puede lograr si el Estado:

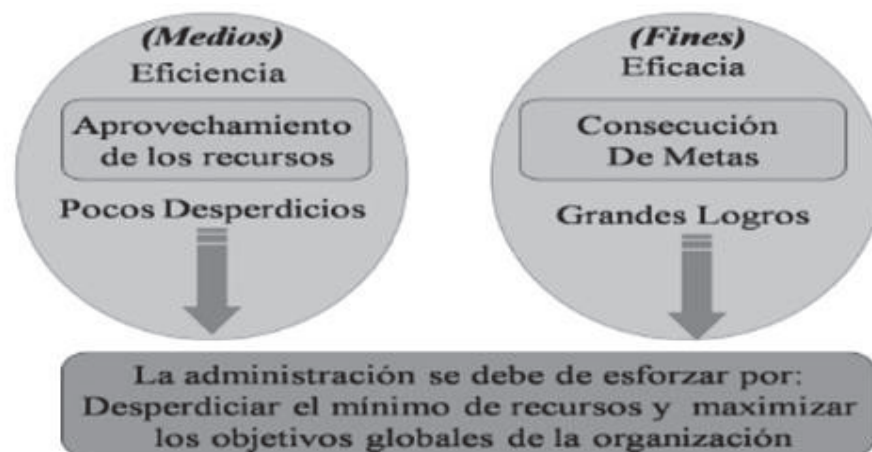
- Regula la calidad de los servicios públicos mediante leyes que direccionen el mejorar los servicios de salud, educación, empleo, y vivienda. Para lograr este objetivo las políticas fiscales y monetarias son fundamentales.

## **2.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Resulta de gran trascendencia realizar una revisión de la teoría de la gestión administrativa, ya que con ello se va entender como las instituciones ejecutan las diferentes actividades, tareas, proyectos, etc., para el trabajo a desarrollarse se utilizará el siguiente marco teórico referente a la gestión administrativa.

### 2.3.1 DEFINICIÓN

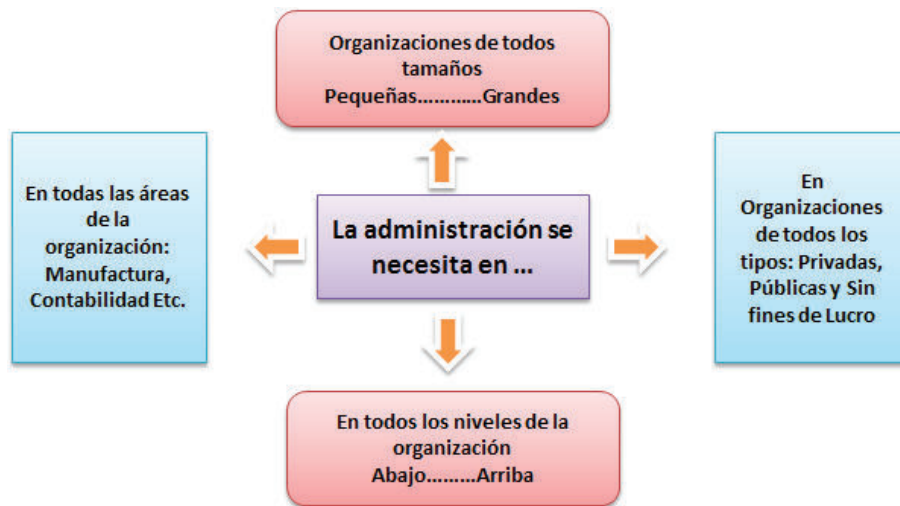
La gestión administrativa según Coulter & Robbins (2010) se puede definir como la acción de administrar y dar soporte a las actividades que se desarrollan en las áreas existentes de una institución ya sea esta privada o pública, logrando de esta manera que las actividades se hagan con eficiencia y eficacia. Una administración se puede definir como buena cuando ha alcanzado sus metas realizando sus actividades de manera eficiente; en la figura 7 se muestra la relación de la eficiencia y eficacia en la administración.



**Figura 7** – Relación de la eficiencia y eficacia en la administración.  
(Coulter y Robbins , 2010, pág. 8)

Según García (2007) la gestión administrativa pública se define como un conjunto de actividades que las organizaciones públicas desarrollan con el propósito de satisfacer las necesidades públicas, creando una administración eficiente y eficaz.

Todas aquellas actividades que se ejecutan dentro del ámbito de gestión pública se encuentran enmarcadas por la constitución, leyes, decretos, reglamentos, políticas gubernamentales y demás resoluciones establecidas por los gobiernos de turno. En la figura 8 se muestra la necesidad universal de la Administración.



**Figura 8** – Necesidad universal de la administración.  
(Coulter y Robbins , 2010, pág. 18)

### 2.3.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Uno de los desarrolladores del pensamiento administrativo a principios del siglo XX fue el industrial Henry Fayol, él detalló ciertos procesos que los gerentes deben manejar simultáneamente, y se les conocen como procesos administrativos, estos son:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar
- Coordinar

Algunos autores en la actualidad han seguido conservando el hablar de procesos administrativos como es el caso de Koontz & Heinz (2004), Coulter & Robbins (2010) ellos indican cuatro procesos importantes, planificar, organizar, dirigir y controlar; cada uno de estos procesos abarcan actividades que se desempeña en una organización ya sea privada o pública, en la tabla 8 se indica algunas de las actividades de los procesos administrativos.



**Tabla 8-** El Proceso Administrativo

PROCESOS ADMINISTRATIVOS	
PROCESOS	ACTIVIDADES
Planificar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir metas</li> <li>• Aclarar, ampliar y determinar objetivos.</li> <li>• Pronosticar</li> <li>• Establecer estrategias</li> <li>• Elaborar planes.</li> <li>• Modificar los planes en función de los resultados de control.</li> </ul>
Organizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividir el trabajo en áreas operativas.</li> <li>• Agremiar los deberes operativos en puestos.</li> <li>• Definir donde se toma decisiones.</li> <li>• Ajustar la organización en función de los resultados del control.</li> </ul>
Dirigir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar a los empleados.</li> <li>• Coordinar.</li> <li>• Dar órdenes.</li> <li>• Revisar esfuerzos de ejecución en función de los resultados de control.</li> </ul>
Controlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar comparaciones de los resultados con los planes generales.</li> <li>• Evaluar.</li> <li>• Vigilar el desempeño.</li> <li>• Corregir las desviaciones que se presente.</li> </ul>

Elaboración Propia

1. Planificar.- implica los procedimientos para definir los objetivos, estrategias y demás acciones que permitan la realización de los planes y metas de la institución (Koontz & Heinz, 2004).
  
2. Organizar.- de acuerdo a Coulter & Robbins (2010) son actividades orientadas a establecer la división de tareas, distribución de recursos, atribución de autoridad y responsabilidad de las actividades que se realizan en la organización.
  
3. Dirigir.- Según Hernández (2007) la dirección es un elemento de gran importancia dentro de la administración ya que a través de este se logra la ejecución efectiva de lo planeado, por tanto el gerente debe dirigir de modo que todos los miembros de la organización trabajen en equipo para lograr el futuro deseado.
  
4. Control. - medir el desempeño real individual y organizacional en función de los planes, objetivos, metas, etc, va permitir realizar ajuste ante cualquier

desviación significativa que afecte a la organización (Coulter & Robbins, 2010).

Los procesos administrativos señalados en los párrafos anteriores se encuentran interrelacionados, esto significa, al iniciar con un plan se requiere de manera consecutiva tener bajo que estructura se va ejecutar, de igual manera quien se responsabilice y realice los controles pertinentes para que se realimente al sistema y se corrija si es el caso.

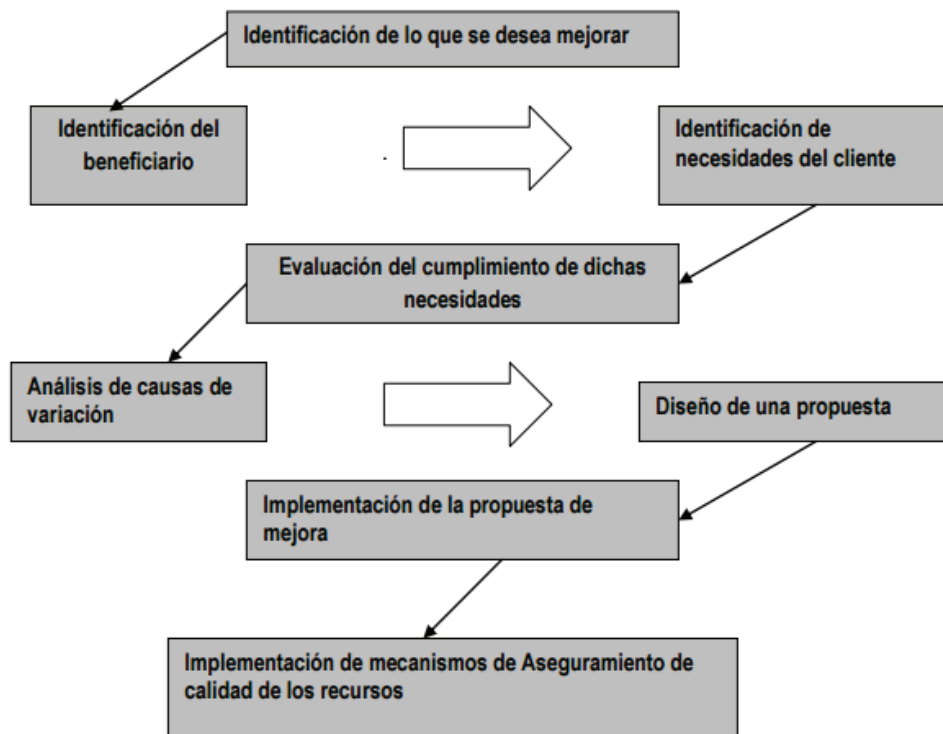
### 2.3.3 HERRAMIENTAS DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El entorno competitivo en el que se encuentran las organizaciones les ha obligado a mejorar y transformar sus organizaciones, con el fin de mantenerse en el mercado, en tal virtud existen algunas herramientas que han ayudado a las organizaciones, entre estas se encuentran.

- **Kaizen (Mejora Continua).** - la esencia del KAIZEN es el mejoramiento progresivo involucrando a todos los miembros de la organización y las actividades que desempeñan; esto debido a que cada día se experimenta procesos de cambios que generan oportunidades de desarrollo que exigen una mejora constante (Aguilar, 2010).

En la nota científica escrita por García, Quispe, & Ráez (2003) señala que la organización requiere de ciertos ítems para que el proceso de mejora continua tenga éxito, entre estos se encuentra: liderazgo de la dirección, comisión de mejora continua, formación y motivación específica, sistema de gestión documental y ayuda de expertos externos.

En la figura 9 se puede observar un modelo para aplicar la mejora continua según Aguilar, (2010).



**Figura 9**– Modelo para aplicar la mejora continua.  
(Aguilar, 2010, pág. 3)

- **Calidad Total.** -según Tarí (2000) en las organizaciones se utiliza el tema de calidad total con el objetivo de garantizar el crecimiento organizacional, rentabilidad, al mejorar la atención que se brinda a los clientes, y minimizando el desperdicio de los recursos de la empresa; para lograr esto se requiere de la participación de todas las áreas y empleados de la misma.

Para Díaz (1999) la calidad se ha convertido en un punto clave estratégico en la gestión de las empresas llegando a conocerla hoy en día como Total Quality Management, estos conceptos se encuentran orientados a la obtención de resultados económicos óptimos y se basan en tres elementos:

- La satisfacción de las necesidades de los clientes internos como externos.

- La utilización de herramientas que permitan la mejora continua.
  - La integración de los trabajadores en los procesos de gestión y mejora.
- **Empowerment.**- para Bretones & María (2011), los directivos utilizan esta herramienta para delegar poder y autoridad a sus empleados, de esta manera la toma de decisiones se realiza de manera conjunta con todos los miembros de la organización. Las ventajas que se tienen al utilizar esta herramienta son:
    - Incremento de la efectividad organizacional
    - Facilita los cambios que se propongan en la organización
    - Contribuye a resultados beneficiosos

Al trabajar con esta herramienta Bretones & María (2011) señala que se debe analizar bajo dos perspectivas, empowerment estructural el que se encarga de crear las condiciones de empoderamiento en el lugar de trabajo, y el empowerment psicológico que son las reacciones que los empleados toman ante las condiciones de empoderamiento; para tener los resultados deseados se debe aplicar las dos perspectivas tanto estructural como psicológica.

- **Estrategia organizacional.**- en el libro planeación estratégica de Chiavenato & Sapiro (2011), la estrategia organizacional es el punto de referencia para las decisiones, propósitos, objetivos, metas organizacionales, planes, establece los términos en el ámbito económico, comercial, recursos humanos, infraestructura, etc., la estrategia es una herramienta que integra todos los recursos y competencias organizacionales los vuelve en un camino único y viable, que permite a la organización seguir existiendo ante un mundo cambiante.  
El proceso de obtener una estrategia que se adapte a la organización va depender del entorno de la organización, del giro del negocio, entre otros; dentro de los elementos que se utiliza en la fase de la planeación

estratégica Chiavenato & Sapiro (2011) señala los siguientes, que se colocan en la tabla 9.

**Tabla 9-** Elementos de la Estrategia Organizacional

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Misión	Representa la razón de ser de la organización
Visión	Imagen a futuro de la organización en función de los pronósticos realizados
Diagnóstico estratégico externo	Determina las oportunidades y amenazas del entorno externo de la organización
Diagnóstico estratégico interno	Determina las fortalezas y debilidades del entorno interno de la organización
Determinantes del éxito	Son las características, condiciones que inciden directamente en el desempeño de la organización.
Definición de los objetivos	Se determina el grado de importancia, prioridad o urgencia de los objetivos que la organización debe cumplir simultáneamente
Formulación de estrategias	La estrategia formulada debe permitir la relación
Desempeño estratégico	Tiene que ver con los programas y proyectos específicos que se requiere para implementar la estrategia.
Auditoría del desempeño	Se realiza una revisión de lo implementado con el fin de tomar acciones en función de los resultados.

Elaboración Propia

- **Just in Time.** - para Fanjtich, Romero, & Yacuzzi (2013) el just in time es un sistema que revoluciona la manera de direccionar la producción de las organizaciones, la cual implica producir justo lo que se requiere, cuando lo solicitan, con alta calidad y sin desperdicios; bajo esta visión se tiene tres concepciones sobre el Just Time.
  - Just Time como filosofía
  - Just Time como un conjunto de técnicas productivas
  - Just Time como método de planificación y control de la producción
- **Reingeniería.** - Champy & Hammer (2005) indica que la reingeniería es una herramienta donde se realiza un análisis integral de cómo funciona la organizacional y se rediseña de manera radical todos los procesos que

intervienen con el fin de alcanzar mejoras en el ámbito de costos, calidad, servicio y tiempo de respuesta.

Hernández (2007) indica que los cambios significativos se centran en la etapa del plan estratégico, análisis de procesos y propuestas, e implementación; este enfoque tiene los siguientes fines:

- Corregir deficiencias en procesos
  - Reestructurar en respuestas a un cambio externo.
  - Búsqueda de mejora continua.
  - Estructuración de nuevos procesos
- **Downsizing.**- para Melgar, Leiner, & Fernando (2008) esta herramienta es una forma de reorganizar a las empresas, logrando de esta manera obtener una empresa con tamaño y estructura que permita ser competitiva. Se conoce dos tipos de downsizing.
    - Proactivo. - actividades que anticipan y preparan para posibles cambios.
    - Reactivo. - actividades que se realizan ante la situación de cambio que se encuentre dándose.
- **Outsourcing.**- conocido como subcontratación, tercerización o externalización; es el proceso de negocio que se realiza con instituciones externas a la organización con el fin de ejecutar actividades, tareas, proyectos, entre otros; el documento que se firma entre las partes garantiza la calidad de la prestación de servicios que brindará la institución contratada. Se puede hablar de algunas ventajas que posee esta herramienta, a continuación, se detalla alguna de estas, (Uquillas, 2007).
    - Abarata costos de producir.
    - Mejora la calidad de los productos
    - Disminuye la cantidad de tareas repetitiva

- Permite que la empresa se concentre en los cambios de entorno
  - Disminuye los costos fijos de la empresa
  - Crea un valor compartido.
- 
- **Coaching.** - para Prizmic (2012), es un conjunto de actividades que se han desarrollado con la finalidad de despertar el potencial de aprendizaje de las personas, en el campo empresarial se refleja en los resultados y en la satisfacción personal de los miembros de la institución, ya que el proceso de coaching se orienta a la superación de los niveles actuales de desempeño. El proceso de Coaching tiene dos características básicas, una la flexibilidad que permite adaptarse a diferentes situaciones; y rigurosidad, dirigido al logro de los resultados observables.
  
  - **Benchmarking.** - de acuerdo a Raissouni & Soler (2014) es una herramienta en la que se toma modelos de empresas con éxito, y se realiza comparaciones con la empresa propia, se determina los aspectos a mejorar y luego se aplica las prácticas que utilizó la empresa exitosa para mejorar las suyas; este es un proceso de cambio continuo ya que las organizaciones no son únicas, y las organizaciones buscan siempre la mejora para mantenerse competitivas en los mercados.

Dependiendo del giro de negocio de la organización la metodología de aplicación del Benchmarking varía; para el caso del sector público Soler, Raissouni (2014) señala que en el año 1994, la firma Bruder & Grey establecieron el siguiente modelo que consta de siete pasos.

1. Definir qué función se beneficiará.
2. Determinar las medidas principales de coste, calidad y eficiencia de dichas funciones.
3. Realizar una encuesta de opinión para determinar la mejor organización que se adapte a cada medida.
4. Medir el rendimiento destacado de su categoría.

5. Evaluar el rendimiento en su categoría y cuantificar la brecha.
6. Determinar las acciones a seguir.
7. Implementar las acciones y vigilar su desempeño.

De las herramientas antes mencionadas, las más utilizadas por las instancias gubernamentales son:

- Estrategia organizacional, esta herramienta por ejemplo se utiliza en Ecuador, Colombia, Brasil, México, Chile.
- Outsourcing, se tiene evidencias que es utilizada en instancias públicas en los países de Ecuador, Uruguay, Brasil, México, Colombia, Chile, Perú.
- Reingeniería, este proceso lo ha aplicado Ecuador, Argentina, México.
- Calidad Total, herramienta utilizada en Chile, Argentina, Perú, Brasil, Uruguay, Colombia, México, Ecuador, Paraguay.

#### **2.3.4 VARIABLES ADMINISTRATIVAS**

Según Hernández, (2007) las variables son todos los elementos o aspectos medibles, cuantitativa o cualitativamente en un problema, un ambiente, un objeto o un modelo. Dentro de la gestión administrativa existen múltiples variables de análisis, entre las más conocidas están: planeación, organización, dirección, control, evaluación, supervisión, coordinación, motivación, planta, salario, recursos, vacaciones, tarea, personal, costo de la vida, producción, gasto etc.

**Dimensiones de variables.** - Según Abreu (2012), las dimensiones son aspectos de una variable compleja, vendrían a ser subvariables con un nivel más cercano al indicador; entre las dimensiones utilizadas están: nivel socio-económico, nivel de instrucción, producción de textos, internet, mano de obra, maquinaria, eficiencia, eficacia, entre otros; generalmente cada dimensión tiene un indicador. (Cazau, 2006 citado en (Abreu, 2012)) señala que se requiere definir las acciones que va ejecutar el investigador con el propósito de conseguir la



definición operacional de una variable, esto permitirá la medición de la misma; esta operación se conoce como indicador.

**Indicadores.** - según Abreu (2012) los indicadores son signos que muestran las características de las variables respecto a condiciones dadas como referencia. Se representan por medio de expresiones matemáticas que se apoyan en la estadística, epidemiología y economía.

Trujillo (2014) señala que existen indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia de eficacia y gestión.

- Indicador de cumplimiento. - relacionado con los ratios de ejecución de tareas o trabajos.
- Indicador de evaluación. - relacionado con los ratios de rendimiento, desempeño que se obtiene de una tarea o trabajo.
- Indicador de gestión. - relacionado con la dirección de los procesos dentro de una organización.

**Indicadores de eficiencia:** con estos indicadores se determina la productividad, e indican la manera como se gestiona los recursos con los que se cuentan para llegar a los resultados comprometidos en los objetivos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que mencionan los recursos invertidos en la ejecución de tareas y/o trabajos (Trujillo, 2014).

Asimismo puede decirse que este indicador determina si la conversión de recursos ya sean estos en bienes y/o servicios se realizaron con un adecuado rendimiento. Razón por la cual se analizan todos los recursos que se utilizaron, los procedimientos y las operaciones realizadas para la obtención de los bienes y/o servicios inicialmente planteados, con el de mejorar el rendimiento

Para determinar éste indicador se debe tener en cuenta que la eficiencia es aprovechar todos los recursos disponibles para alcanzar un objetivo deseado.

De manera más clara se puede decir que la eficiencia dimensiona los indicadores que miden como se han utilizado los recursos disponibles para alcanzar los resultados planteados.

Según Fernández (1997) la fórmula para calcular el índice de eficiencia es:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Resultado Alcanzado} / \text{Costo Alcanzado} \times \text{Tiempo Alcanzado}}{\text{Resultado Ejecutado} / \text{Costo Ejecutado} \times \text{Tiempo Ejecutado}}$$

En este indicador intervienen los costos en los que se incurrió y el tiempo que se empleó para conseguir la meta planteada. La relación que existe entre costos y tiempo es indirectamente proporcional al indicador, pues a menor tiempo o dinero utilizado mayor será el índice de eficiencia.

Asimismo, es necesario tomar en cuenta que el índice de eficiencia es directamente proporcional al índice de eficacia.

**Indicadores de eficacia:** Determinan el porcentaje de cumplimiento de los objetivos señalados en el modelo de Operación, y están relacionados directamente con los resultados alcanzados (Trujillo, 2014).

Puede definirse a la eficacia como el grado en el que se alcanzan los objetivos y metas planteados o esperados como resultado de concentrar procesos que lleven al cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados. Es decir es la comparación entre lo que realmente se alcanzó y lo que se esperaba conseguir. También puede decirse que este indicador mide el cumplimiento de los objetivos

La manera de determinar la eficacia de acuerdo a Fernández (1997) es relacionando los resultados alcanzados sobre los resultados esperados, como se indica a continuación:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultado Alcanzado}}{\text{Resultado esperado}}$$

**Indicadores de efectividad.**- Para determinar los indicadores de efectividad es necesario tener claro que la efectividad es alcanzar los resultados o metas establecidas con los recursos planteados o disponibles, pues en este tema está involucrada directamente la eficiencia y la eficacia.

Los indicadores de efectividad se relacionan directamente con el impacto, es decir mide la satisfacción de las necesidades de la población o los grupos interesados.

Una de las maneras de calcular el índice de efectividad (Fernández, 1997):

$$\text{Efectividad} = \frac{(\text{Puntaje de Eficiencia} + \text{Puntaje de Eficacia})/2}{\text{Máximo Puntaje}}$$

### **3 ANÁLISIS Y RESULTADOS**

En este capítulo se detallará la evolución que han tenido las empresas públicas de vivienda, se determinará y evaluará las variables administrativas de las mismas, así como también se presentará propuestas para mejorar la gestión administrativa de estas empresas.

#### **3.1 EVOLUCIÓN DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE VIVIENDA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA EN EL PERÍODO 2009-2014**

Las empresas públicas de vivienda existentes en la Provincia de Pichincha en el periodo 2009-2014 son:

- Compañía de Vivienda Provincial (COVIPROV)
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda Dirección Provincial Pichincha.
- Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda

Las dos primeras instituciones tienen su ámbito de acción en toda la Provincia de Pichincha tanto en la zona urbana y rural. En el caso de la tercera institución sus funciones son desarrolladas en la zona territorial correspondiente al cantón Quito.

##### **3.1.1 COMPAÑÍA DE VIVIENDA PROVINCIAL (COVIPROV)**

COVIPROV como empresa independiente inició sus actividades el 15 de octubre de 1998, y cesó las mismas el 10 de marzo del 2010.

El 11 de enero del 2010 el Consejo Provincial de Pichincha mediante Ordenanza-003-HCPP-2010 constituyó a la Empresa Pública Provincial de Vivienda EP. COVIPROV EP, como una sociedad de derecho público, con personería jurídica y

patrimonio propio, la misma que tenía independencia presupuestaria, financiera, administrativa, económica y de gestión.

El Directorio de la Empresa Pública HIDROEQUINOCCIO E.P, resolvió mediante resolución No 019-HIDROEQUINOCCIO EP-2014 de fecha julio 8 de 2014 la fusión por absorción de varias empresas del Gobierno Descentralizado de la Provincia de Pichincha, entre ella la Empresa Pública Provincial de Vivienda E.P. información que fue publicada en la Gaceta oficial del Gobierno de la Provincia de Pichincha el 17 de octubre de 2014. Esta fusión conllevó a la unificación de las capacidades administrativas y técnicas, de las políticas internas y la consolidación de un único patrimonio económico.

**PLANIFICACIÓN.** - una vez consolidada como empresa pública la institución inició con el desarrollo de los planes operativos, planes estratégicos, objetivos, metas actualización de políticas, normas, estudios de factibilidad operativa y demás herramientas que permita que la institución crezca; estos documentos creados se encontraron orientados a satisfacer la demanda inmobiliaria de la población que no posee vivienda. Al ser una empresa pública que se formó a partir de una compañía existente en sus primeros años de funcionamiento como institución pública fue concluyendo los planes habitacionales existentes y de igual manera en el tema financiero; a continuación, se detalla la misión y visión inicial de la empresa.

### **Misión Inicial**

“Somos una Empresa orientada a gestionar, impulsar, promover, construir y comercializar vivienda de calidad; que contribuya a satisfacer la demanda inmobiliaria, privilegiando a familias que no tienen viviendas; mediante el desarrollo integral de proyectos, en alianzas públicas y/o privadas”

### **Visión Inicial**

“Ser en el 2015 la Empresa impulsadora del desarrollo humano sostenible, incluyente y solidaria; generadora de confianza y comprometida con el logro de vivir bien de la población de la Provincia de Pichincha”

Las políticas se orientaron a la calidad, servicio al cliente y rentabilidad de la institución en el tema inmobiliario; los principios estuvieron basados en la eficiencia, eficacia, productividad, ética, mejora continua, calidad, cumplimiento de normativas.

A partir de octubre del 2013 COVIPROV al ser absorbida por la Empresa Pública HIDROEQUINOCCIO E.P sigue los lineamientos de planificación establecidos por la nueva organización; esta se encarga de finalizar los planes habitacionales que estaba a cargo de COVIPROV y crea nuevos planes, programas habitacionales.

**ORGANIZACIÓN.** - La empresa COVIPROV se organizaba de la siguiente manera:

- El 7 de febrero de 2012 bajo resolución del directorio de la empresa fue aprobada la estructura organizacional y funcional.
- Dentro de la estructura se establece tres grupos de procesos:  
 Procesos Gobernantes: Directorio, Gerencial General  
 Procesos Agregadores de Valor: Coordinación Técnica  
 Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo: Coordinación Administrativa Financiera. Se cuenta con manuales de procesos.
- Al tener definidos los procesos en la empresa COVIPROV hasta el 2012 mantenía el Certificado de Calidad ISO 9001:2008.
- Se establece una división de áreas y departamentos para el funcionamiento de la empresa.
- Se especifica las funciones y responsabilidades de cada área.
- Su máxima autoridad es el Directorio de la empresa.

COVIPROV antes de ser fusionada mediante absorción por HIDROEQUINICCIO E.P., manejaba una estructura orgánica que fue aprobada por el Directorio

Provincial de Vivienda E.P. el 30 de octubre del 2013, y se encontraba dividida en niveles de acuerdo como se muestra en la tabla 10:

**Tabla 10-** Estructura Orgánica de COVIPROV

Niveles	Áreas
Directivo	Directorio
	Gerencia General
Asesor	Marketing
	Judicatura
Apoyo	Coordinación Administrativa
	Coordinación Financiera
	Gestión Administrativa
	Gestión Financiera
	Gestión Empresarial
Operativo	Coordinación Técnica
	Gestión de Diseño
	Gestión de Planificación
	Gestión de Obras Civiles
	Fiscalización

Elaborado con base Empresa Pública HIDROEQUINOCCIO E.P (2013).

Una vez que COVIPROV fue absorbida por la Empresa HIDROEQUINOCCIO EP en septiembre del 2014 se aprueba la nueva estructura orgánica donde se encuentra como una Gerencia Técnica de Vivienda COVIPROV, que corresponde a una Unidad de Negocio y se localiza dentro de los procesos Agregadores de Valor.

**DIRECCIÓN.** - dentro de las actividades que se desarrolla en el proceso de dirección se encuentran:

- Programar, coordinar, supervisar la ejecución de las actividades de gestión.
- Procedimientos de evaluación de los objetivos y metas planteadas.
- Actividades relacionadas con la toma de decisiones en el ámbito de contratos, alianzas estratégicas, parte administrativa, contable y financiera se lo realiza en función de los resultados obtenidos, lineamientos y recomendaciones del Directorio, en el 2012 se realizó alianzas estratégicas con el GAD cantón Puerto Quito, BIESS, MIDUVI.

- Al formar parte de la empresa pública HIDROEQUINOCCIO E.P. los procesos relacionados con la Dirección se centran dentro del contexto de Unidad de Negocios; donde sus funciones se orientan a planificar, construir y comercializar proyectos y programas de vivienda.

**CONTROL.** - en el tema financiero la empresa COVIPROV en el 2012 lo gestionaba con el Sistema Integrado de Planificación de Recursos, seguimiento de proyectos a través de informes, no se evidencia si posee algún sistema de control de proyectos; cuenta con el área de auditoría interna de la empresa.

Actualmente HIDROEQUINOCCIO E.P., por ser una entidad pública absorbente de otras empresas del Gobierno de la Provincia de Pichincha brinda servicios de diferente naturaleza a la sociedad, como son servicios de electricidad, proyectos de vialidad, de vivienda, de cultura, de comunicación etc.

Al haber absorbido a varias empresas HIDROEQUINOCCIO E.P. ha dado seguimiento a los compromisos previos que fueron adquiridos con anterioridad por las empresas fusionadas.

Asimismo, para poder dar cumplimiento a sus objetivos la estructura actual de HIDROEQUINOCCIO E.P. incluye unidades de Negocio que son especializadas, las mismas que son respaldadas por un equipo de personas multidisciplinarias que brindan apoyo a las diferentes áreas de la empresa.

Dentro de la Unidad de Vivienda HIDROEQUINOCCIO E.P. está impulsando el desarrollo inmobiliario tanto de la provincia de Pichincha como del país, con el objetivo de reducir el déficit habitacional que sufre actualmente la sociedad ecuatoriana, así como también generar fuentes de empleo; en la tabla 11 se presenta un resumen de las variables de los procesos administrativos en el caso de COVIPROV.



**Tabla 11-** Resumen de las variables empresa COVIPROV

PROCESO	EVOLUCIÓN				
	2010	2011	2012	2013	2014
PLANIFICACIÓN	Creación de planes operativos, planes estratégicos.	Planes y programas de vivienda	Planes y objetivos orientados a que la institución crezca	Actividades relacionadas con el proceso de absorción que sufrió la institución	Las actividades relacionadas con el proceso de planificación siguen los lineamientos de la empresa HIDROEQUINOCCIO EP. Se ejecutaron los planes y programas de vivienda de arrastre
	Objetivos y metas orientados a satisfacer la demanda inmobiliaria	Objetivos y metas orientados a satisfacer la demanda inmobiliaria	Principios basados en eficiencia, eficacia, productividad, ética, mejora continua, calidad, cumplimiento de normativas		
		Actualización de políticas, normas y estudios de factibilidad operativa	Las Políticas se encontraron orientadas a la calidad, servicio al cliente y rentabilidad de la institución		
		Creación de Misión y Visión			
ORGANIZACIÓN	Realización de propuestas de la estructura organizacional y funcional	Actividades relacionadas con la aprobación de la estructura organizacional y funcional	Aprobación de la Estructura organizacional y Funcional	No se detalla ningún cambio en las actividades que involucran el proceso de organización	Una vez que forma parte de la nueva empresa se encuentra dentro de una Unidad de Negocio, que pertenece a los procesos Agregadores de Valor
			Procesos Gobernantes, Procesos Agregadores de Valor, Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo		
			Contaba con Certificación de Calidad ISO 9001:2008		
			División de áreas y departamentos		
DIRECCIÓN	Actividades relacionadas con programar, coordinar, supervisar, evaluar, toma de decisiones. Se realizaron alianzas estratégicas con Gobiernos Autónomos Descentralizados, BIESS, MIDUVI.			Las actividades de dirección centradas en contexto a una Unidad de Negocios	
CONTROL	El proceso de control se lo realiza a través de informes no se evidencia algún sistema informático para controlar el tema de proyectos. Cuenta con el área de auditoría interna		Cuenta con el Sistema Integrado de Planificación de Recursos, para el área financiera	No se tiene información como realiza control como Unidad de Negocios	

Elaboración Propia

### 3.1.2 MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA-DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PICHINCHA

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda fue creado mediante Decreto Ejecutivo N° 03 del 10 de agosto de 1992; su creación se realizó con el fin de solventar el tema de vivienda ya que constituye uno de los aspectos fundamentales del bienestar ciudadano y funcionamiento de la comunidad urbana. Con fecha 9 de junio de 1994 se fusiona el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda con las entidades Junta Nacional de Vivienda y el Instituto Ecuatoriano

de Obras Sanitarias, adquiriendo de esta manera las funciones, patrimonio, competencias, recursos humanos, materiales y recursos financieros.

La Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda entra en funcionamiento a partir de mayo de 1995 según consta en el reglamento orgánico funcional emitido en ese año, en ese entonces se encontraba bajo la dirección regional 1.

La Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda desde su funcionamiento ha sido una entidad desconcentrada a nivel provincial del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, sus funciones se encuentran centradas en la ejecución, asistencia técnica y control de objetivos de proyectos, planes de hábitat y vivienda, llegando a ser una entidad netamente de ejecución; de tal manera que la planificación de proyectos, planes y objetivos son tomados del área de planificación de la matriz del Ministerio.

La Dirección Provincial de Pichincha en el 2009 contaba con un Estatuto Orgánico por Procesos del 25 de febrero del 2002 en el que se evidencia las diferentes actividades que se realizaban en las cuatro variables de estudio, a continuación, se describe cada una de las variables.

**PLANIFICACIÓN.** - En estos procesos se desarrollaban las siguientes actividades.

- Actividades de planificación relacionadas con control y ejecución de proyectos: Ordenamiento Territorial, Agua, Saneamiento y Vivienda.
- Definición de Objetivos Institucionales orientados a satisfacer las necesidades de vivienda, agua potable y saneamiento de grupos prioritarios; incentivar la inversión privada; asesoría técnica en el ámbito de políticas públicas; involucramiento de comunidades.

- Políticas orientadas a ser una institución rectora y promotora de sistemas facilitadores para el mejoramiento del Ordenamiento Territorial, Agua, Saneamiento y Vivienda.
- Misión y Visión se adopta de la institución central
- Valores Institucionales: Honestidad, Justicia, Compromiso, Predisposición al servicio y Transparencia.

**ORGANIZACIÓN.** - al 2009 se contaba con las siguientes disposiciones.

- Estructura definida por proceso donde se tenía procesos: Gobernantes, Habilitantes, Generadores de Valor.
- División de áreas de trabajo: Dirección, Asesoría Jurídica, Apoyo, Gestión Técnica.
- Definición de responsables, se define dos niveles que es el Director Provincial y Coordinadores.

**DIRECCIÓN.** - Las actividades se orientaron a la coordinación con equipos polifuncionales, actividades relacionadas con el bienestar del recurso humano.

**CONTROL.** - en el tema de la variable de control las actividades se desarrollaron con el fin de aplicar las leyes, reglamentos y normas, realización de auditorías internas, procesos de seguimiento de los planes vigentes.

A continuación, en las tablas 12 y 13 se describen los cambios en el ámbito de procesos administrativos que la institución ha realizado en los períodos 2009 al 2013.

Tabla 12- Evolución de las variables del Proceso Administrativo (A)

ACUERDOS/DECRETOS EMITIDOS		Reforma al Estatuto por Procesos 9 de Diciembre 2009	Reforma al Estatuto por Procesos 19 de Abril 2011
EVOLUCIÓN DEL NOMBRE		Unidad Técnica Provincial de Desarrollo Urbano y Vivienda Pichincha	Dirección Provincial Pichincha
VARIABLES	PLANIFICACIÓN	Actividades de planificación relacionadas con control y ejecución de proyectos de desarrollo urbano y vivienda.	Actividades de planificación relacionadas con la supervisión y asistencia de políticas, leyes, normas, planes, programas y proyectos de hábitat vivienda, asentamientos humanos, agua potable saneamiento y residuos sólidos
		Definición de Objetivos: Objetivo General orientado a formular políticas públicas alineadas a la Constitución y el Plan Nacional de Desarrollo en el ámbito de Asentamientos Humanos. Objetivos Estratégicos establecidos en función de los servicios que brinda	Modificación de Objetivos Estratégicos orientados a la asistencia, apoyo a los municipios del país. Se establece el objetivo de que en un plazo de 8 años las Funciones de las Direcciones Provinciales se transfieran a los Gobiernos Autónomos Descentralizados
		Nose identifica dentro del documento	Nose identifica dentro del documento
		Misión y Visión se adopta de la institución central. Se coloca misión y visión por departamentos	Misión y Visión se adopta de la institución central. Se coloca misión y visión por departamentos
		Nose identifica dentro del documento	Nose identifica dentro del documento
	ORGANIZACIÓN	Estructura Definida por procesos: Procesos de Hábitat y Vivienda, Proceso de Servicios Domiciliarios de Agua Potable, Saneamiento y Residuos Sólidos; Procesos Habilitantes de Asesoría, Procesos Habilitantes de Apoyo.	Estructura Definida por procesos: Procesos Agregadores de valor, Procesos Habilitantes de Asesoría, Procesos Habilitantes de Apoyo
		División de áreas de trabajo: Dirección, Hábitat y Vivienda, Asesoría Jurídica, Administración de Recursos Humanos, TIC, Gestión Administrativa, Gestión Financiera. Presenta Cadena de Valor	División de áreas de trabajo: Dirección, Administrativo-Financiero, Vivienda, Agua, Saneamiento y Residuos Sólidos, Hábitat y Asentamientos Humanos
		Definición de responsables y atribuciones: Director Provincial, Coordinadores de áreas, responsables por cada unidad	Definición de responsables y atribuciones: Director Provincial, Coordinadores de áreas, responsables por cada área de trabajo
	DIRECCIÓN	Coordinación de actividades con equipos. Coordinación de actividades de bienestar del recurso humano. Actividades de Alianzas Estratégicas conjuntamente con el área de planificación matriz del Ministerio	Coordinación de actividades con equipos. Coordinación de actividades de bienestar del recurso humano. Actividades de Alianzas Estratégicas conjuntamente con el área matriz de planificación del Ministerio
	CONTROL	Aplicación de las leyes, reglamentos y normas. Auditorías Internas. Procesos de seguimiento de los planes, Informes de evaluación. Implementación del e-SIGEF y SIGOB	Aplicación de las leyes, reglamentos y normas. Auditorías Internas. Procesos de seguimiento de los planes, Informes de evaluación. Control a través de los sistemas gubernamentales establecidos e-SIGEF y SIGOB

Elaborado con base en las Reformas Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (2009, 2011)

**Tabla 13-** Evolución de las variables del Proceso Administrativo (B)

ACUERDOS/DECRETOS EMITIDOS		Reforma al Estatuto por Procesos 24 de mayo 2012	Reforma al Estatuto por Procesos 11 de marzo 2013	Decreto Ejecutivo 5 mayo 2013
EVOLUCIÓN DEL NOMBRE		Dirección Provincial Pichincha	Dirección Provincial Pichincha	Dirección Provincial Pichincha
VARIABLES	PLANIFICACIÓN	En esta reforma se aumenta la Coordinación General de Gestión Estratégica dentro de la estructura del Ministerio; se cambian los nombres de los procesos por: Gobernantes, Sustantivos y Adjetivos. Dentro de la estructura de la Dirección Provincial no se identifica algún cambio	Implementación del área Gestión de Calidad del Servicio y Atención al Ciudadano, tanto en la matriz del Ministerio como en las Direcciones Provinciales	Por Decreto Ejecutivo se transfiere las competencias de Agua Potable y Saneamiento a la Secretaría del Agua; por lo que se elimina de la Dirección Provincial el Proceso de Agua Potable y Saneamiento
	ORGANIZACIÓN			
	DIRECCIÓN			
	CONTROL			

Elaborado con base en las Reformas Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (2012, 2013)

Para el período 2014 se detalla a continuación que actividades se desarrollaron en cada variable de estudio.

**PLANIFICACIÓN.** - para esta variable las actividades desarrolladas en el período 2014 se orientaron a planificar la asistencia y ejecución de proyectos de Hábitat, Asentamientos Humanos y Vivienda.

Se definieron objetivos generales, estratégicos; los primeros orientados a formular políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos alineados a la Constitución y Plan Nacional de Desarrollo; para los estratégicos orientados a priorizar las necesidades de los grupos de atención prioritaria, proporcionar asistencia técnica para mejorar las capacidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en el ámbito de planificación territorial y asentamientos humanos.

Políticas orientadas a crear, fomentar y promover acciones que permitan que los grupos prioritarios alcance una mejor calidad de vida en tema de hábitat, asentamientos humanos y vivienda.

La Misión y Visión se adopta de la institución central

Los valores institucionales centrados en el respeto, entrega y honestidad.

**ORGANIZACIÓN.** - en esta variable se contó con una estructura definida por procesos, divididos en: Administrativos y Financieros, Asesoría Jurídica, Gestión Técnica.

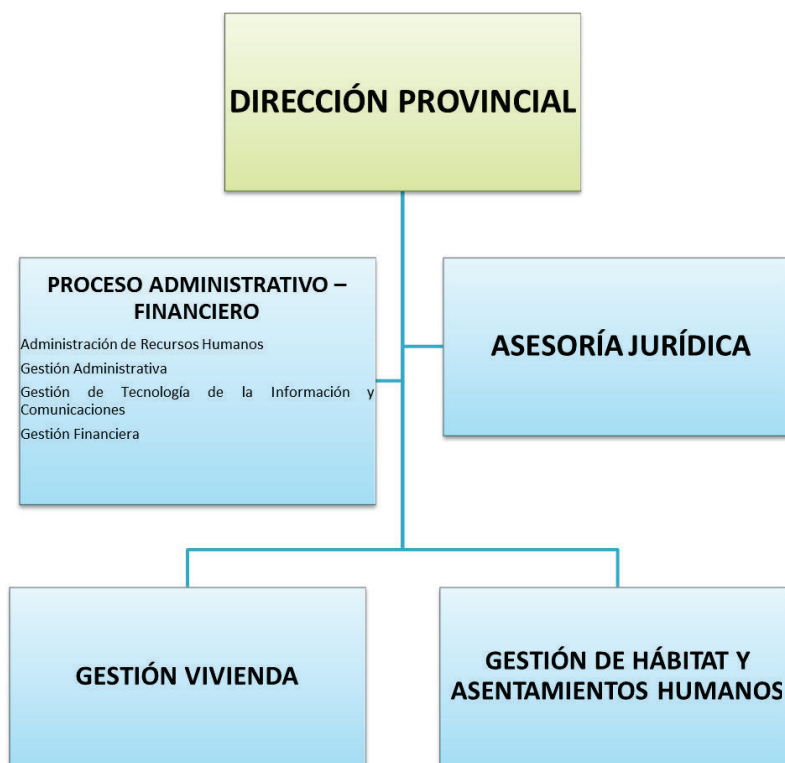
División de áreas de trabajo en: Dirección, Administrativo Financiero, Vivienda, Hábitat y Asentamientos Humanos.

Se cuenta con definición de responsables y atribuciones, divididos a nivel de Director Provincial, Coordinadores de áreas, responsables de cada área de trabajo.

**DIRECCIÓN.** -en esta variable las actividades realizadas se encuentran orientadas a la coordinación de tareas con equipos de trabajo, coordinación de tareas de bienestar del recurso humano, actividades relacionadas con alianzas estratégicas conjuntamente con el área matriz de planificación del Ministerio, estas alianzas se desarrollan en su gran mayoría con Promotores Inmobiliarios.

**CONTROL.** - para el control la institución aplica las leyes, reglamentos y normas; cuenta con el área de Auditoría Interna de la Matriz, realiza procedimientos de seguimiento de planes, informes de evaluación; cuenta con los sistemas gubernamentales establecidos e-SIGEF, SIGOB, QUIPUX, GPR.

La estructura de la Dirección Provincial de Pichincha consta, de una dirección, área administrativa-financiera, y área técnica, como se muestra en la figura 10.



**Figura 10**– Estructura de la Dirección Provincial de Pichincha (MIDUVI, 2014)

Dentro de los servicios que brinda la Dirección Provincial de Pichincha se encuentran:

**Bono de Titulación.** - beneficio que se otorga por única vez para financiar la formalización y perfeccionamiento de las escrituras de traspaso de dominio de personas con recursos económicos bajos, este bono puede ser hasta de USD 400.

**Vivienda “Manuela Espejo”.** - es un bono que se entrega a las personas con discapacidad en situación crítica, con el fin de dotar con una solución habitacional adecuada con las obras de accesibilidad requeridas.

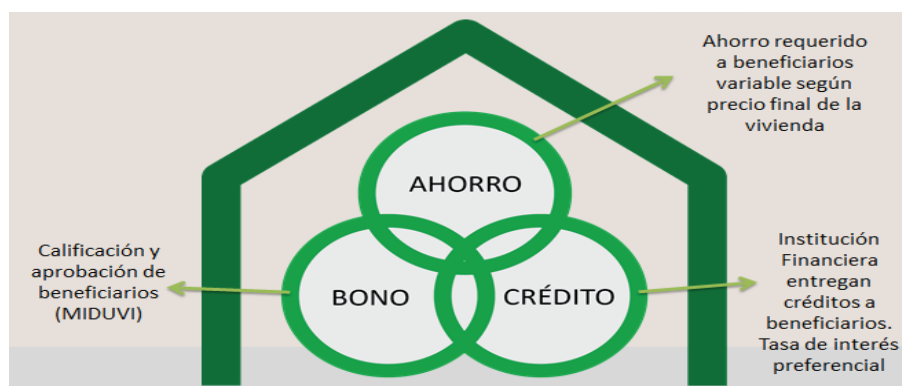
**Sistema de Incentivos para Vivienda Urbana, Bono para Vivienda Nueva y Mejoramiento.** - en este servicio se tiene tres modalidades en las que se otorga el bono.

- Bono Mi Primera Vivienda. - es una ayuda económica a las familias de escasos recursos económicos que por primera vez van a adquirir una vivienda de hasta USD 30.000 y que se encuentren dentro de proyectos habitacionales calificados por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.
- Bono para Construcción en Terreno Propio. -ayuda económica a las familias que posean un terreno propio y deseen construir por primera vez una vivienda, el valor de la vivienda y del predio no debe superar los USD 30.000.

Bono para Mejoramiento de Vivienda. -se proporciona la ayuda económica a las familias de recursos económicos bajos que deseen mejorar su vivienda, para ser beneficiario de este bono, la vivienda, incluido el predio y el mejoramiento a realizarse no debe superar los USD 30.000.

**Programa de Vivienda Rural.** - dentro de este programa de igual manera se entrega bonos para construcción de vivienda en terreno propio y adquisición de vivienda; al ser un sector rural lo que se verifica es que la vivienda adquirirse o construir se encuentre en sectores que cumplan con las ordenanzas locales.

Para el sistema de bonos que otorga la Dirección Provincial de Pichincha se aplica el esquema en el que el beneficiario participe de la obtención de su vivienda, en la figura 11 se muestra el esquema con que se trabaja.



**Figura 11**– Modelo de otorgamiento de bonos.  
(MIDUVI, 2013)



Los montos que se manejan en la entrega de bonos van a depender de la capacidad que tiene el beneficiario en la tabla 14 se detalla estos montos.

**Tabla 14-** Valor de Vivienda o Departamento para otorgamiento de Bonos

Ingreso Familiar mensual mínimo	Valor Departamento/Casa	BONO		AHORRO BENEFICIARIO		CREDITO	
		Departamento	Casa	Departamento	Casa	Departamento	Casa
\$ 262,00	\$ 15.000,00	\$ 6.000,00	\$ 5.000,00	\$ 434,00	\$ 706,00	Para completar el valor de la casa/departamento el beneficiario puede acceder a créditos financieros con interés preferencial	
\$ 405,00	\$ 20.000,00	\$ 5.000,00	\$ 4.000,00	\$ 723,00	\$ 1.129,00		
\$ 518,00	\$ 25.000,00	\$ 3.500,00	\$ 3.000,00	\$ 1.978,00	\$ 2.472,00		
\$ 621,00	\$ 30.000,00	\$ 2.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.529,00	\$ 3.146,00		

Elaborado con base en los Acuerdos del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (2013)

**Tabla 15-** Montos de Bonos que se otorgan

Tipo Bono	Valor Bono	Ahorro	Observación
Vivienda Rural	\$ 6.000,00	\$ 1.260,00	Se requiere terreno propio
Reasentamiento	\$ 13.500,00	\$ 5.000,00	Se puede solicitar crédito. Existe casos que no se requiere ahorro se entrega la vivienda o departamento en su totalidad
Mejoramiento	\$ 2.000,00	\$ -	Para mejoramiento de pisos, cubiertas, instalaciones agua potable, aparatos sanitarios, instalaciones sanitarias, instalaciones eléctricas
Manuela Espejo	\$ 13.500,00	\$ 5.000,00	Se puede solicitar crédito. Existe casos que no se requiere ahorro se entrega la vivienda o departamento en su totalidad

Elaborado con base en los Acuerdos del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (2013)

### 3.1.3 EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE HÁBITAT Y VIVIENDA

Un 22 de marzo 2010 mediante Ordenanza Metropolitana N° 0307, el Consejo Metropolitano de Quito crea la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda, con domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito.

El incentivo que existió para crear la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda fue la necesidad de contar con una estructura administrativa que permita implementar la Política Metropolitana de Hábitat y Vivienda que el Municipio se encontraba impulsando en aquel entonces. Una vez creada la institución, esta absorbió a la Unidad Ejecutora Ciudad Bicentenario de la Empresa de Desarrollo Urbano de Quito que en ese entonces ejecutaba los proyectos de vivienda; la unidad transfirió los recursos económicos, administrativos, talento humano y demás bienes a la nueva empresa creada; la transferencia de estos recursos representó USD15 millones de dólares que constituyeron el patrimonio inicial de la empresa creada.

La Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda se constituyó con la siguiente base legal:

Constitución de la República del Ecuador 2008:

- Artículo 315: expresa la facultad que tiene el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para constituir empresas públicas.
- Artículo 264: señala las competencias de los gobiernos municipales.
- Artículos 30, 31, 340, 375, y 376: expresan el derecho de la población a un hábitat de calidad.
- Artículo 14: reconoce el derecho de la sociedad a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado que garantice el SUMAK KAWSAY.

Ley Orgánica de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito.

- Artículo 8, numeral 12: señala las atribuciones que tiene el Concejo Metropolitano para resolver la constitución de empresas públicas.
- Artículos 2 y 26: expresan las atribuciones que tiene el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito en temas de uso de suelo y aprovechamiento del mismo.

Ordenanza Metropolitana N° 0301 del 4 de septiembre del 2009, donde estableció el Régimen Común para la Organización y Funcionamiento de las Empresas Públicas Metropolitanas.

La Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda en los primeros meses después de su creación elaboró su estructura orgánica, estatuto y reglamentos internos para su funcionamiento; en el siguiente período restante del año 2010 y el año 2011 desarrollo las ordenanzas de proyectos de vivienda, ordenanzas referidas a modelos de gestión, regularización y control, permisos, procedimientos, tramitología, aprobación de planos, entre otras que permitan que la empresa cumpla con su razón de ser. Adicional en el período del 2010 y 2011 continuó con la administración de la ejecución de los proyectos que se encontraba a cargo de la Unidad Ejecutora Ciudad Bicentenario de la Empresa de Desarrollo Urbano de Quito, entre estos proyectos se encontraban Ciudad Bicentenario, proyecto IESS, relocalización de familias en zonas de riesgo, programas de vivienda con cooperativas como: CEOLS-FUT, Solidaridad, Paseos de Pichincha entre otros.

En la tabla 16 se detalla las funciones de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.

**Tabla 16-** Funciones de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda

<b>FUNCIONES</b>	
Gestionar	Programas y proyectos de hábitat y vivienda con finalidad social
	Reservas de suelo y promover su oferta bajo criterios de ordenamiento territorial, dotación de infraestructura y equipamiento
Desarrollar	Modelos de gestión eficientes para construir vivienda nueva
	Programas de autogestión comunitaria, economía solidaria.
	Programas integrales que respeten el entorno urbano o rural
	Programas de mejoramiento habitacional y sus usos complementarios en las áreas urbanas y rurales.
	Programas de buenas prácticas urbanas en la población
Administrar	Los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, propios, encargados, o a consecuencia de la suscripción de convenios.
Asesorar	En el área de su especialización
Y demás funciones encomendadas por el Concejo Metropolitano.	

Elaborado con base Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda (2010).

El análisis de las variables para el caso de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda se llevará a cabo desde el año de su creación que fue en el 2010.

**Planificación.** -La planificación de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda se ha basado en tres documentos esenciales emitidos bajo ordenanzas municipales por el Concejo Metropolitano de Quito, en función de estos se ha desarrollado los planes, proyectos, programas, objetivos y metas de la empresa, estos documentos sirven como referencia hasta el día de hoy; a continuación, se cita los mismos.

1. Plan Metropolitano de Desarrollo Distrito Metropolitano de Quito.- este Plan Metropolitano entro en vigencia el 30 de marzo 2012 mediante la ordenanza N° 170 emitida por el Concejo Metropolitano de Quito, presenta la planificación en el ámbito del desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito para un período de diez años ( 2012-2022), en esta se señala las directrices que debe seguir en el ámbito de hábitat y vivienda, movilidad,

salud, servicios básicos, seguridad ciudadana, educación y deportes, inclusión social, gestión de riesgos, espacio público, regularización de barrios entre otros; no se ha tenido reforma alguna hasta la fecha.

2. Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito.- este Plan Metropolitano entro en vigencia el 29 de marzo 2012 mediante la ordenanza N° 171 emitida por el Concejo Metropolitano de Quito, en esta se describe las estrategias territoriales de uso, ocupación y manejo de suelo en función de aspectos económicos, sociales, ambientales y urbanísticos que el Distrito Metropolitano de Quito debe seguir, el período de duración es acorde al Plan Metropolitano de Desarrollo. El 21 de octubre del 2013 se realiza una reforma al Anexo 11 del Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial que contiene el Plan de Uso y Ocupación de Suelos mediante la ordenanza N° 0447.

3. Política Metropolitana de Hábitat y Vivienda noviembre 2011

En función de estos tres instrumentos legales se han realizado los planes, programas, proyectos, objetivos y metas de la empresa

- Misión y Visión de la Institución definida en el 2012, en los períodos de análisis no se ha realizado modificación alguna.
- Objetivos y Metas planteadas por cada unidad administrativa, en cada año se cambia en función de los programas y planes establecidos.
- Planes y Programas de vivienda y hábitat con plazos de ejecución plurianuales.

### **Visión Institucional**

“Empresa Pública Metropolitana autosustentable, líder a nivel nacional en la gestión urbana y generación de soluciones habitacionales para diferentes estratos sociales, que provee de bienes y servicios de calidad con enfoque social y ambiental”.

## **Misión Institucional**

“Aplicar las políticas metropolitanas para promover el desarrollo organizado de la ciudad y la generación de soluciones habitacionales para diversos estratos socio-económicos, priorizando la calidad y sostenibilidad del medio urbano, bajo modelos de gestión apropiados, integrales e incluyentes, con participación ciudadana, que aseguren la sustentabilidad de las intervenciones, ambiental, social y económicamente.”

**Organización.** -con respecto a la parte de la organización de la institución desde su creación se tomó algún tiempo para formalizar su estructura, procedimientos, designación de responsabilidades, división de áreas, entre otras actividades propias del ámbito de la organización, es así que recién a partir del 2012 se contó de manera formal con documentación que sustente el tema de organización de la empresa; a continuación, se detalla sus elementos.

- Estructura Orgánica Funcional aprobada en el 2012, donde se cuenta con unidades administrativas como: Directorio, Gerencia General, Gerencia de Desarrollo Social y Gestión de la Demanda, Gerencia Técnica, Gerencia Corporativa de Negocios
- Definición de responsabilidades en cada unidad administrativa, se tiene:  
Gerencia General: Nivel Político y de Decisión  
Gerencia Técnica, Gerencia de Desarrollo Social y Gestión de la Demanda;  
Gerencia Corporativa de Negocios: Nivel Operativo.  
Dirección administrativa, Jurídica, Financiera, Planificación, Contratación Pública: Nivel de Apoyo
- Para el 2012 se aprobó los procedimientos internos del directorio de la empresa, para el 2013 se sumaron manuales e instructivos referentes al uso de vehículos, contratación pública, reglamento interno de administración de talento humano, procedimientos de entrega de viviendas, ordenanzas de los proyectos en ejecución, normativas internas, instructivos internos; para el 2014 se realizaron reformas a los manuales de uso de vehículos, normas internas de contratación, adicional se implementó procedimientos para atender los reclamos y requerimientos de clientes.

- En el 2013 se aprobó el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, donde se detalla los procesos Gobernantes, Agregadores de Valor, Procesos Habilitantes.

Procesos Gobernantes: el Directorio y Gerencia General

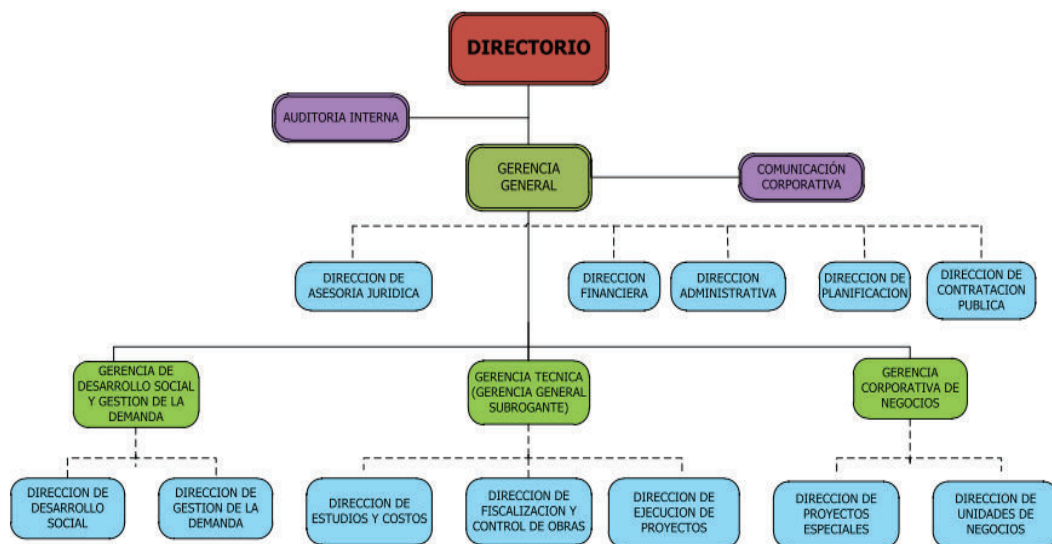
Procesos Agregadores de Valor: la Gerencia Técnica, Gerencia Corporativa de Negocios, Gerencia de Desarrollo Social y Gestión de la Demanda.

Procesos Habilitantes de Asesoría: Auditoría Interna, Comunicación Social, Dirección de Asesoría Jurídica.

Procesos Habilitantes de Apoyo: Dirección Financiera, Dirección Administrativa, Dirección de Planificación, Dirección de Contratación Pública.

- En el 2014 con el fin de fortalecer la institución y mejorar el clima laboral se contrató una consultoría para generar un nuevo modelo de gestión enfocado en procesos, sin embargo, se implementó un “QUICK WINS” para tener mejoras en un plazo corto.

En la figura 12 se muestra la estructura orgánica funcional con la que la empresa pública metropolitana de hábitat y vivienda.



**Figura 12–** Organigrama Estructural Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.  
(Empresa Pública, 2014)

**Dirección.** - en el ámbito del proceso de dirección las actividades desarrolladas se han orientado a dirigir, supervisar, coordinar las tareas encomendadas para el buen funcionamiento de la empresa pública; a continuación, se detalla las actividades a su cargo.

- Presentar informes de gestión al directorio de la empresa
- Encargado de la toma de decisiones en el sistema de administración del talento humano como son: nombramiento, remoción, creación, supresión y fusión de cargos, autorización de cambios administrativos, delegación, y capacitación del personal.
- Encargado de realizar las alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas, entre estas se encuentra, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, COOPCCP entidad de microfinanzas, EPMAPS, Petroecuador, EPMMOP, Instituto Metropolitano de Patrimonio y demás instituciones que se interesen en invertir en temas de hábitat y vivienda. Para temas de capacitación se realizaron alianzas estratégicas con el SECAP e INCOP, este tipo de estrategias se encuentra encargada la Gerencia Corporativa de Negocios.

**Control.** - la institución realiza un control interno aplicando las normativas expedidas por la Contraloría General del Estado, estas se aplicaron desde el inicio de funcionamiento de la empresa pública en el año 2010 y se continúan aplicando hasta la fecha; se puede señalar que en el período de estudio no se ha realizado ningún tipo de auditoría interna. Se realiza una evaluación y control de la productividad de la institución a través de los indicadores que cada área posee y en función de esto se realiza los correctivos necesarios, en la tabla 17 se realiza un resumen de la evolución de las variables de planificación, organización, dirección y control de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.

Los servicios que brinda la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda

- En el año 2012 se brindaba los siguientes servicios:



Información sobre proyectos de vivienda nueva en temas de adquisición a través de: ahorro, abonos, bono y crédito.

Información de proyectos de relocalización, se ayuda a la gestión y acceso a la vivienda.

- En el 2013 y 2014 se brindó los siguientes servicios:

Información de proyectos de vivienda de interés social; en temas de adquisición y financiamiento; estas viviendas tenían un valor de hasta USD 30.000.

Información para proyectos de vivienda comercial, costos de viviendas superiores a los USD 30.000.

Asesoramiento a familias relocalizadas

Gestionar reclamos y requerimientos de la población.

Los servicios de vivienda de interés social lo gestionan con la modalidad de bonos que el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda lo desarrolla.

**Tabla 17-** Resumen de evolución de las variables.

PROCESO	EVOLUCIÓN				
	2010	2011	2012	2013	2014
PLANIFICACIÓN			Objetivos y metas definidos por cada área administrativa	Objetivos y metas definidos por cada área administrativa	Objetivos y metas definidos por cada área administrativa
			Se aprobaron los planes de: Desarrollo Distrito Metropolitano de Quito, Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito, en función de estos se desarrollan los planes plurianuales de hábitat y vivienda.	Reforma del Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito. Planes y proyectos en función de los Planes aprobados en el 2012 referentes al Ordenamiento Territorial y Desarrollo	Planes y proyectos en función de los Planes aprobados en el 2012 referentes al Ordenamiento Territorial y Desarrollo
ORGANIZACIÓN		Actividades relacionadas con la elaboración de estructura orgánica, desarrollo de ordenanzas de los proyectos de vivienda, modelos de gestión, regularización y control, procedimientos, tramitología y demás documentación que permita el funcionamiento de la nueva empresa	Se cuenta con la Política Metropolitana de Hábitat y Vivienda		
			Misión y Visión definidas		
			Aprobación de la Estructura orgánica Funcional	Se cuenta con el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos	Se contrata una consultoría para genera un nuevo modelo de gestión enfocado en procesos. A corto plazo se implementa el "QUICK WINS"
			Definición de Unidades Administrativas	Se tiene las mismas Unidades Administrativas	
			Definición de responsabilidades a nivel: Político y de Decisión; Nivel Operativo, Nivel Apoyo		
DIRECCIÓN			Actividades orientadas a supervisar, dirigir, coordinar tareas		
			Presentar informes de gestión al directorio, toma de decisiones en el ámbito laboral; efectuar alianzas estratégicas		
CONTROL			Aplicación de las normativas expedidas por la Contraloría General del Estado, evaluación y control de la productividad de la institución a través de los indicadores que cada área posee		

Elaboración Propia

### 3.2 DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LAS VARIABLES ADMINISTRATIVAS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE VIVIENDA.

Para la obtención de los datos se utilizó un cuestionario que se aplicó a las tres instituciones objeto de estudio, el mismo se puede observar en el Anexo B; adicional se obtuvo el resto de la información de los informes de gestión que las instituciones desarrollaron cada año. A continuación, se detalla la situación de las variables de estudio de las tres instituciones que fueron analizadas. La información que se muestra en las siguientes tablas corresponden a las instituciones del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda Dirección Provincial Pichincha, Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda y COVIPROV

que a partir del 2010 se encuentra como una Unidad de Ejecución de Vivienda dentro de la empresa HIDROEQUINOCCIO del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha. Cabe señalar que en el caso del período 2009 la información recolectada corresponde solo al Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda ya que las otras dos instituciones fueron constituidas en el 2010.

### 3.2.1 VARIABLE DE PLANIFICACIÓN

En el caso de la variable de planificación para determinar su situación se analizó tres aspectos.

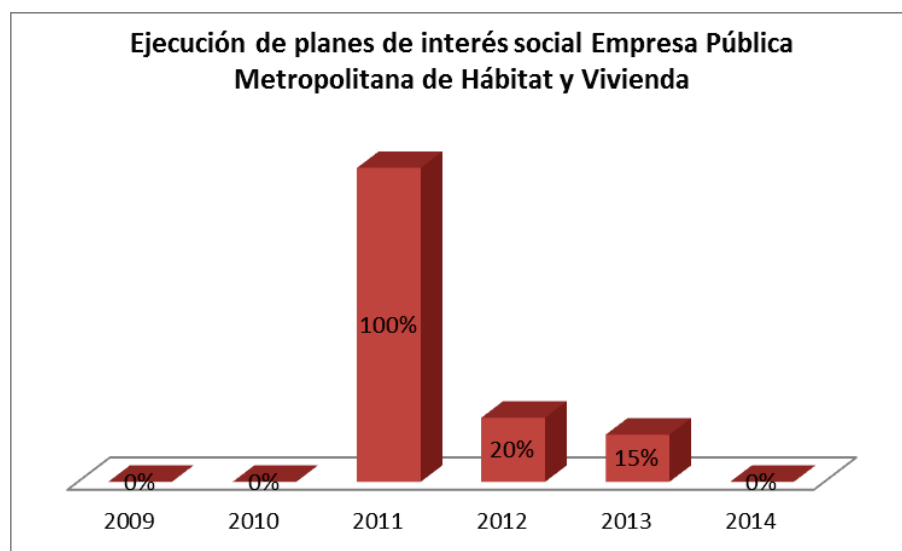
- Ejecución de planes de interés social, se calcula en función del número de Viviendas construidas en los períodos y cuantas de estas fueron subsidiadas por el estado.
- Cumplimiento de Objetivos: Los Objetivos que las instituciones se plantearon en cada período y el cumplimiento de los mismos
- Ejecución de planes: El presupuesto con el que contaba cada institución en relación al presupuesto que se ejecutó en cada período de estudio.

**Indicador 1 Ejecución de planes de interés social.** -Estos aspectos permiten verificar el grado de planificación que ha tenido las instituciones en los diferentes períodos, adicional se puede tener una idea de que porcentaje de beneficiarios efectivos tuvieron acceso a una vivienda de interés social; en la tabla 18, y figuras 13 y 14 se muestra cada uno de los resultados obtenidos en función de los ítems que se tomaron para el análisis, se aclara que ciertos resultados se dieron en porcentaje.

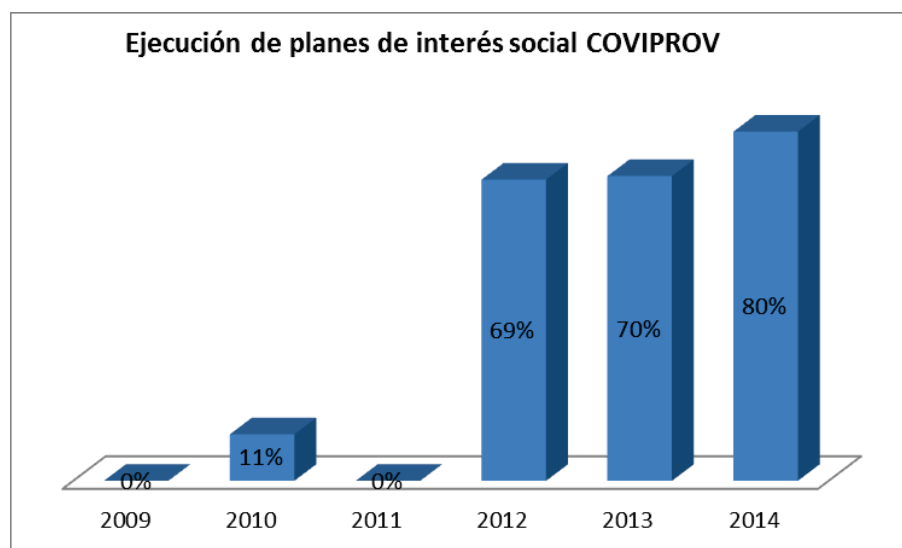
**Tabla 18-** Ejecución de planes de interés social Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI.

<b>AÑOS</b>	<b>N° Viviendas Construidas</b>	<b>N° Viviendas Subsidiadas</b>
2009	2032	2032
2010	5806	5806
2011	5806	5806
2012	2782	2782
2013	1643	1643
2014	756	756

Elaboración propia



**Figura 13–** Ejecución de planes de interés social.  
(Elaboración propia)



**Figura 14–** Ejecución de planes de interés social COVIPROV.  
(Elaboración propia)

En la siguiente Tabla 19 se muestra el resultado de las tres instituciones con respecto al indicador Ejecución de Planes de Interés Social.

**Tabla 19-** Resumen del Indicador de Ejecución de planes de interés social de las tres Instituciones Públicas de Vivienda.

INSTITUCIÓN	2009	2010	2011	2012	2013	2014
MIDUVI	100%	100%	100%	100%	100%	100%
COVIPROV	0%	11%	0%	69%	70%	80%
EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE HABITAT Y VIVIENDA	0%	0%	100%	20%	15%	0%

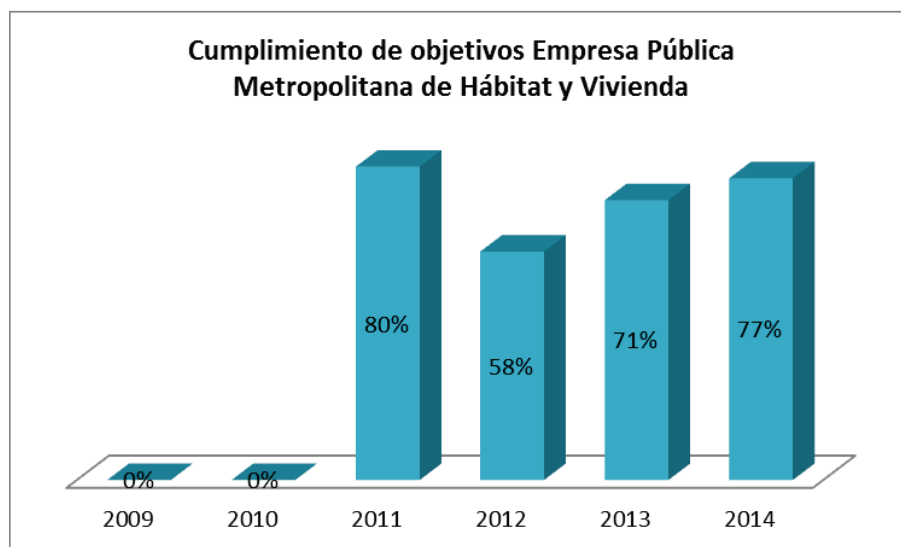
Elaboración propia

Como se observa en tabla anterior los resultados por instituciones de manera separada muestran una baja intervención en lo que se relaciona a proyectos de vivienda de interés social y que son de prioridad para solventar la problemática de vivienda de los grupos prioritarios de la provincia de Pichincha; los resultados obtenidos se tienen al relacionar la cantidad total de planes de vivienda ejecutados por las instituciones y el número de estos que fueron de interés social.

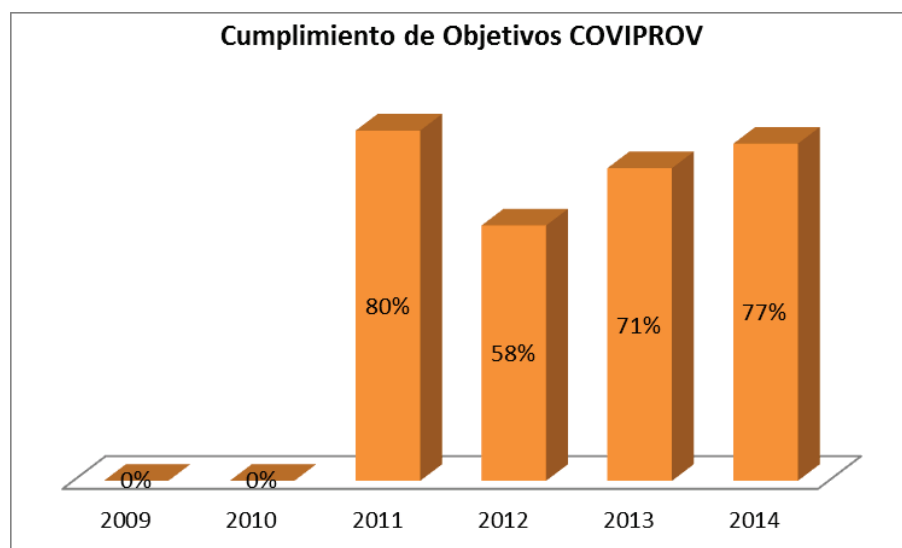
**Indicador 2 Cumplimiento de Objetivos.** - en las siguientes figuras 15, 16 y 17 se detallan los resultados obtenidos de manera porcentual por institución y de manera global.



**Figura 15**– Cumplimiento de objetivos MIDUVI.  
(Elaboración propia)



**Figura 16**– Cumplimiento de objetivos Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.  
(Elaboración propia)



**Figura 17–** Cumplimiento de Objetivos COVIPROV.  
(Elaboración propia)

En la tabla 20 se detalla el resumen del indicador Cumplimiento de Objetivos de las tres instituciones analizadas.

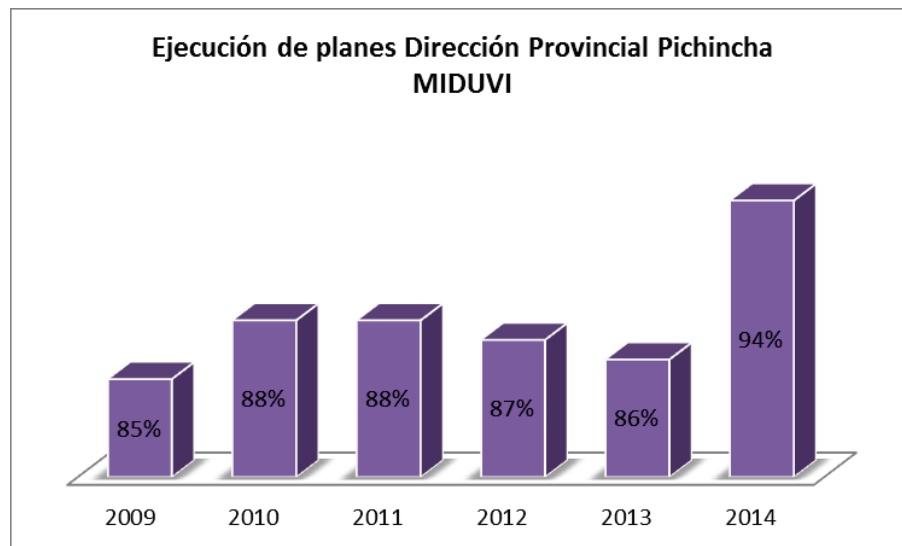
**Tabla 20-** Resumen del Indicador de Cumplimiento de Objetivos de las tres Instituciones Públicas de Vivienda.

INSTITUCIÓN	2009	2010	2011	2012	2013	2014
MIDUVI	67%	67%	67%	67%	67%	33%
COVIPROV	0%	63%	67%	50%	40%	67%
EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE HABITAT Y VIVIENDA	0%	0%	80%	58%	71%	77%

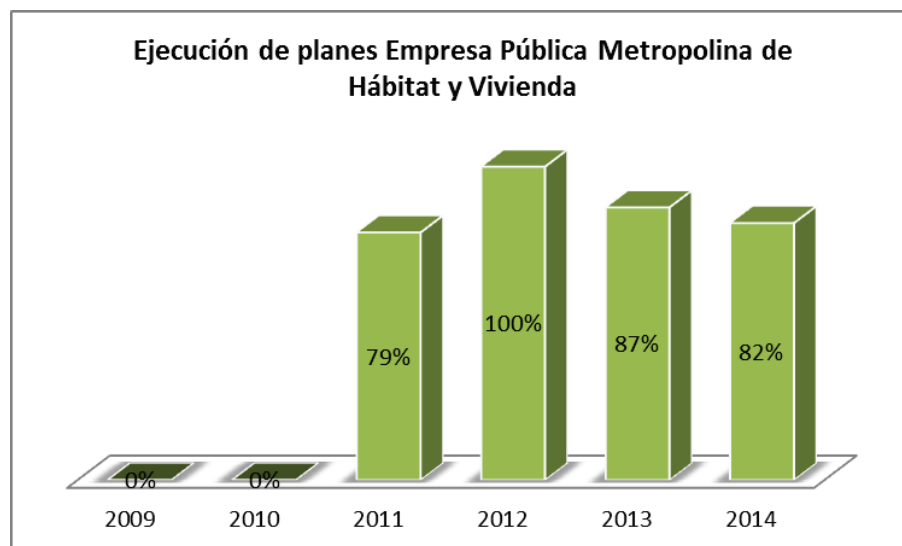
Elaboración propia

El indicador obtenido en la tabla anterior por cada año de las tres instituciones se obtiene al relacionar los objetivos definidos vs los objetivos alcanzados en los distintos períodos.

**Indicador 3 Ejecución de Planes.** - para determinar este indicador se utilizó el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado, en las siguientes tablas y figura se detallan los resultados por institución y global.

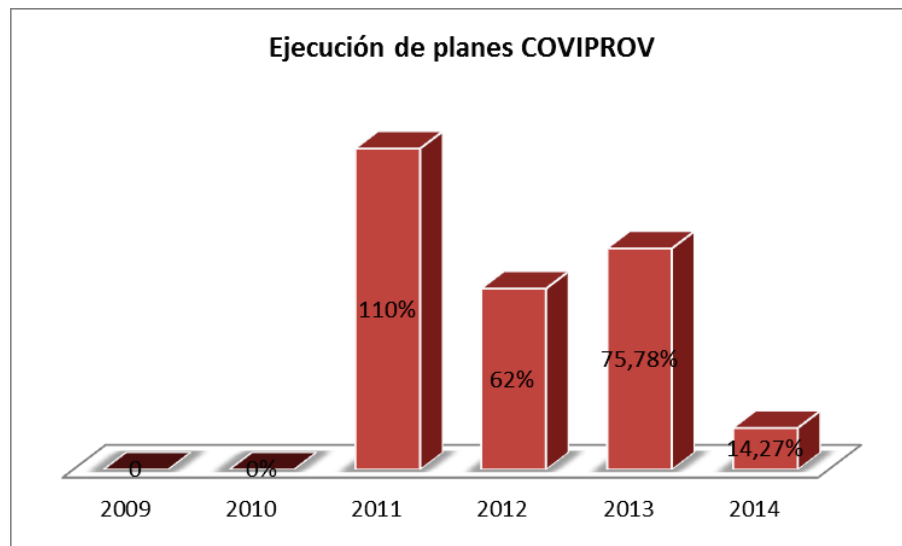


**Figura 18**– Ejecución de planes MIDUVI.  
(Elaboración propia)



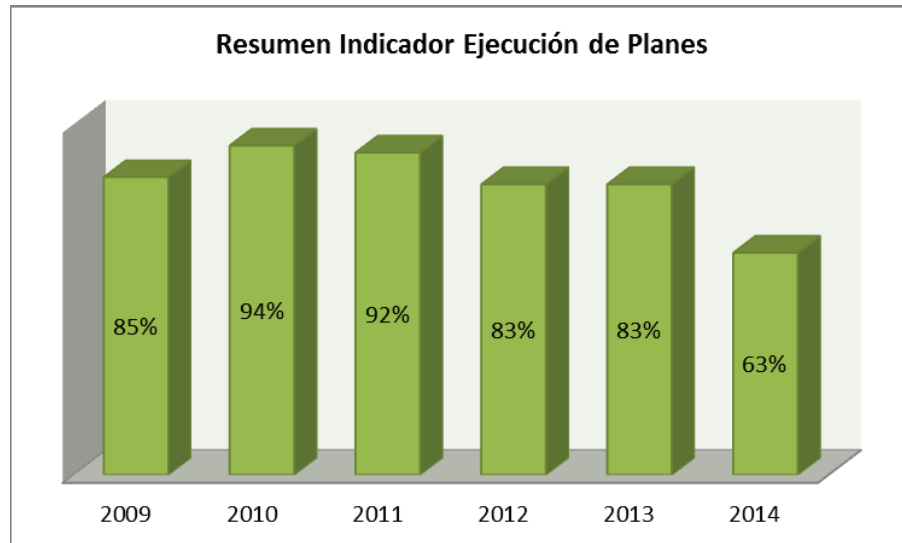
**Figura 19**– Ejecución de planes Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.  
(Elaboración propia)





**Figura 20–** Ejecución de planes COVIPROV.  
(Elaboración propia)

En la figura 21 se indica el resumen del indicador Ejecución de Planes de las tres instituciones de vivienda



**Figura 21–** Resumen Ejecución de planes tres instituciones.  
(Elaboración propia)

### 3.2.2 VARIABLE DE ORGANIZACIÓN

El proceso de organización dentro de las instituciones analizadas se orientó en verificar el tema de actualización de procesos que va de la mano si la institución

ha estado pendiente de los cambios constantes que se da en su entorno tanto en el ámbito político, económico, social entre otros. Otro ítem considerado es la manera como la ciudadanía puede llegar a ser beneficiario de los servicios que brindan cada una de las instituciones analizadas.

- Indicador 1 Actualización de Procesos: donde se analizará en función de los procesos existentes vs los procesos actualizados.
- Indicador 2 Nivel de disponibilidad de la infraestructura y los servicios: el cálculo se realiza en función del tiempo que tiene la ciudadanía para conocer los servicios vs el tiempo que la institución se encuentra abierta.

Indicador 1 Actualización de Procesos. - en las tablas 21, 22 y 23 se detallan los resultados obtenidos en las diferentes instituciones analizadas.

**Tabla 21-** Actualización de Procesos Dirección Provincial de Pichincha

<b>AÑOS</b>	<b>N° Total de Procesos</b>	<b>N° Procesos Actualizados</b>	<b>%</b>
2009	3	3	100%
2010	3	1	33%
2011	3	0	0%
2012	3	3	100%
2013	3	2	67%
2014	3	0	0%

Elaboración propia

**Tabla 22-** Actualización de Procesos Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda

<b>AÑOS</b>	<b>N° Total de Procesos</b>	<b>N° Procesos Actualizados</b>	<b>%</b>
2009	0	0	0%
2010	0	0	0%
2011	0	0	0%
2012	1	1	100%
2013	7	3	43%
2014	7	4	57%

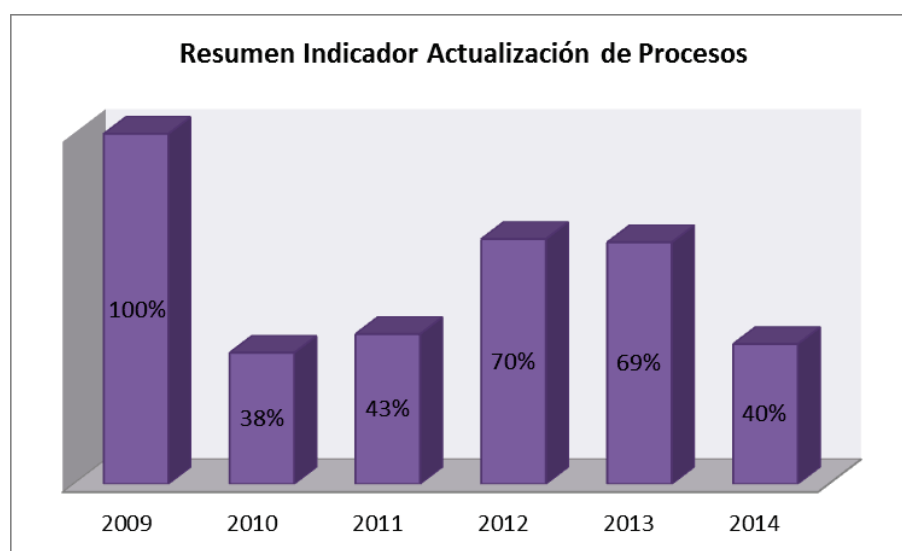
Elaboración propia.

**Tabla 23-** Actualización de Procesos COVIPROV

AÑOS	N° Total de Procesos	N° Procesos Actualizados	%
2009	0	0	0%
2010	5	2	40%
2011	4	3	75%
2012	6	3	50%
2013	32	24	75%
2014	0	0	0%

Elaboración propia

Para el caso de COVIPROV para el 2014 por el tema de fusión con la empresa HIDROEQUINOCCION E.P no se registra procesos actualizados. En la figura 22 se detalla los resultados del indicador de manera global de las tres instituciones.



**Figura 22-** Resumen Actualización de procesos tres instituciones.  
(Elaboración propia)

### **Indicador 2 Nivel de disponibilidad de la infraestructura y los servicios.**

- En los períodos del 2009 al 2012 la información para los interesados de los servicios se lo realizaba a través de llamada telefónica o el ciudadano debía acudir a las oficinas de las instituciones y averiguar el responsable del proyecto que le interesaba.

- En los períodos 2013 al 2014 una de las instituciones implementó un sitio de atención al ciudadano en donde se proporciona información de los proyectos en ejecución, los requisitos y demás documentación necesaria para adquirir el servicio que brinda la institución.

A continuación, se detalla en las tablas 24, 25 y 26 los resultados obtenidos en las diferentes instituciones analizadas.

**Tabla 24-** Nivel de disponibilidad de la infraestructura y los servicios Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI.

AÑOS	Infraestructura	Tiempo atención al Cliente	Tiempo Disponible	%
2009	Telefónica, personal de cada proyecto	8 horas	9horas	89%
2010	Telefónica, personal de cada proyecto	8 horas	9horas	89%
2011	Telefónica, personal de cada proyecto	8 horas	9horas	89%
2012	Telefónica, personal de cada proyecto	8 horas	9horas	89%
2013	Telefónica, posee sitio destinado para atención al cliente	8 horas	9horas	89%
2014	Telefónica, posee sitio destinado para atención al cliente	8 horas	9horas	89%

Elaboración propia

**Tabla 25-** Nivel de disponibilidad de la infraestructura y los servicios Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda

AÑOS	Infraestructura	Tiempo atención al Cliente	Tiempo Disponible	%
2009	0	0	0%	
2010	Personal de cada proyecto	4,5 horas	8 horas	56%
2011	Telefónica, personal de cada proyecto	4,5 horas	8 horas	56%
2012	Telefónica, personal de cada proyecto	4,5 horas	8 horas	56%
2013	Telefónica, personal de cada proyecto	7 horas	8 horas	88%
2014	Telefónica, personal de cada proyecto	7 horas	8 horas	88%

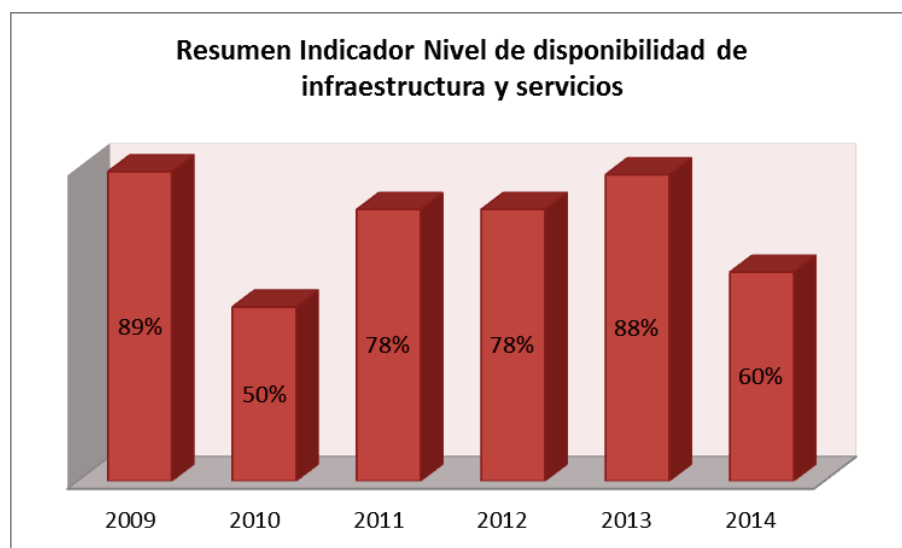
Elaboración propia

**Tabla 26-** Nivel de disponibilidad de la infraestructura y los servicios COVIPROV

AÑOS	Infraestructura	Tiempo atención al Cliente	Tiempo Disponible	%
2009	0	0	0%	
2010	no se tiene información		8 horas	-
2011	Unidad de comercialización	7 horas	8 horas	88%
2012	Unidad de comercialización	7 horas	8 horas	88%
2013	Unidad de comercialización	7 horas	8 horas	88%
2014	proceso de fusión		0%	-

Elaboración propia

En la figura 23 se muestra los resultados de las tres instituciones públicas de vivienda analizadas.



**Figura 23**– Resumen Nivel de disponibilidad de infraestructura y servicios tres instituciones.  
(Elaboración propia)

### 3.2.3 VARIABLE DE DIRECCIÓN

Para determinar la variable del proceso de Dirección de las instituciones analizadas se tomó en cuenta los siguientes ítems que permiten evaluar este proceso de las instituciones.

- Indicador 1 Contratos Colectivos. - El manejo de contratos colectivos que han tenido las instituciones.
- Indicador 2 Incremento de puestos de trabajo. -El Incremento de puestos de trabajos en los diferentes períodos.
- Indicador 3 Costos en contratos y propuestas a partir de técnicas de innovación y compras.
- Indicador 4 Uso eficiente de materiales insumos
- Indicador 5 Porcentaje de recursos privados obtenidos a través de alianzas estratégicas.

**Indicador 1 Contratos colectivos.-** para este indicador se relaciona el número de conflictos de contratos colectivos vs los solucionados, en las tabla 27 se detallan los resultados.

**Tabla 27-** Contratos colectivos Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI

AÑOS	N° Total de Conflictos Contratos Colectivos	N° Conflictos Contratos Colectivos Solucionados
2009	0	0
2010	1	1
2011	0	0
2012	0	0
2013	0	0
2014	0	0

Elaboración propia.

**Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda y COVIPROV.** - para estas instituciones el indicador de Contratos colectivos no se pudo calcular ya que al ser empresas relativamente nuevas no posee conflictos de este tipo, para todos los períodos analizados su resultado fue cero.

El resultado final para este indicador es el 100% ya que el único conflicto de contrato colectivo se presentó en la Dirección Provincial de Pichincha del MIDUVI en el período 2010 y se resolvió el mismo año.

**Indicador 2 Incremento de puestos de trabajo.** - este indicador se evalúa en función del número de empleados período anterior vs el número de empleados actuales en el siguiente período. En las siguientes tablas 28, 29 y 30 se detalla los resultados obtenidos.

**Tabla 28-** Incremento de puestos de trabajo Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI

AÑOS	Incrementos de puestos de trabajo
2009	0%
2010	-5%
2011	-12%
2012	1%
2013	27%
2014	-15%

Elaboración propia.

Se puede evidenciar que en el caso de la Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI existieron incrementos y decrementos en los puestos de trabajo.

**Tabla 29-** Incremento de puestos de trabajo Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda

<b>AÑOS</b>	<b>Incrementos de puestos de trabajo</b>
2009	0%
2010	0%
2011	63%
2012	29%
2013	1%
2014	38%

Elaboración propia.

**Tabla 30-** Incremento de puestos de trabajo COVIPROV

<b>AÑOS</b>	<b>Incrementos de puestos de trabajo</b>
2009	0%
2010	0%
2011	4%
2012	-7%
2013	-17%
2014	-362%

Elaboración propia.

Se puede evidenciar que en el caso de COVIPROV a partir del 2012 se presentaron decrementos en los puestos de trabajo.

En la tabla 31 se muestra el global de las tres instituciones del indicador incremento de puestos de trabajo.

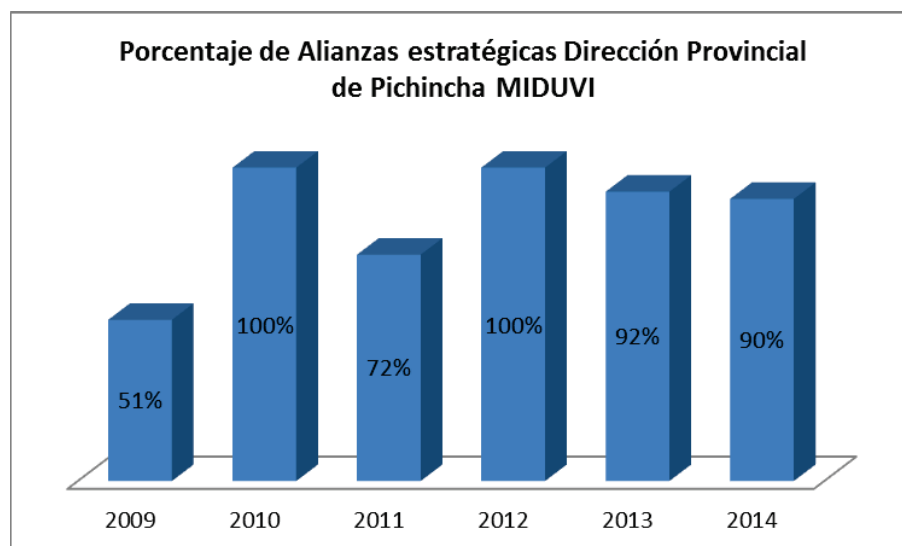
**Tabla 31-** Resumen del Indicador Incremento de puestos de Trabajo tres Instituciones

<b>AÑOS</b>	<b>INCREMENTO DE PUESTOS</b>
2009	0%
2010	69%
2011	16%
2012	7%
2013	1%
2014	-13%

Elaboración propia.

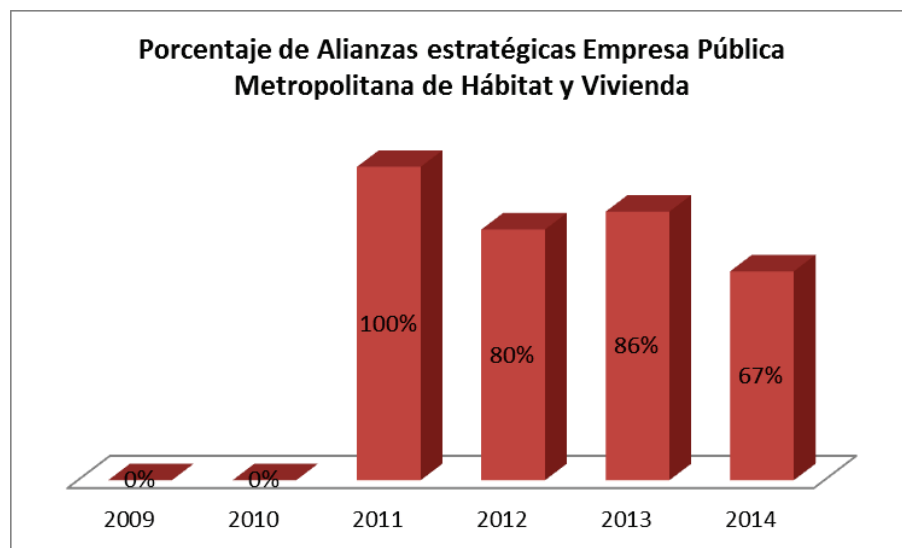
**Indicador 3 Costos en contratos y propuestas a partir de técnicas de innovación y compras e Indicador 4 Uso eficiente de materiales insumos,** con respecto a estos indicadores no se obtuvo la información para su evaluación debido a que en las instituciones analizadas no se autorizó la entrega de estos costos.

**Indicador 5 Porcentaje de recursos privados obtenidos a través de alianzas estratégicas.** - en este indicador se realizó una rectificación al nombre del mismo ya que lo que se obtuvo de información fue la cantidad de alianzas estratégicas realizadas en los diferentes períodos, el indicador fue rectificado a Porcentaje de alianzas estratégicas, este se evalúa en función de las alianzas planificadas vs las alianzas realizadas; en las siguientes figuras. En el tema de alianzas realizadas las instituciones lo han realizado con organizaciones como Gobiernos Locales, Banco de la Vivienda, Banco Interamericano de Desarrollo, Petroecuador, Banco del Estado, BIESS, Promotores Inmobiliarios y alianzas entre ellas como es el caso del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda que da incentivos para la adquisición de viviendas de interés social.

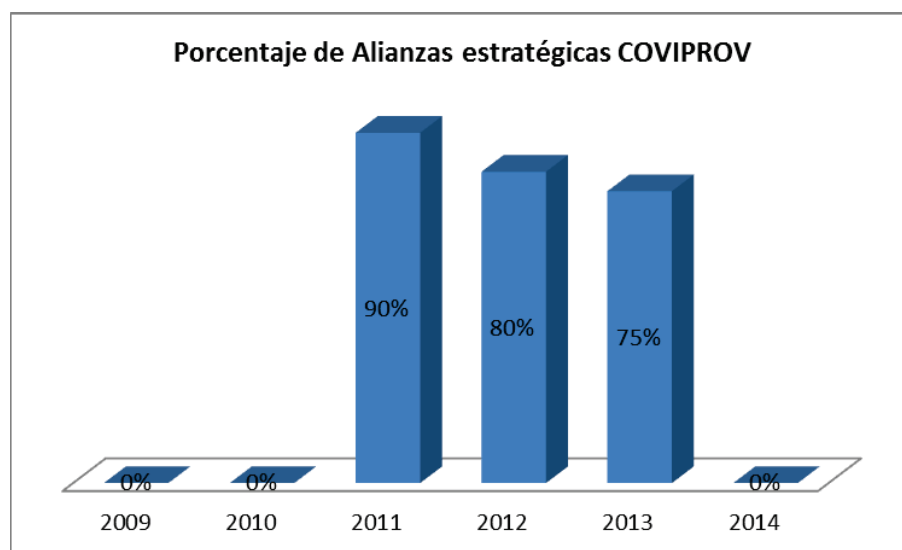


**Figura 24– Alianzas estratégicas MIDUVI.**  
(Elaboración propia)



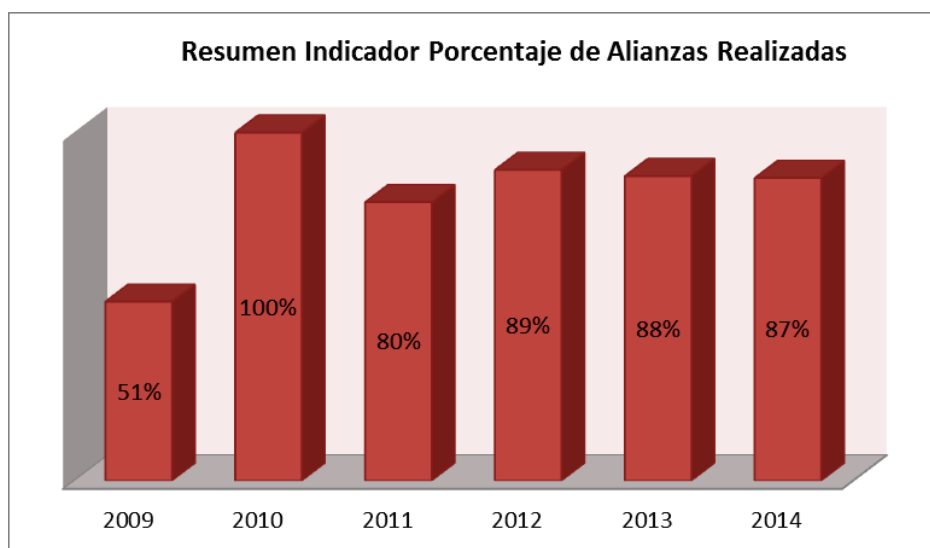


**Figura 25**– Alianzas estratégicas Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.  
(Elaboración propia)



**Figura 26**– Alianzas estratégicas COVIPROV.  
(Elaboración propia)

En la figura 27 se detalla los resultados de las tres instituciones



**Figura 27**– Resumen Alianzas estratégicas tres instituciones.  
(Elaboración propia)

### 3.2.4 VARIABLE DE CONTROL

En la variable de control se determinó ítems que permitan verificar si las diferentes actividades se realizaron de acuerdo a lo planeado y lo organizado, entre estas se encuentran:

- Indicador 1 Cobertura de la Capacitación
- Indicador 2 Alcance de las Capacitaciones
- Indicador 3 Calidad de la Capacitación
- Indicador 4 Cumplimiento de Proyectos
- Indicador 5 Rotación de Trabajadores
- Indicador 6 Horas extras en el período
- Indicador 7 Perfil del Cargo

**Indicador 1 Cobertura de la Capacitación, Indicador 2 Alcance de las Capacitaciones, Indicador 3 Calidad de la Capacitación.** - con respecto a estos indicadores que se relacionan con los planes de capacitación, cantidad de personal capacitado, calificaciones obtenidas en las capacitaciones, no se obtuvo

información al respecto; adicional se informó que se realizaron solo charlas internas que no son consideradas como capacitaciones.

**Indicador 4 Cumplimiento de Proyectos de Vivienda.** - este indicador relaciona los proyectos de vivienda ejecutados vs los proyectos de vivienda programados, en las siguientes tablas y figuras se detallan los resultados.

**Tabla 32-** Cumplimiento de Proyectos de Vivienda Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI

AÑOS	N° de Proyectos de Vivienda Programados	N° de Proyectos de Vivienda Ejecutados	%
2009	18	15	83%
2010	115	101	88%
2011	115	101	88%
2012	13	11	85%
2013	30	26	87%
2014	23	21	91%

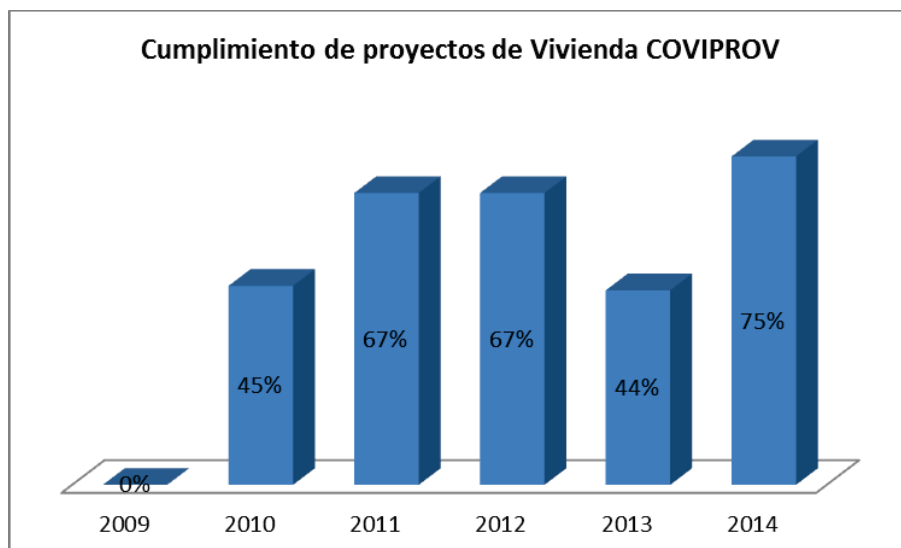
Elaboración propia.

Para el caso de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda los proyectos son plurianuales y se va culminando por etapas, es por tal motivo que se evidencia un porcentaje bajo en ejecución, en la tabla se detalla los resultados.

**Tabla 33-** Cumplimiento de Proyectos de Vivienda Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda

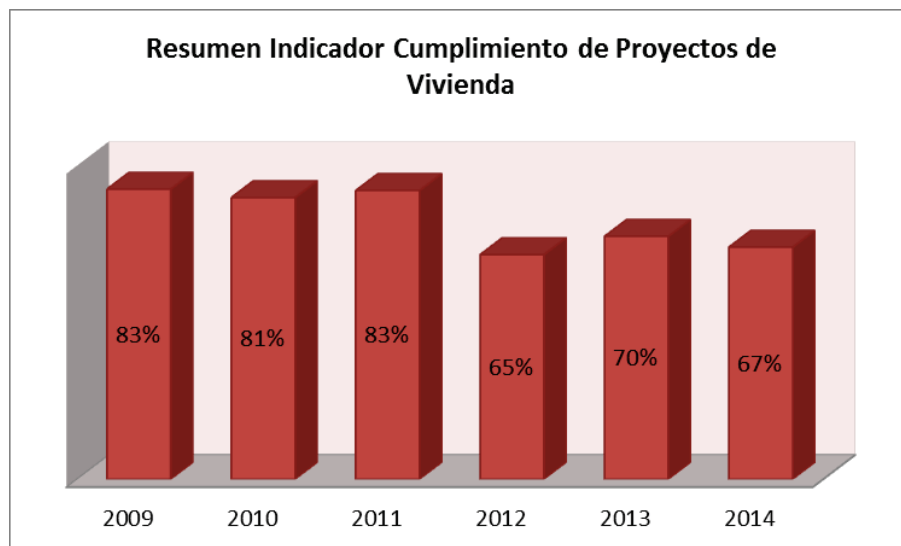
AÑOS	N° de Proyectos de Vivienda Programados	N° de Proyectos de Vivienda Ejecutados	%
2009	0	0	0%
2010	5	0	0%
2011	5	0	0%
2012	12	5	42%
2013	4	0	0%
2014	9	0	0%

Elaboración propia



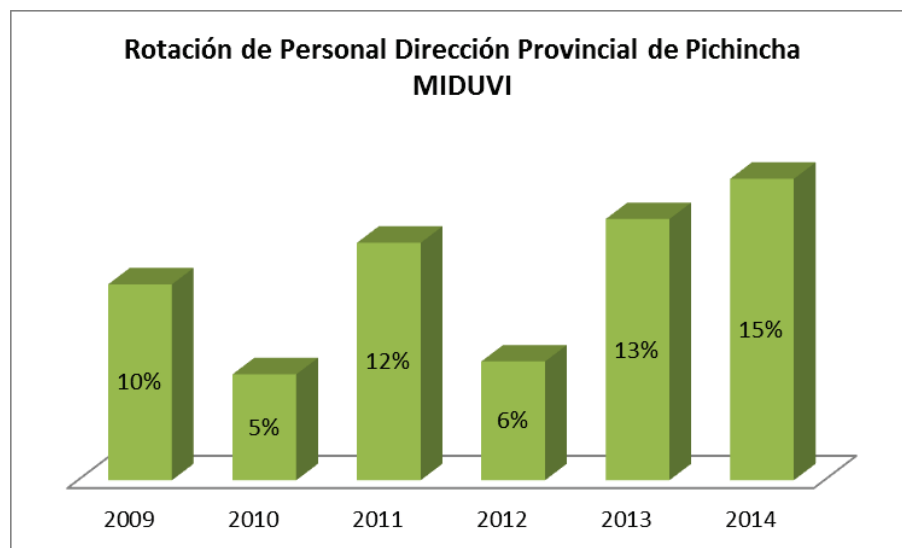
**Figura 28**– Cumplimiento de proyectos de Vivienda COVIPROV.  
(Elaboración propia)

En la figura 29 se muestra el consolidado de los resultados obtenidos en las tres instituciones.

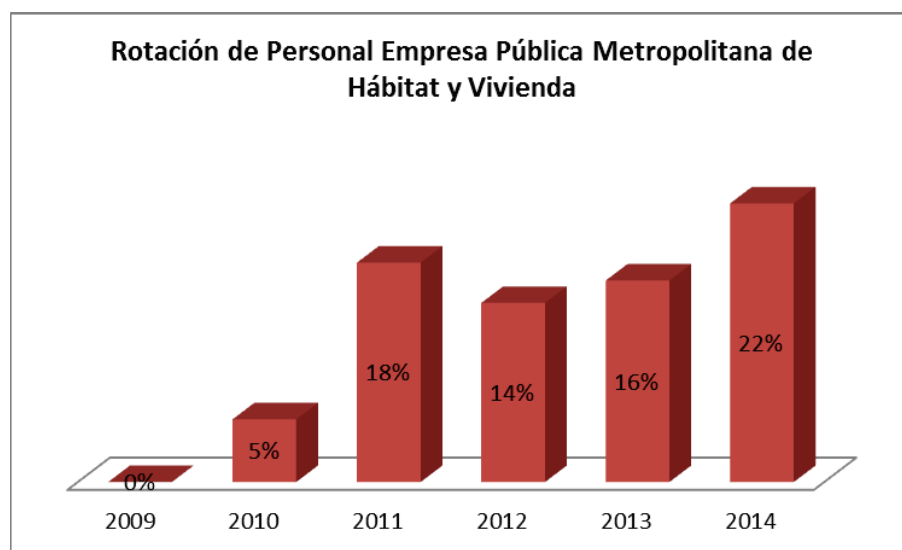


**Figura 29**– Resumen Cumplimiento de Proyectos tres instituciones.  
(Elaboración propia)

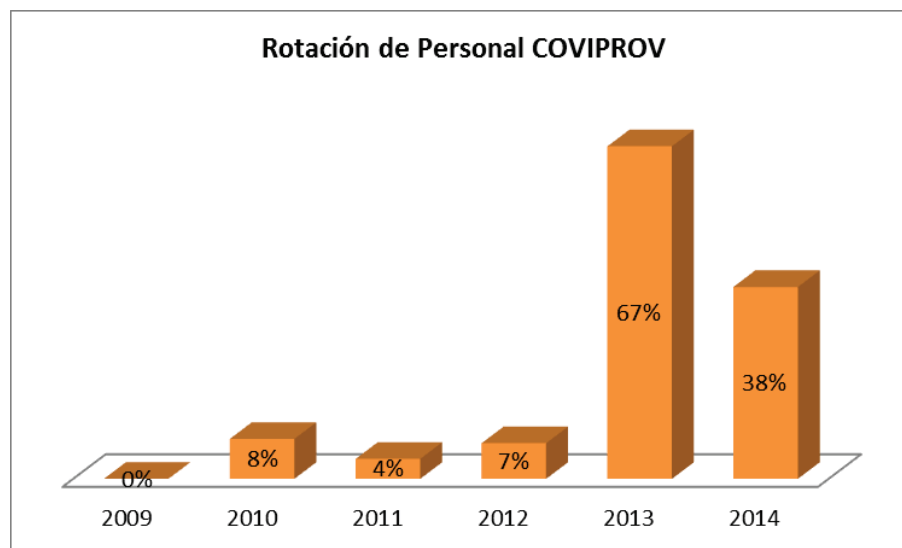
**Indicador 5 Rotación de Trabajadores.** - el indicador se evalúa de acuerdo a la cantidad de empleados retirados en un período vs el total de los empleados en el mismo período; se detalla en las siguientes figuras 30, 31 y 32 los resultados.



**Figura 30**– Rotación de Personal MIDUVI.  
(Elaboración propia)

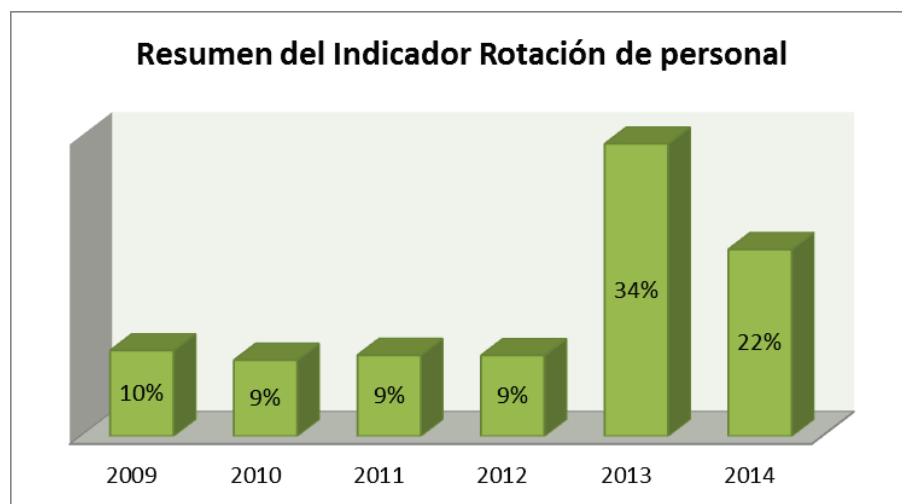


**Figura 31**– Rotación de Personal Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.  
(Elaboración propia)



**Figura 32**– Rotación de Personal COVIPROV.  
(Elaboración propia)

En la figura 33 se detalla los resultados globales obtenidos en el indicador rotación de personal para las tres instituciones.



**Figura 33**– Rotación de Personal Resumen tres instituciones.  
(Elaboración propia)

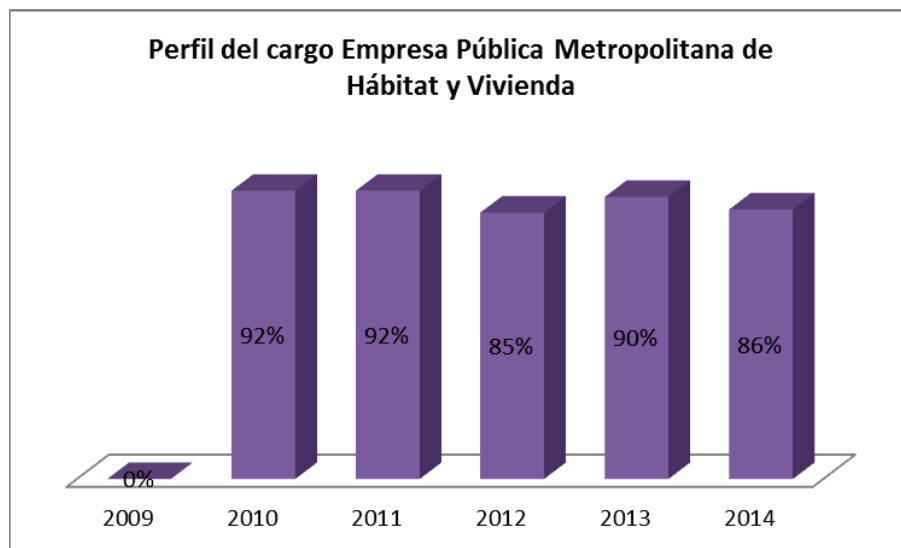
**Indicador 6 Horas extras en el período.** -la información que permite evaluar este indicador no se proporcionó por las instituciones públicas de vivienda.

**Indicador 7 Perfil del Cargo.** -en este indicador se relaciona el número de empleados que laboran vs el número de empleados que cumplen el perfil del cargo. En la tabla 34 y figuras 34 y 35 se muestran los resultados de este indicador.

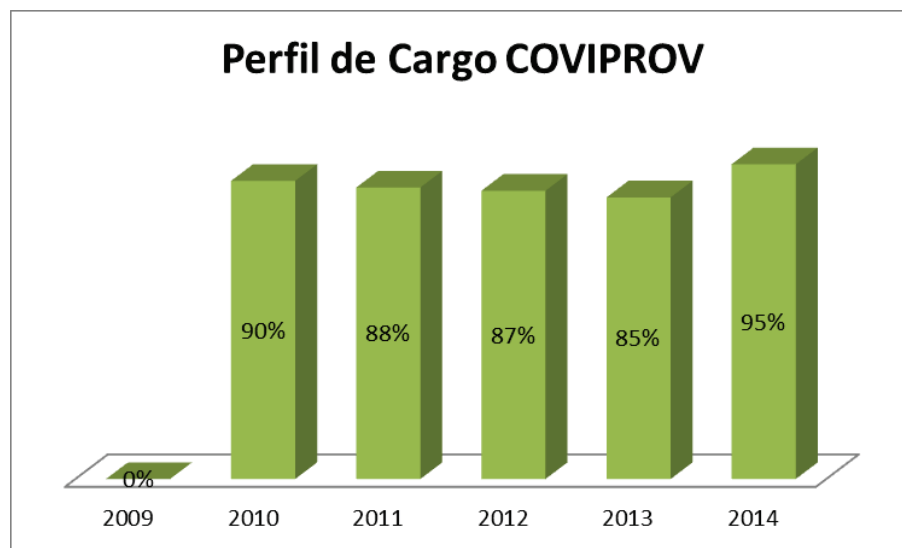
**Tabla 34-** Perfil del Cargo Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI

AÑOS	Nº de empleados	Nº de empleados que cumple el perfil	%
2009	39	36	75%
2010	37	34	86%
2011	33	30	86%
2012	33	30	80%
2013	45	42	84%
2014	39	36	92%

Elaboración propia

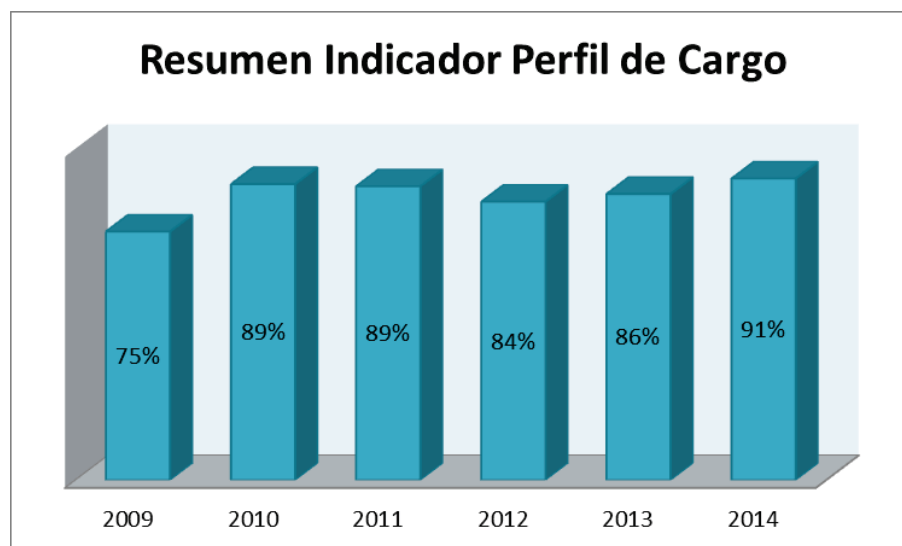


**Figura 34-** Perfil del cargo Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.  
(Elaboración propia)



**Figura 35**– Perfil de Cargo COVIPROV.  
(Elaboración propia)

En la siguiente figura 36 se detalla el resumen del indicador Perfil de Cargo de las tres instituciones.



**Figura 36**– Resumen Perfil de Cargo tres instituciones.  
(Elaboración propia)



### 3.3 EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES ADMINISTRATIVAS DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE VIVIENDA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA EN EL PERÍODO 2009-2014.

Para la evaluación de las variables administrativas se tomará en cuenta tres definiciones que nos ayudan a determinar cómo ha sido la administración de las instituciones públicas de vivienda en la provincia de Pichincha, estas son: eficiencia, eficacia y efectividad de las cuatro variables. En la tabla 35 se detalla qué indicador evalúa eficiencia y eficacia.

**Tabla 35-** Definición de indicadores en términos de Eficiencia y Eficacia

VARIABLE	INDICADOR	EVALÚA
PLANIFICACIÓN	Ejecución de planes de interés social	EFICACIA
	Cumplimiento de Objetivos	EFICACIA
	Ejecución de planes	EFICIENCIA
ORGANIZACIÓN	Actualización de Procesos	EFICIENCIA
	Nivel de disponibilidad de la infraestructura y los servicios	EFICACIA
DIRECCIÓN	Contratos Colectivos	EFICIENCIA
	Incremento de puestos de trabajo	EFICACIA
	Porcentaje de alianzas estratégicas	EFICIENCIA
CONTROL	Cumplimiento de Proyectos de Vivienda	EFICACIA
	Rotación de trabajadores	EFICIENCIA
	Perfil del Cargo	EFICACIA

Elaboración propia

Los procesos evaluados se ven afectados por ciertos cambios producidos durante ciertos años, como es el caso del período 2010, para este año la única institución que desarrollaba programas de incentivos para viviendas subsidias fue el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda a través de la dirección Provincial de Pichincha, de esta manera del total construido en este año todas tuvieron los bonos de vivienda que otorga la institución en mención, cabe señalar que está institución no construye en su totalidad las viviendas, realiza alianzas con Promotores Inmobiliarios quienes realizan todo el proceso de construcción de las viviendas.

A partir del 2010 se crearon las instituciones COVIPROV y la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda, por lo que los resultados incluyen las tres instituciones analizadas, estas aparte de viviendas de interés social construyen viviendas comerciales que superan el costo de USD 30.000, limite que deben costar las viviendas de interés social.

Otro período importante donde existió un cambio importante en la administración de las instituciones públicas de vivienda es el período 2014, en este COVIPROV fue absorbido por la empresa HIDROEQUINOCCIO una empresa pública del Gobierno de la Provincia de Pichincha, quedando como una unidad de ejecución de vivienda en la actualidad. Durante el proceso de transición que se realizó en el 2014 el número de viviendas construidas fue el mínimo y fueron arrastre de años anteriores. De igual manera en el caso de la Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda se produjo un cambio de autoridades lo que detuvo la entrega de bonos de vivienda mientras se realizaba la transición administrativa, en la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda se vio afectada por el cambio de Alcalde del cantón Quito, lo que los proyectos se detuvieron hasta que se realice las transiciones administrativas correspondientes.

Para evaluar el proceso de planificación, organización, dirección y control en términos de eficiencia, eficacia y efectividad se utilizará como ayuda los rangos de evaluación que las diferentes instituciones públicas utilizan en su programa de seguimiento Gobierno por Resultados (GPR), a continuación, se detalla estos rangos:

- $\geq 100\%$  cumplimiento a tiempo: Satisfactorio
- Entre 85% y 100% no se ha cumplido a tiempo: Alarma
- $\leq 85\%$  se cumple después del tiempo estimado. Critico

Para evaluar a las tres instituciones se relacionó diferentes indicadores que tienen cada uno de las variables, a continuación, se detallan estas relaciones que servirán para evaluar a todas las instituciones.

**Proceso de Planificación.** -Para obtener la información de efectividad de este proceso se relacionó los indicadores de eficiencia y eficacia, para este caso existieron dos indicadores de eficacia por lo que se obtuvieron dos valores de efectividad. Se relación los indicadores de Ejecución de planes de interés social y Ejecución de planes; la otra relación Cumplimiento de Objetivos y Ejecución de planes.

**Proceso de Organización.** -Para obtener la información de efectividad de este proceso se relacionaron los indicadores de eficiencia y eficacia, el uno correspondiente Actualización de Procesos y el otro a Nivel de disponibilidad de infraestructura y los servicios.

**Proceso de Dirección.** -Para obtener la información de efectividad de este proceso se relacionó los indicadores de eficiencia y eficacia, correspondientes a Contratos Colectivos, Incremento de Puestos de trabajo y Porcentaje de alianzas estratégicas, para este proceso se tiene dos resultados de efectividad.

**Proceso de Control.** -Para obtener la información de efectividad de este proceso se relacionó los indicadores de eficiencia y eficacia, correspondientes a Cumplimiento de Proyectos de Vivienda, Rotación de trabajadores y Perfil del cargo, para este proceso se tiene dos resultados de efectividad.

### **3.3.1 EVALUACIÓN VARIABLES DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PICHINCHA MIDUVI.**

En las tablas y gráficos siguientes se muestra los resultados obtenidos de los diferentes indicadores destinados para evaluar las variables de la Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI.

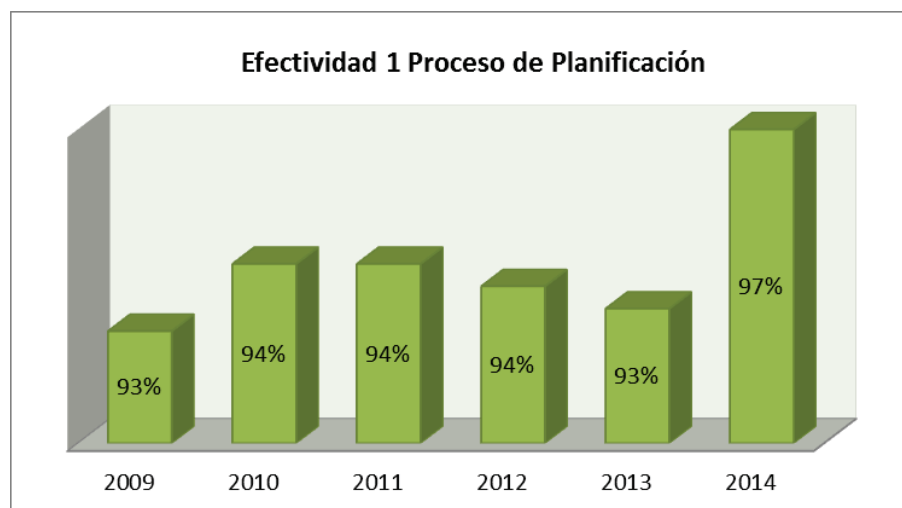
**Tabla 36-** Resultados de las variables Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI.

DIRECCIÓN PROVINCIAL PICHINCHA MIDUVI			AÑOS					
VARIABLE	INDICADOR	EVALÚA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PLANIFICACIÓN	Ejecución de planes de interés social	EFICACIA	100	100	100	100	100	100
	Cumplimiento de Objetivos	EFICACIA	67	67	67	67	67	33
	Ejecución de planes	EFICIENCIA	85	88	88	87	86	94
	<b>Resultados Efectividad</b>	<b>EFECTIVIDAD 1</b>	<b>93%</b>	<b>94%</b>	<b>94%</b>	<b>94%</b>	<b>93%</b>	<b>97%</b>
		<b>EFECTIVIDAD 2</b>	<b>89%</b>	<b>88%</b>	<b>88%</b>	<b>89%</b>	<b>89%</b>	<b>68%</b>
ORGANIZACIÓN	Actualización de Procesos	EFICIENCIA	100	33	0	100	67	0
	Nivel de disponibilidad de la infraestructura y los servicios	EFICACIA	89	89	89	89	89	89
	<b>Resultados Efectividad</b>	<b>EFECTIVIDAD</b>	<b>95%</b>	<b>69%</b>	<b>0%</b>	<b>95%</b>	<b>88%</b>	<b>0%</b>
DIRECCIÓN	Contratos Colectivos	EFICIENCIA	0	100	0	0	0	0
	Incremento de puestos de trabajo	EFICACIA	0	-5	-12	1	27	-15
	Porcentaje de alianzas estratégicas	EFICIENCIA	51	100	72	100	92	90
	<b>Resultados Efectividad</b>	<b>EFECTIVIDAD 1</b>	<b>0%</b>	<b>48%</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>
		<b>EFECTIVIDAD 2</b>	<b>50%</b>	<b>48%</b>	<b>42%</b>	<b>51%</b>	<b>65%</b>	<b>42%</b>
CONTROL	Cumplimiento de Proyectos de Vivienda	EFICACIA	83	88	88	85	87	91
	Rotación de trabajadores	EFICIENCIA	90	95	88	94	87	85
	Perfil del Cargo	EFICACIA	75	86	86	80	84	92
	<b>Resultados Efectividad</b>	<b>EFECTIVIDAD 1</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>100%</b>	<b>97%</b>
		<b>EFECTIVIDAD 2</b>	<b>92%</b>	<b>95%</b>	<b>99%</b>	<b>93%</b>	<b>98%</b>	<b>96%</b>

Elaboración propia

**Proceso de Planificación.** - se obtuvo dos indicadores de efectividad que se detallan a continuación.

Efectividad 1.-en la figura 37 se detalla el resultado al relacionar el indicador de Ejecución de planes de interés social con el indicador de Ejecución de planes

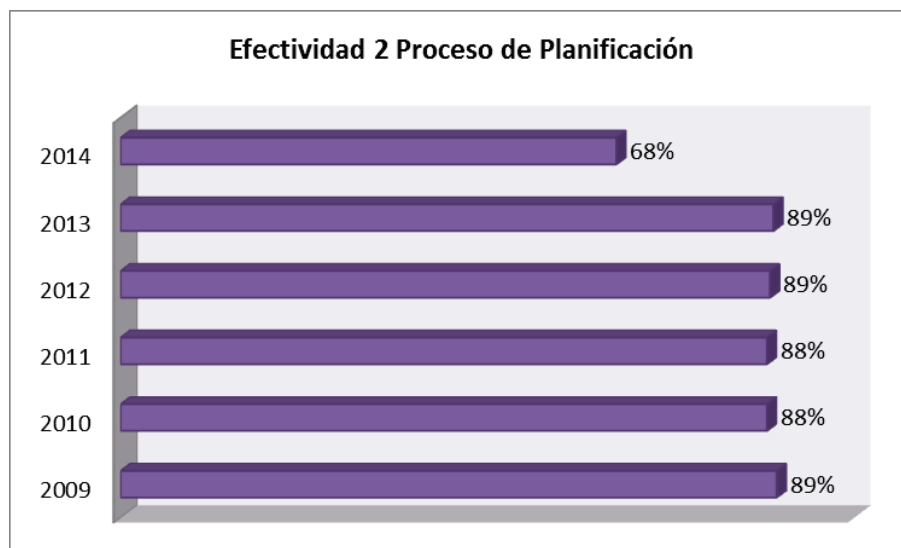


**Figura 37-** Efectividad 1 proceso de Planificación MIDUVI.  
(Elaboración propia)

Los resultados bajos obtenidos se dan el año 2009 y 2013, en el caso de esta institución uno de las causas se da por el cambio de autoridades que se dieron en

estos períodos. De manera global en los períodos analizados de acuerdo a los rangos de evaluación del GPR se encontraría en la escala de Alarma ya que las actividades no son satisfactorias en términos de efectividad.

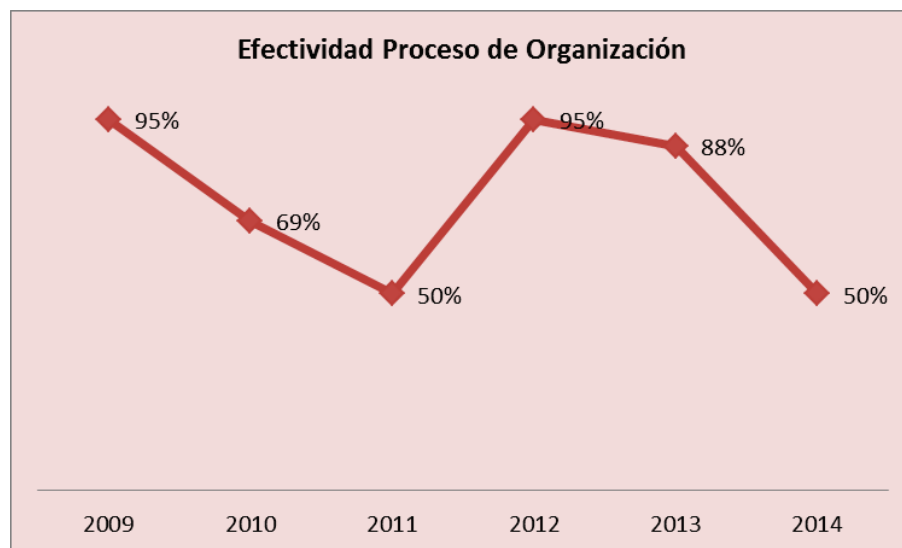
Efectividad 2.-en la figura 38 se detalla el resultado al relacionar el indicador de Cumplimiento de Objetivos con el indicador de Ejecución de planes.



**Figura 38**– Efectividad 2 proceso de Planificación MIDUVI.  
(Elaboración propia)

El resultado de efectividad en el 2014 es el menor de todos los otros años ya que se vieron afectados por los cambios administrativos a nivel de Directores y Autoridades, de igual manera la efectividad se encontraría en la escala de Alarma y no es satisfactorio sus resultados.

**Proceso de Organización.**- en este proceso se obtuvo un solo indicador de efectividad que se detalla.

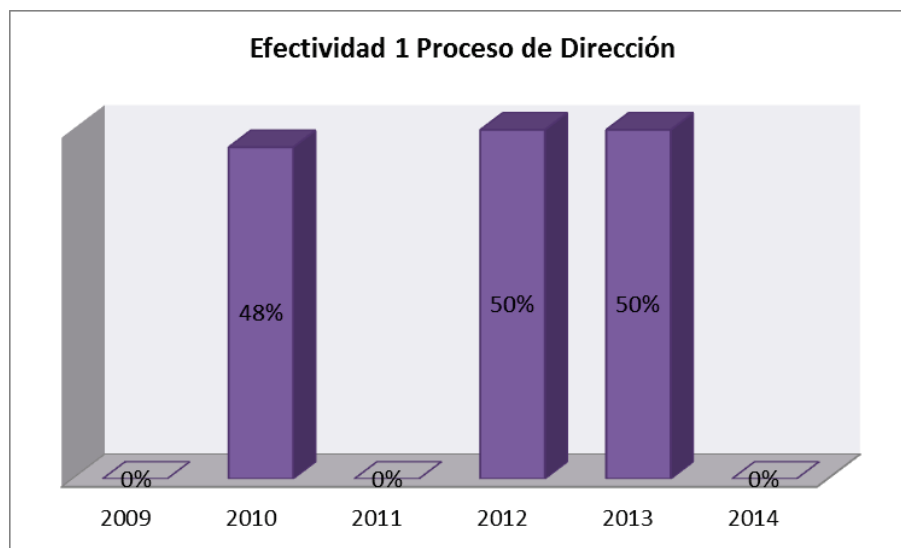


**Figura 39**– Efectividad proceso de Organización MIDUVI.  
(Elaboración propia)

La efectividad del proceso de organización tiene tres valores bajos, uno es en el 2010, 2011 y 2014 que corresponden de acuerdo a nuestra escala al nivel crítico, por lo que las actividades de este proceso en estos años no son satisfactorias en efectividad.

**Proceso de Dirección.** - en este proceso se obtuvo dos indicadores de efectividad que se detallan.

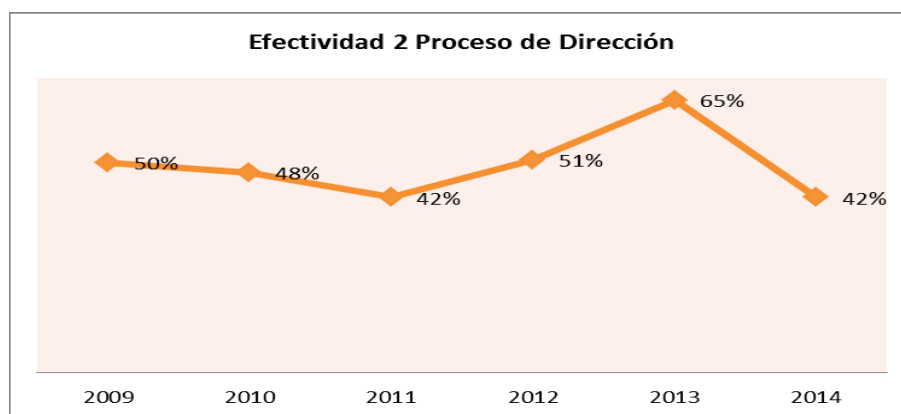
Efectividad 1.-se relaciona el indicador de Contrato Colectivos e Incrementos de puestos de trabajo; en la figura 40 se detalla estos resultados.



**Figura 40– Efectividad 1 proceso de Dirección MIDUVI.**  
(Elaboración propia)

Los resultados obtenidos se ven afectados por el indicador de contratos colectivos ya que solo se cuenta con un solo valor en el 2010 donde se presentó un conflicto de contrato colectivo el mismo que fue resuelto, adicional se presentaron decrementos de puestos de trabajo en ciertos períodos.

Efectividad 2.-se relaciona el indicador de Alianzas estratégicas e Incrementos de puestos de trabajo; en la figura 41 se detalla estos resultados.

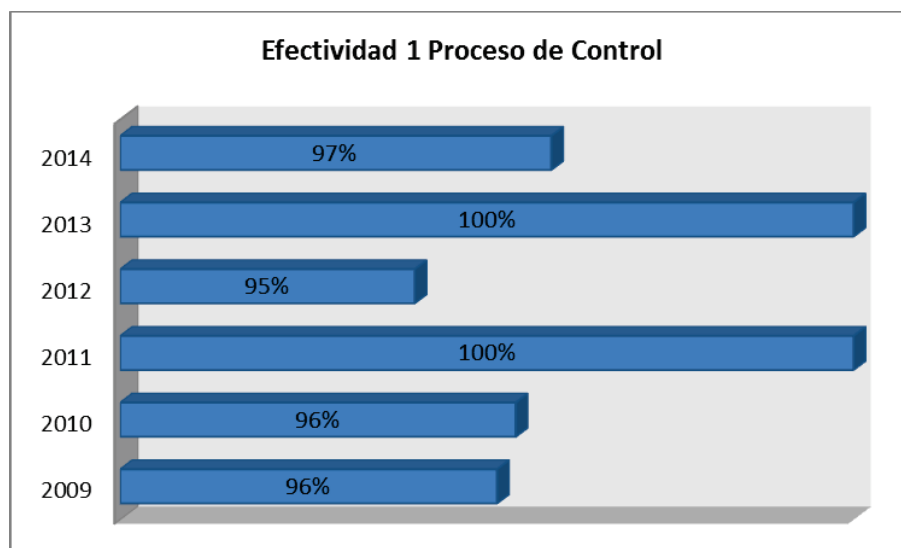


**Figura 41– Efectividad 2 proceso de Dirección MIDUVI.**  
(Elaboración propia)

El porcentaje de efectividad para todos los años es bajo de acuerdo a nuestra escala es nivel crítico, las actividades de este proceso no se desempeñan correctamente.

**Proceso de Control.** - en este proceso se obtuvo dos indicadores de efectividad que se detallan.

Efectividad 1.- para este indicador se relaciona el Cumplimiento de Proyectos de Vivienda y Rotación del Cargo, para este indicador se obtuvo valores bajos que corresponde a nivel crítico de acuerdo a la escala del GPR; en la figura 42 se detalla los resultados.



**Figura 42**– Efectividad 1 proceso de Control MIDUVI.  
(Elaboración propia)

Efectividad 2.- para este indicador se relacionó la rotación de trabajadores y el perfil del cargo, los resultados obtenidos son cercanos al 100% en función de la escala utilizada para evaluar corresponde a nivel de Alarma.

En la tabla 37 se detalla el resumen de los indicadores de efectividad obtenidos por procesos y años.



**Tabla 37-** Resumen indicador de Efectividad Dirección Provincial de Pichincha MIDUVI.

DIRECCIÓN PROVINCIAL PICHINCHA MIDUVI			AÑOS					
VARIABLE	INDICADOR	EVALÚA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PLANIFICACIÓN	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD 1	93%	94%	94%	94%	93%	97%
		EFFECTIVIDAD 2	89%	88%	88%	89%	89%	68%
	<b>EFFECTIVIDAD DEL PROCESO</b>		<b>91%</b>	<b>91%</b>	<b>91%</b>	<b>91%</b>	<b>91%</b>	<b>82%</b>
ORGANIZACIÓN	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD	95%	69%	50%	95%	88%	50%
	<b>EFFECTIVIDAD DEL PROCESO</b>		<b>95%</b>	<b>69%</b>	<b>50%</b>	<b>95%</b>	<b>88%</b>	<b>50%</b>
DIRECCIÓN	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD 1	0%	48%	0%	50%	50%	0%
		EFFECTIVIDAD 2	50%	48%	42%	51%	65%	42%
	<b>EFFECTIVIDAD DEL PROCESO</b>		<b>25%</b>	<b>48%</b>	<b>21%</b>	<b>50%</b>	<b>57%</b>	<b>21%</b>
CONTROL	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD 1	96%	96%	100%	95%	100%	97%
		EFFECTIVIDAD 2	92%	95%	99%	93%	98%	96%
	<b>EFFECTIVIDAD DEL PROCESO</b>		<b>94%</b>	<b>96%</b>	<b>99%</b>	<b>94%</b>	<b>99%</b>	<b>96%</b>

Elaboración propia

De los resultados obtenidos se tiene que para el caso del proceso de planificación y proceso de control se encuentran de acuerdo a nuestra escala en Alarma, se debe realizar correctivos de baja intensidad para llegar a cumplir con el 100% y tener efectividad satisfactoria.

En el proceso de organización se tiene períodos como el 2009, 2012 y 2013 en donde se tiene porcentajes de efectividad que corresponden a la escala de alarma, lo que implica que las actividades como actualización de procesos y la manera como se entrega la información tiene ciertos problemas que deben superarse. Para los períodos 2010, 2011 y 2014 la efectividad del proceso se encuentra en la escala crítica. Para el proceso de Dirección los porcentajes obtenidos de efectividad son bajos se hallan en la escala crítica de acuerdo al rango que establece el GPR.

### 3.3.2 EVALUACIÓN EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE HÁBITAT Y VIVIENDA

Para evaluar las variables de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda se utiliza los mismos indicadores que se detallaron al inicio de esta sección, a continuación, en la tabla se muestra los resultados de los indicadores de todas las variables, para este caso el período del 2009 no entra en el análisis ya que la institución funciona a partir del 2010.

**Tabla 38-** Resultados de las variables Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE HÁBITAT Y VIVIENDA			AÑOS					
VARIABLE	INDICADOR	EVALÚA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PLANIFICACIÓN	Ejecución de planes de interés social	EFICACIA	0	0	100	20	15	0
	Cumplimiento de Objetivos	EFICACIA	0	0	80	58	71	77
	Ejecución de planes	EFICIENCIA	0	0	79	100	87	82
	Resultados Efectividad	EFECTIVIDAD 1	0%	0%	90%	60%	59%	50%
		EFECTIVIDAD 2	0%	0%	99%	79%	91%	97%
ORGANIZACIÓN	Actualización de Procesos	EFICIENCIA	0	0	0	100	43	57
	Nivel de disponibilidad de la infraestructura y los servicios	EFICACIA	0	56	56	56	88	88
	Resultados Efectividad	EFECTIVIDAD	0%	50%	50%	78%	74%	82%
DIRECCIÓN	Contratos Colectivos	EFICIENCIA	0	0	0	0	0	0
	Incremento de puestos de trabajo	EFICACIA	0	0	63	29	1	38
	Porcentaje de alianzas estratégicas	EFICIENCIA	0	0	100	80	86	67
	Resultados Efectividad	EFECTIVIDAD 1	0%	0%	50%	50%	50%	50%
		EFECTIVIDAD 2	0%	0%	82%	68%	51%	78%
CONTROL	Cumplimiento de Proyectos de Vivienda	EFICACIA	0	0	0	42	0	0
	Rotación de trabajadores	EFICIENCIA	0	95	82	86	84	78
	Perfil del Cargo	EFICACIA	0	92	92	85	90	86
	Resultados Efectividad	EFECTIVIDAD 1	-	50%	50%	74%	50%	50%
		EFECTIVIDAD 2	-	98%	95%	99%	97%	95%

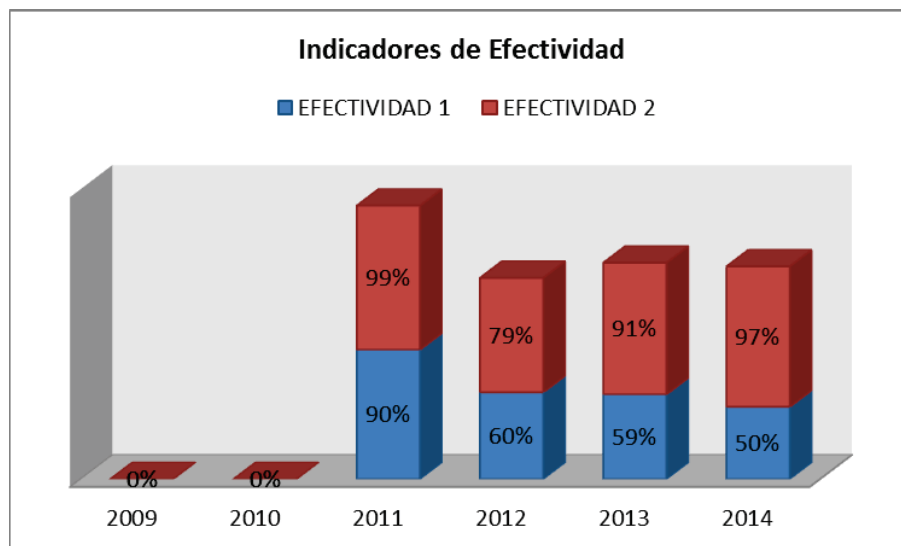
Elaboración propia

**Proceso de Planificación.** - en el proceso de planificación se tiene dos indicadores de efectividad, en la figura se muestra los resultados obtenidos en los diferentes períodos.

Efectividad 1.- al relacionar los indicadores de ejecución de planes de interés social y ejecución de planes se obtuvieron para el 2010 ningún valor ya que fue el inicio de la institución por lo que no se contaba con planes planificados, en el 2011 se tiene un resultado del 90% lo que significa que se encuentra el indicador de efectividad en alarma, desde el 2012 al 2014 se tiene indicadores bajos al 60% por lo que se encuentran en un nivel crítico de ejecución, se puede aclarar que los planes de vivienda que realiza la institución son plurianuales pero a pesar de estos no se evidencia en los siguientes años la culminación de los planes; en la figura se detalla estos resultados.

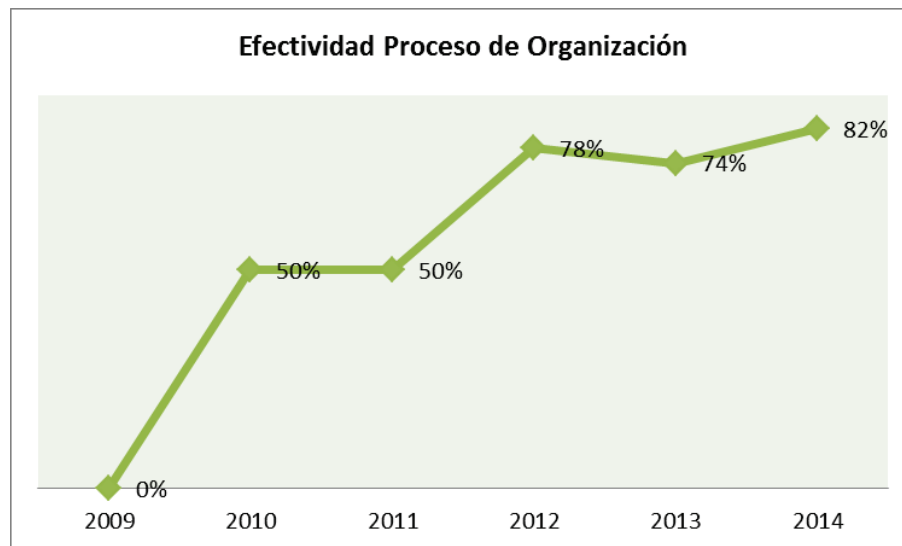
Efectividad 2.- se relaciona el indicador de cumplimiento de objetivos y ejecución de planes, para el 2011, 2013 y 2014 los resultados se encuentran sobre el 90% y según la escala utilizada se encuentra en Alarma, para el 2012 el indicador se

encuentra bajo los 85% lo que significa que se allá en una escala crítica y requiere correctivos, en la figura 43 se detallan los resultados.



**Figura 43**– Efectividad proceso de Planificación Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.  
(Elaboración propia)

**Proceso de Organización.** - en el proceso de organización se obtuvo un indicador de efectividad al relacionar la eficiencia que corresponde a la Actualización de procesos y eficacia al Nivel de disponibilidad de infraestructura y servicios, en la figura 44 se detalla los resultados.



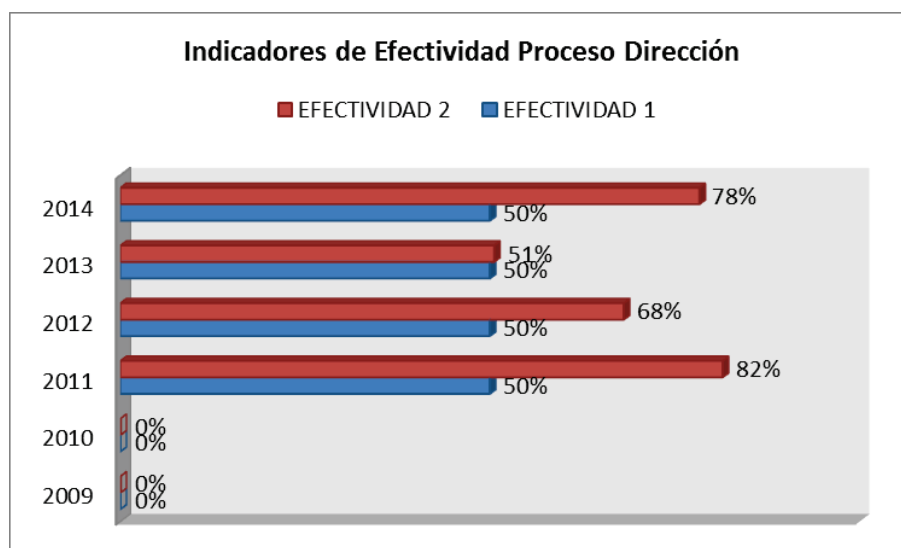
**Figura 44**– Efectividad proceso de Organización Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.  
(Elaboración propia)

En el proceso de organización se detecta un crecimiento en la efectividad desde que inicio la empresa, por lo que se puede decir que las actividades relacionadas con la organización de la institución van mejorando de un período a otro, sin embargo, dentro de la escala que se maneja se encuentra en zona critica.

**Proceso de Dirección.** - en el proceso de dirección se obtuvo dos indicadores de efectividad, en la figura 45 se detallan el resultado de los dos.

Efectividad 1.- se relaciona el indicador de contratos colectivos e incrementos de puestos de trabajo, en estos resultados se evidencia un 50% de efectividad debido a que al ser una institución nueva no posee contratos colectivos que deba resolver.

Efectividad 2.- se relaciona el indicador de incrementos de puestos de trabajo y porcentaje de alianzas estratégicas, en los períodos 2011 al 2014 se verifica que los resultados están bajo los 85% lo que señala que se encuentren en una zona critica de acuerdo a la escala utilizada para evaluar.

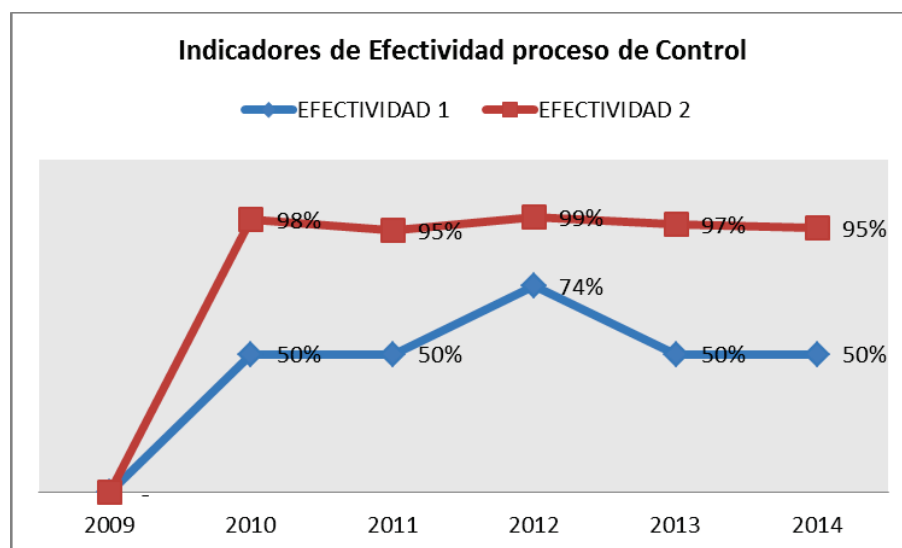


**Figura 45**– Efectividad proceso de Dirección Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.  
(Elaboración propia)

**Proceso de Control.** - para el proceso de control se obtuvo dos indicadores de efectividad que se detallan a continuación.

Efectividad 1.- este indicador se obtuvo al relacionar el cumplimiento de proyectos de vivienda y rotación de trabajadores, para este los resultados son bajos ya que tanto los proyectos como los planes que realiza la institución son plurianuales y muchos de estos no se finalizan aún.

Efectividad 2.- se obtiene al relacionar el cumplimiento de proyectos de vivienda con el perfil del cargo, los resultados reflejan una alta efectividad de las actividades en este proceso. En la figura 46 se detalla los resultados de los dos indicadores de efectividad.



**Figura 46**– Efectividad proceso de Control Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda.  
(Elaboración propia)

En la siguiente tabla 39 se detallan los resultados globales de los cuatro procesos de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda, estos se evidencia que en el proceso de planificación en el período 2011 se encuentra en zona de alarma por lo que se podría realizar acciones preventivas para llegar a cumplir el 100%, para los períodos 2012 al 2014 se tiene porcentajes que se ubican en la zona crítica, evidenciando que no se cumple con las actividades de planificación según los acordado.

Para los procesos de organización, dirección y control se evidencia rangos menores al 85% lo que le ubica en la zona crítica de efectividad, esta puede ser una de las razones por la que la institución en el 2014 decidió realizar una consultoría enfocada a procesos una vez que se evidenció las falencias que tiene los diferentes procesos.

**Tabla 39-** Resumen indicador de Efectividad Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE HÁBITAT Y VIVIENDA			AÑOS					
VARIABLE	INDICADOR	VALÚA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PLANIFICACIÓN	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD 1	0%	0%	90%	60%	59%	50%
		EFFECTIVIDAD 2	0%	0%	99%	79%	91%	97%
	EFFECTIVIDAD DEL PROCESO		0%	0%	94%	70%	75%	73%
ORGANIZACIÓN	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD	0%	50%	50%	78%	74%	82%
	EFFECTIVIDAD DEL PROCESO		0%	50%	50%	78%	74%	82%
DIRECCIÓN	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD 1	0%	0%	50%	50%	50%	50%
		EFFECTIVIDAD 2	0%	0%	82%	68%	51%	78%
	EFFECTIVIDAD DEL PROCESO		0%	0%	66%	59%	50%	64%
CONTROL	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD 1	0%	50%	50%	74%	50%	50%
		EFFECTIVIDAD 2	0%	98%	95%	99%	97%	95%
	EFFECTIVIDAD DEL PROCESO		0%	74%	72%	87%	73%	73%

Elaboración propia

### 3.3.3 EVALUACIÓN COVIPROV

La institución COVIPROV inició su funcionamiento en el 2010 y fue fusionada en el 2014 con la empresa pública denominada HIDROEQUINOCCIO EP, por lo que algunos datos para el cálculo de los indicadores de las variables no se obtuvieron; a continuación, en la tabla 40 se detalla el consolidado de los cuatro procesos analizados.

**Tabla 40-** Resultados de las variables COVIPROV.

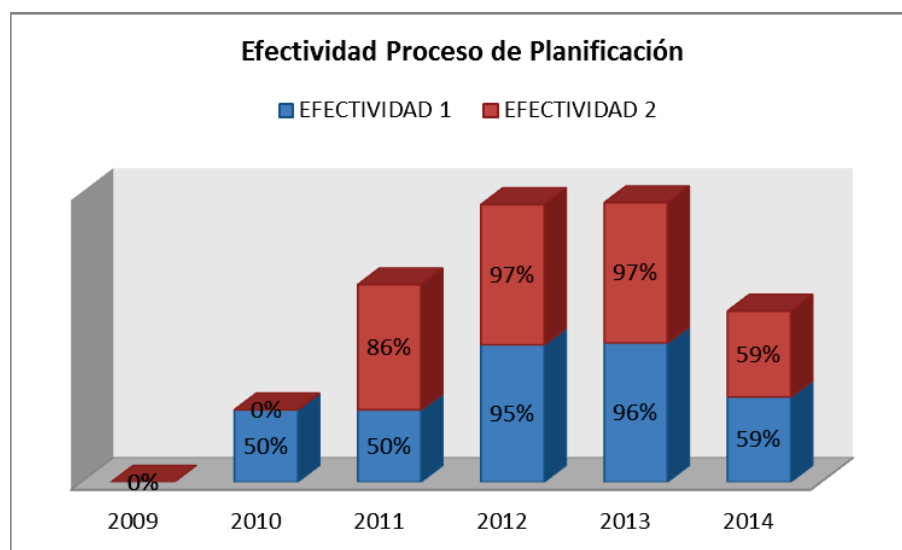
COVIPROV			AÑOS					
VARIABLE	INDICADOR	VALÚA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PLANIFICACIÓN	Ejecución de planes de interés social	EFICACIA	0	11	0	69	70	80
	Cumplimiento de Objetivos	EFICACIA	0	0	80	58	71	77
	Ejecución de planes	EFICIENCIA	0	0	110	62	75,78	14,27
	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD 1	0%	50%	50%	95%	96%	59%
EFFECTIVIDAD 2		0%	0%	86%	97%	97%	59%	
ORGANIZACIÓN	Actualización de Procesos	EFICIENCIA	0	40	75	50	75	0
	Nivel de disponibilidad de la infraestructura y los servicios	EFICACIA	0	0	88	88	88	0
	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD	0%	50%	93%	78%	93%	0%
DIRECCIÓN	Contratos Colectivos	EFICIENCIA	0	0	0	0	0	0
	Incremento de puestos de trabajo	EFICACIA	0	0	4	-7	-17	-362
	Porcentaje de alianzas estratégicas	EFICIENCIA	0	0	90	80	75	0
	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD 1	0%	0%	50%	0%	0%	0%
EFFECTIVIDAD 2		0%	0%	52%	46%	39%	0%	
CONTROL	Cumplimiento de Proyectos de Vivienda	EFICACIA	0	45	67	67	44	75
	Rotación de trabajadores	EFICIENCIA	0	92	96	93	33	62
	Perfil del Cargo	EFICACIA	0	92	92	85	90	86
	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD 1	-	74%	85%	86%	88%	91%
EFFECTIVIDAD 2		-	100%	98%	96%	68%	86%	

Elaboración propia

**Proceso de Planificación.** - en este proceso se obtuvieron dos indicadores de efectividad.

Efectividad 1.- se relaciona el indicador de Ejecución de planes de interés social y Ejecución de planes; en este caso los resultados 2010, 2011 y 2014 son menores al 85% lo que sugiere que se encuentran en zona crítica no se cumplieron con las metas, ni planes, por lo que su efectividad es crítica; para los períodos 2012 y 2013 los indicadores se encuentran sobre los 90% lo que indica una efectividad en zona de alarma.

Efectividad 2.-se obtiene relacionando el cumplimiento de objetivos y ejecución de planes, para los períodos 2011 al 2013 se tiene indicadores sobre el 90% lo que señala efectividad en zona de alarma, en el caso del período 2014 por el proceso de fusión de la institución no se cumplieron objetivos ni planes por lo que la efectividad se ubicó en zona crítica; en la figura 47 se detalla los resultados de los dos indicadores.

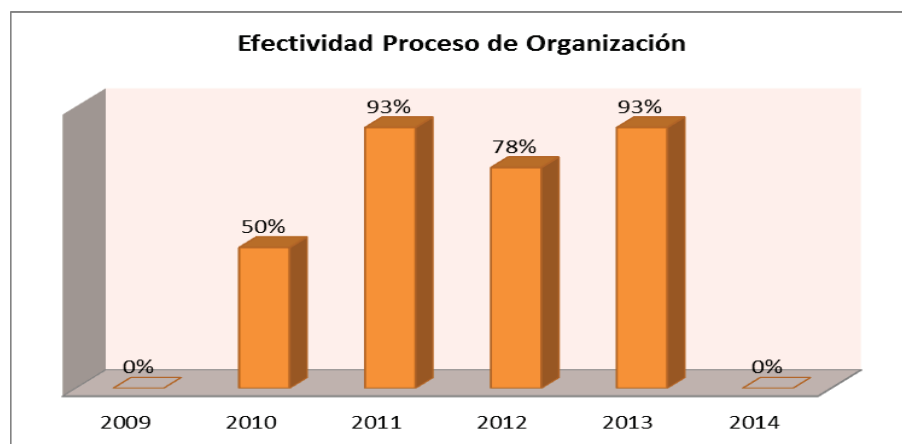


**Figura 47–** Efectividad proceso de Planificación COVIPROV.  
(Elaboración propia)

**Proceso de Organización.** - este proceso se relacionó los indicadores de Actualización de procesos y el nivel de disponibilidad de infraestructura y servicios



para obtener el grado de efectividad de este proceso. Según los resultados obtenidos en los períodos del 2011 y 2013 se tienen una efectividad en el rango de alarma, en el período 2010 y 2012 la efectividad se ubica en rangos críticos, para el período del 2014 se puede evaluar ya que no se posee información por la fusión que la institución sufrió, en la figura 48 se detalla los resultados.

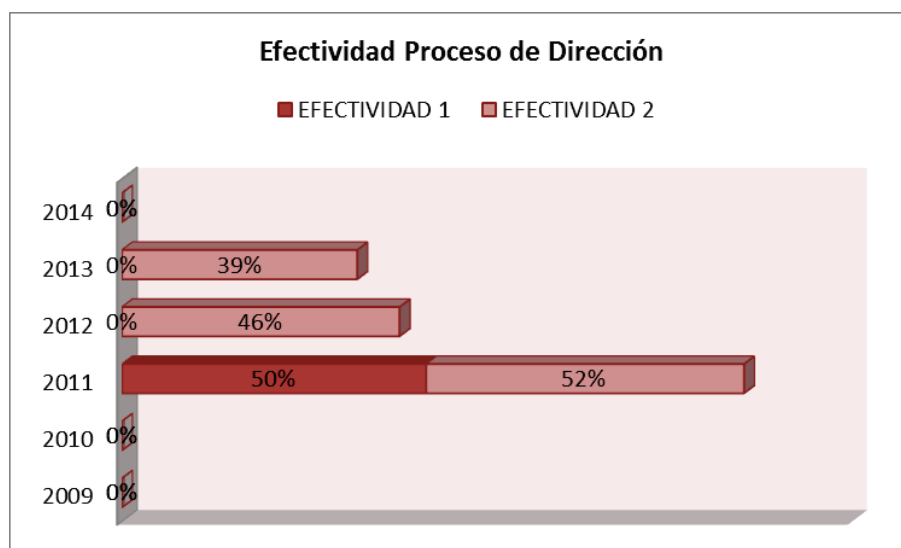


**Figura 48**– Efectividad proceso de Organización COVIPROV.  
(Elaboración propia)

**Proceso de Dirección.** - este proceso se obtuvo dos indicadores de efectividad que se relacionaron entre el indicador de Contratos Colectivos e Incrementos de puestos de trabajo, y el otro relacionado con Porcentaje de alianzas estratégicas e Incrementos de puestos de trabajo.

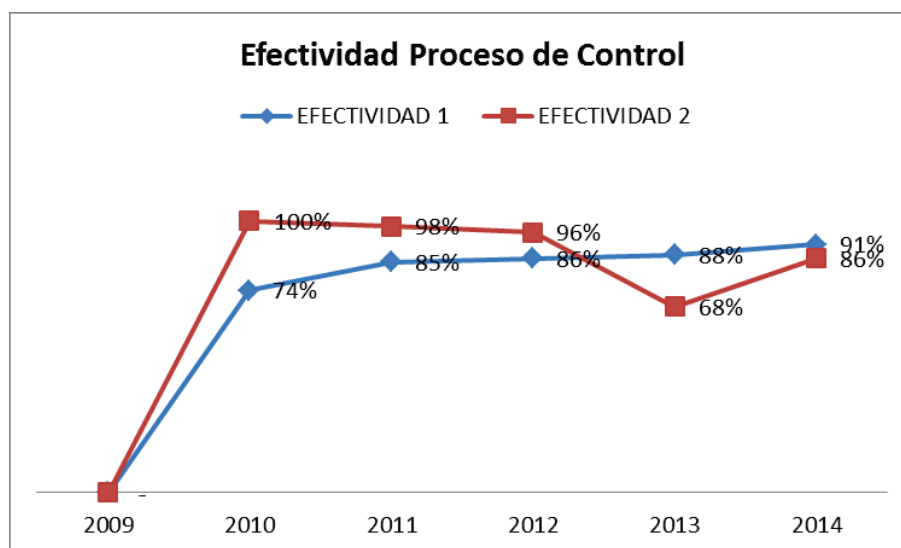
Efectividad 1.- en este se relacionó Contratos Colectivos e Incrementos de puestos de trabajo, los resultados para este indicador son del 50% para el período del 2011 ya que a partir de este período se ve afectado por la disminución de puestos de trabajo, adicional no cuenta con contratos colectivos por ser una institución relativamente nueva.

Efectividad 2.- al relacionar el incremento de puestos de trabajo y porcentaje de alianzas estratégicas se tiene resultados de efectividad en rangos críticos; en la figura 49 se detallan los resultados de los indicadores de efectividad.



**Figura 49–** Efectividad proceso de Dirección COVIPROV.  
(Elaboración propia)

**Proceso de Control.** - este proceso se obtuvo dos indicadores de efectividad el un indicador relaciona el cumplimiento de proyectos de vivienda y rotación de trabajadores y el otro se relaciona la rotación de trabajadores y perfil del cargo; en el indicador efectividad 1 se muestra que en el período 2010 su efectividad se encuentra en rangos críticos, para el resto de períodos su efectividad esta en rangos de alarma. Para el indicador Efectividad 2 en el período 2010 es la más alta efectividad del proceso; en los períodos 2011, 2012, 2014 su efectividad esta en rangos de alarma, para el período 2013 se encuentra rangos críticos; en la figura 50 se muestra los resultados.



**Figura 50– Efectividad proceso de Control COVIPROV.**  
(Elaboración propia)

En la tabla 41 se detalla el resumen de efectividad por períodos y procesos, es así que para los procesos de planificación se tiene que en los años 2012 y 2013 se tiene una efectividad en el rango de alarma, para el resto de períodos los porcentajes de efectividad se ubican en rangos críticos. Para el proceso de organización se identifican en los períodos 2011 y 2013 rangos de efectividad de alarma y para el resto de períodos se tienen rangos críticos de efectividad. En el proceso de dirección se tiene rangos críticos de efectividad. Para el proceso de control los rangos se ubican entre efectividad de alarma y efectividad crítica.

**Tabla 41- Resumen indicador de Efectividad COVIPROV**

COVIPROV			AÑOS					
VARIABLE	INDICADOR	EVALÚA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PLANIFICACIÓN	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD 1	0%	50%	50%	95%	96%	59%
		EFFECTIVIDAD 2	0%	0%	86%	97%	97%	59%
	<b>EFFECTIVIDAD DEL PROCESO</b>		0%	25%	68%	96%	97%	59%
ORGANIZACIÓN	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD	0%	50%	93%	78%	93%	0%
	<b>EFFECTIVIDAD DEL PROCESO</b>		0%	50%	93%	78%	93%	0%
DIRECCIÓN	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD 1	0%	0%	50%	0%	0%	0%
		EFFECTIVIDAD 2	0%	0%	52%	46%	39%	0%
	<b>EFFECTIVIDAD DEL PROCESO</b>		0%	0%	51%	23%	19%	0%
CONTROL	Resultados Efectividad	EFFECTIVIDAD 1	0%	74%	85%	86%	88%	91%
		EFFECTIVIDAD 2	0%	100%	98%	96%	68%	86%
	<b>EFFECTIVIDAD DEL PROCESO</b>		0%	87%	91%	91%	78%	89%

Elaboración propia

### 3.3.4 EVALUACIÓN VARIABLES DE LAS TRES INSTITUCIONES

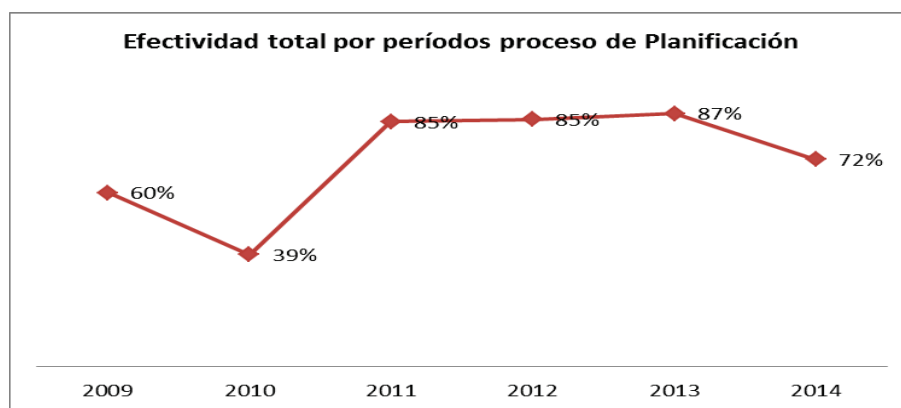
Una vez desarrollado la evaluación por cada institución se procede a realizar un consolidado de todos los indicadores de las variables de todas las instituciones con el fin de obtener resultados globales, en la tabla 41 se detallan estos resultados.

**Tabla 41-** Resumen indicador de Efectividad Global

CONSOLIDADO TRES INSTITUCIONES				AÑOS						EFECTIVIDAD GLOBAL DEL PROCESO
VARIABLE	INDICADOR	INDICADORES RELACIONADOS	EVALÚA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
PLANIFICACIÓN	Resultados Efectividad	Ejecución de planes de interés social y Ejecución de planes	EFECTIVIDAD 1	31%	48%	78%	83%	83%	69%	
		Cumplimiento de Objetivos y Ejecución de planes	EFECTIVIDAD 2	89%	29%	91%	88%	92%	75%	
		<b>EFECTIVIDAD TOTAL</b>			<b>60%</b>	<b>39%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>	<b>87%</b>	<b>72%</b>
ORGANIZACIÓN	Resultado Efectividad	Actualización de Procesos y Nivel de disponibilidad de la infraestructura y los servicios	EFECTIVIDAD	32%	56%	64%	84%	85%	44%	
		<b>EFECTIVIDAD TOTAL</b>			<b>32%</b>	<b>56%</b>	<b>64%</b>	<b>84%</b>	<b>85%</b>	<b>44%</b>
DIRECCIÓN	Resultado Efectividad	Contratos Colectivos y Incremento de puestos de trabajo	EFECTIVIDAD 1	0%	16%	33%	33%	33%	17%	
		Incremento de puestos de trabajo y Porcentaje de alianzas estratégicas	EFECTIVIDAD 2	17%	16%	58%	55%	51%	40%	
		<b>EFECTIVIDAD TOTAL</b>			<b>8%</b>	<b>16%</b>	<b>46%</b>	<b>44%</b>	<b>42%</b>	<b>28%</b>
CONTROL	Resultado Efectividad	Cumplimiento de Proyectos de Vivienda y Rotación de trabajadores	EFECTIVIDAD 1	32%	74%	78%	85%	79%	79%	
		Rotación de trabajadores y Perfil del Cargo	EFECTIVIDAD 2	31%	98%	97%	96%	88%	93%	
		<b>EFECTIVIDAD TOTAL</b>			<b>31%</b>	<b>86%</b>	<b>88%</b>	<b>91%</b>	<b>83%</b>	<b>86%</b>

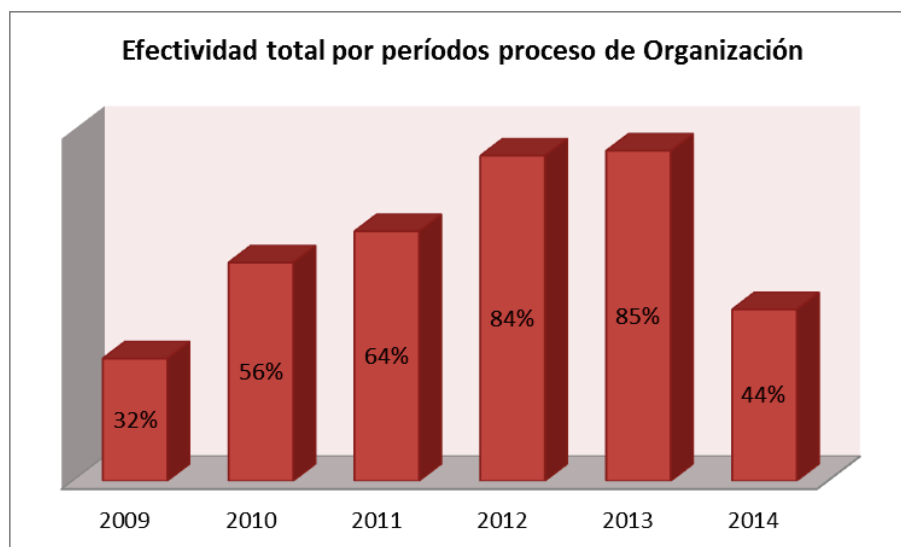
Elaboración propia

Si se realiza un análisis por cada período, se puede observar que en el proceso de planificación en los periodos 2011 al 2013 se tiene una efectividad en rangos de alarma, para el periodo 2009, 2010 y 2014 lo rangos son críticos, esto se puede ver en la figura 51.

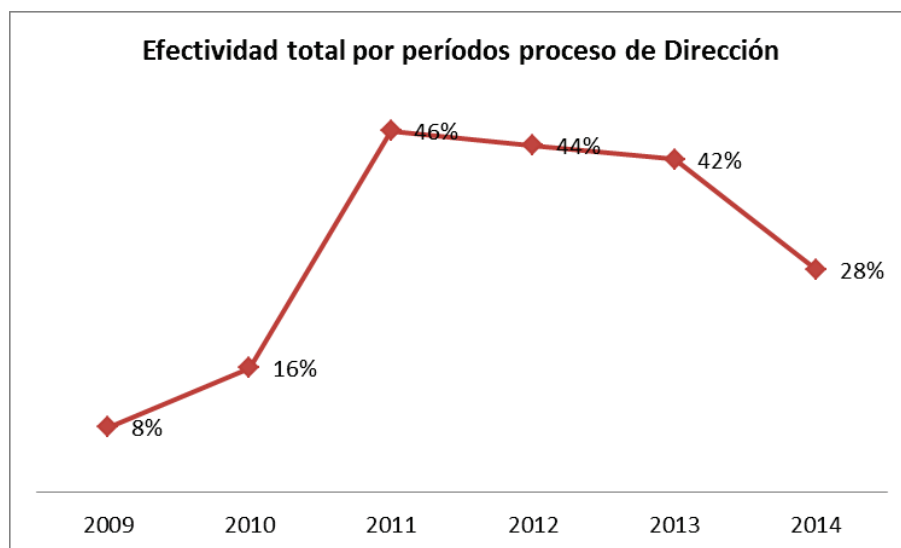


**Figura 51–** Efectividad Global proceso de Planificación.  
(Elaboración propia)

Para el proceso de Organización y Dirección los rangos de efectividad se encuentran en rangos críticos de acuerdo a nuestra escala de evaluación, en las figuras 52 y 53 se detallan los resultados.

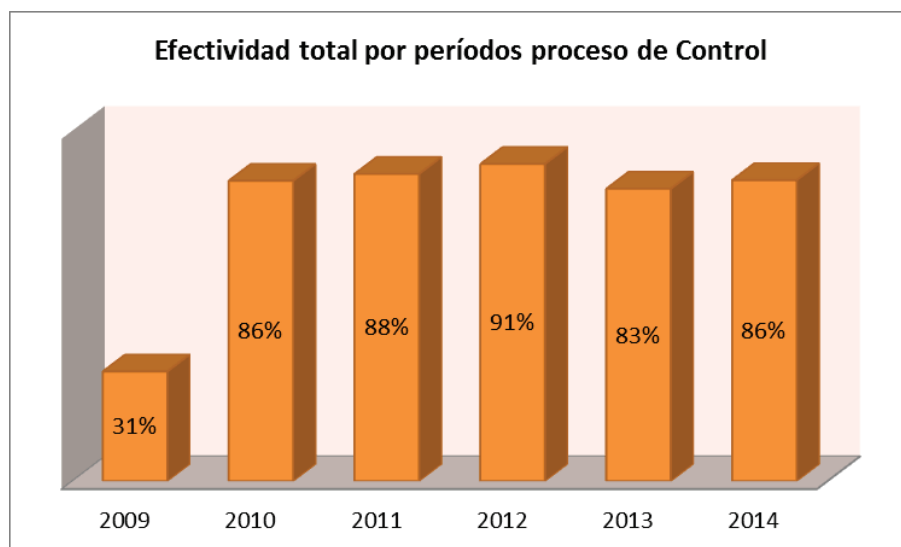


**Figura 52**– Efectividad Global proceso de Organización.  
(Elaboración propia)



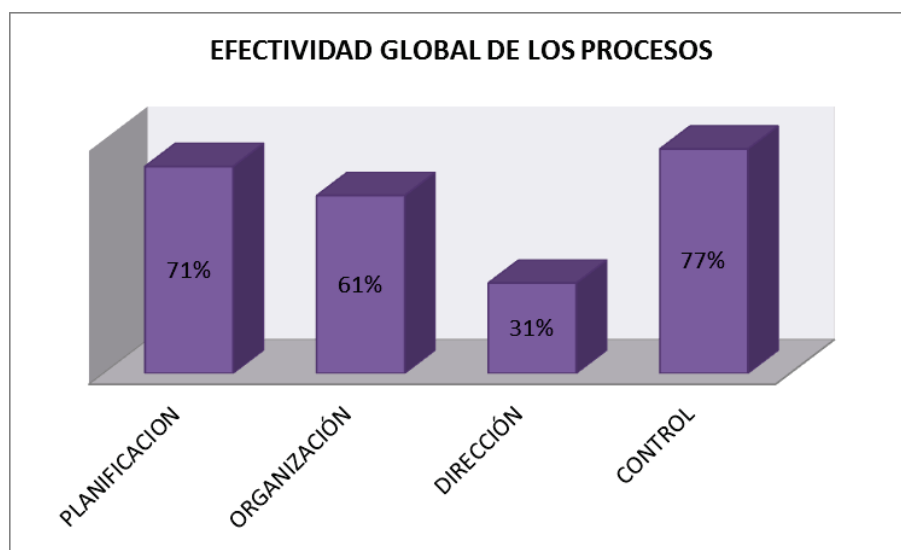
**Figura 53**– Efectividad Global proceso de Dirección.  
(Elaboración propia)

En el proceso de Control se detalla rangos de efectividad de alarma para los períodos 2010, 2011,2012, 2014, el resto de períodos se encuentran en rangos críticos de efectividad, como se puede ver en la figura 54.



**Figura 54**– Efectividad Global proceso de Control.  
(Elaboración propia)

Como se puede observar en la figura 55 la efectividad global en los cuatro procesos de gestión administrativa analizados se encuentra en rangos críticos de acuerdo a nuestra escala de evaluación, lo que evidencia una serie de falencias en el sistema administrativo público de las instituciones públicas de vivienda de la provincia de Pichincha, lo que con lleva a que la entrega de sus servicios de vivienda de interés social no llegue a niveles de efectividad satisfactoria.



**Figura 55**– Efectividad Global de los Procesos de Gestión: Planificación, Organización, Dirección y Control.  
(Elaboración propia)

### **3.4 PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE VIVIENDA.**

Como propuestas generales planteamos que a las variables administrativas planteadas se apliquen herramientas como: la estrategia organizacional, el Benchmarking, la reingeniería, el Empowerment, Downsizing, Outsourcing, Just in Time, pues al realizar nuevos estudios se reformulen los objetivos y metas en la administración en general de las empresas motivo de estudio, y como consecuencia de este nuevo planteamiento la gestión de las empresas logrará ser efectiva en cuanto a su administración.

Una vez realizada la evaluación de las cuatro variables administrativas (planificación, organización, dirección y control) se determinó que la gestión administrativa de las empresas analizadas en este estudio en su mayoría no cumple con los niveles mínimos de eficiencia planteados por el gobierno central, razón por la cual no son eficaces y mucho menos efectivos en su administración.

Las propuestas que se plantean en los siguientes párrafos se sugiere que es el tiempo idóneo para implementar, en el caso de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda cuenta con una administración nueva, y puede incluir las propuestas planteadas a los resultados que se obtengan de la consultoría orientada en procesos que se inició en el 2014.

Para el caso de COVIPROV de igual manera al pasar a formar parte de la Empresa Pública HIDROEQUINOCCIO en el 2014 se produce la oportunidad para analizar y reorganizar la manera como COVIPROV gestionaba sus actividades, y más aún que paso a ser una Unidad de Negocio dentro de la nueva empresa, por lo que las propuestas detalladas sirven como línea base para implantar las diferentes actividades que la Nueva Unidad de Negocio (COVIPROV) debe desarrollar en el ámbito de hábitat y vivienda.

Las propuestas que se describen para el caso de la Dirección Provincial del MIDUVI se deben presentar como alternativa para que la Administración central del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda lo analice y autorice la implementación en la Dirección Provincial.

Al ser instituciones públicas el tiempo de implementación de las propuestas depende mucho de la cabeza que se encuentre a cargo, por lo que muchas autoridades de turno no tienen la misma visión de mejorar la gestión administrativa.

Considerando lo anteriormente expuesto planteamos como propuestas específicas las siguientes:

#### **3.4.1 PROPUESTA DE MEJORA DE LA VARIABLE DE PLANIFICACIÓN**

Para mejorar esta variable se debería aplicar la estrategia organizacional, pues la misma ayudaría que la implementación y la evaluación de las decisiones de las empresas sean basadas en alcanzar los objetivos a largo plazo y con ello se



podría cumplir la misión y la visión de las mismas. Asimismo se debería implementar el Benchmarking en este proceso administrativo, realizando una comparación con el Plan Bicentenario que ejecutaba el Municipio de Quito, pues este estaba proyectado a cien años y el mismo servía de guía para las nuevas administraciones: razón por la cual no se perdía el objetivo único de la entidad, lo que sería necesario es que anualmente se establezcan Planes Operativos Anuales (POA's), los cuales ayudarán a conseguir los objetivos y metas propuestas en lo que a vivienda se refiere. Se realiza este planteamiento, pues creemos que es la única manera de no perder de vista los objetivos o metas trazadas para estas unidades o empresas, de vivienda, que por lo general tienden a estancarse por el cambio de autoridades, y así se podría trabajar a largo plazo sin desviaciones por tendencias o ideologías políticas.

Otra propuesta que se recomienda es que se aplique la Reingeniería en la Planificación, pues gracias a esta herramienta se puede realizar un análisis integral de los estudios y proyectos de vivienda en cuanto a costos y gastos más cercanos con la realidad del país considerando variables como la economía, déficit de vivienda, etc., asimismo se puede rediseñar todos los procesos que intervienen en el planteamiento de los proyectos a construirse, y con ello se podrán cumplir con todos los objetivos trazados por parte de la empresa y con ello mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la provincia en cuanto a hábitat se refiere.

#### **3.4.2 PROPUESTA DE MEJORA DE LA VARIABLE DE ORGANIZACIÓN**

Al realizar el estudio y análisis de los procesos y las actualizaciones de los mismos que utilizan las empresas de vivienda objeto de este estudio, podemos señalar que los mismos no son eficientes, razón por la cual se sugerimos como propuesta de mejora lo siguiente:

- Aplicación de Empowerment, pues creemos que esta herramienta es la única manera de lograr que el personal que labora en las organizaciones se empoderen de los procesos de las empresas, consiguiendo con ello la actualización de los mismos en el tiempo requerido y como consecuencia de esta aplicación se podrá lograr un incremento en la efectividad organizacional, asimismo se podría conseguir que los cambios planteados sean acogidos de manera positiva lo cual contribuiría a mejorar los resultados. Otra sugerencia que se realiza es que exista más difusión publicitaria, pues al realizar esta propaganda sobre los programas que ofrecen las empresas será más fácil despertar el interés por la comunidad para que se acerquen a las empresas públicas de vivienda a solicitar información y asesoría sobre sus inquietudes y expectativas.
- Otra propuesta para mejorar variable de organización es la aplicación del Coaching, esta herramienta va de la mano con la satisfacción que obtendrán los usuarios finales al ser atendidos por el personal que labora en las empresas, ya que al despertar el potencial de aprendizaje de los empleados los mismos se orientarán a mejorarlos niveles de desempeño en su gestión.

### **3.4.3 PROPUESTA DE MEJORA DE LA VARIABLE DE DIRECCIÓN**

En nuestro estudio la dirección está relacionada con los temas de contratación de personal y con las alianzas estratégicas, y al comprobar que la efectividad no está siendo alcanzada por esta variable proponemos lo siguiente:

- Que se aplique el Downsizing, pues esta herramienta reorganiza a las empresas, lo cual les permite ser competitivas. Al aplicar el Downsizing la de Dirección en las empresas motivo de nuestro estudio, podemos mejorar la efectividad en esta variable, ya que se lograría que la empresa tenga el tamaño y la infraestructura adecuada, es decir se lograría que el número

de trabajadores el que realmente se necesita y la rotación de personal sean mínimos.

- Otra herramienta administrativa que proponemos que se aplique a la variable de dirección es el Benchmarking, pues con la misma se pueden realizar comparaciones de las estrategias planteadas por otras empresas en relación a las alianzas estratégicas. Esto con el fin de lograr que las empresas sean efectivas en este campo, pues el ampliar las alianzas estratégicas no solo con el sector público sino también con el privado se logrará que las empresas puedan cumplir sus objetivos.

#### **3.4.4 PROPUESTA DE MEJORA DE LA VARIABLE DE CONTROL**

La variable de control tampoco ha logrado ser cien por ciento efectiva, razón por la cual hemos planteado las siguientes propuestas.

- Para mejorar la efectividad de esta variable proponemos utilizar el Outsourcing como herramienta de administración en la ejecución de los proyectos, la misma que va de la mano de la rotación de personal. Se realiza esta sugerencia pues al realizar una subcontratación o externalización para el manejo de los proyectos los mismos podrían culminar en el tiempo y con los costos inicialmente presupuestados, pues se realizará un contrato para que un tercero independiente se encargue de dar seguimiento y cumplimiento a los proyectos, y una de las figuras que se podría aplicar en este tema son los fideicomisos, ya que la empresa administradora sería la encargada de hacer cumplir todas las obligaciones de los responsables del proyecto, asimismo con ésta figura se evitaría que por el cambio de administrativo no se puedan culminar con éxito los proyectos de vivienda planteados, ya sea por desconocimiento de los proyectos o por omisión de los funcionarios.

- Otra herramienta que se recomienda utilizar en esta variable es el Just in Time, pues al lograr que los empleados de las empresas en estudio mantengan como filosofía el cumplir con los proyectos en el tiempo requerido con los recursos planificados se logrará que la empresa trabaje con calidad y con ello pueda cumplir sus objetivos. minimizando los desperdicios de recursos de las empresas.
- En lo que a cumplimiento de proyectos se refiere, podemos señalar que para mejorar la efectividad en el cumplimiento de los mismos, es necesario que el seguimiento en el cumplimiento de los mismos se lo realice de manera más exhaustiva, razón por la cual insistimos que los proyectos sean realizados con la figura de los fideicomiso, aunque los mismos son de ejecución y no de resultados son las fiduciarias son las responsables de velar por el cumplimiento de los mismos En lo que se refiere al cumplimiento de perfil del cargo para los empleados de acuerdo a los resultados obtenidos podemos señalar el personal contratado cumple los estándares de efectividad, pero para llegar a completar el 100% creemos que es necesario que al departamento de Recursos Humanos se le otorgue el perfil específico para cada puesto de trabajo de la empresa de vivienda, considerando la profesión y experiencia específica, pues en ciertos casos se cumple con la profesión y no con la experiencia o viceversa, ocasionando con esto una demora en la administración de los proyectos.

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del estudio realizado se ha planteado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### 4.1 CONCLUSIONES

- Realizado el estudio de la gestión administrativa de las instituciones públicas de vivienda de la Provincia de Pichincha en los periodos 2009-2014 se puede concluir que la efectividad de la gestión depende de la eficiencia y eficacia que se logren en los procesos de planificación, organización, dirección y control, pues al no existir en las instituciones eficiencia ni eficacia estas entidades no podrán ser efectivas en los servicios que brindan a sus usuarios.
- Una vez determinada la evolución de las instituciones públicas de Vivienda en la Provincia de Pichincha en el periodo 2009 - 2014 podemos concluir que las mismas han sufrido cambios en su estructura, administración y funcionamiento. Un claro ejemplo es que una de las empresas (COVIPROV) fue fusionada por HIDROEQUINOCCIO EP, así como también han existido modificaciones a los reglamentos de las empresas en función de lo que señala el directorio de cada entidad, considerando que los mismos cambian de acuerdo a los cambios administrativos que sufren las entidades.
- Se determinó que las cuatro variables administrativas más relevantes para que las empresas cumplan su misión y objetivos son la planificación, organización dirección y control. Al realizar el respectivo análisis de estas variables a pesar que tienen establecidos procesos para sus actividades, los mismos no son aplicados por el personal de la institución; ya sea por falta de conocimiento o porque ya no están acordes a la realidad, es decir

no fueron actualizados de acuerdo a las necesidades de la empresa, razón por la cual el cumplimiento de sus objetivos se ha visto disminuido.

- Se puede informar que la situación de las empresas públicas de vivienda en el periodo 2009 - 2014 en cuanto a las variables administrativas estudiadas no han logrado alcanzar la efectividad deseada, es así que en la variable de Dirección tenemos el menor porcentaje de efectividad alcanzada el periodo de estudio en relación con las demás variables con un 31% de efectividad, seguida de la variable de organización con el 61%, en tercer lugar está la planificación con un 71% de efectividad y el 77% la variable de control. Razón por la cual podemos concluir que la gestión administrativa de las empresas públicas de vivienda en la provincia de Pichincha en el periodo de estudio fue crítico.
- Se puede concluir informando que las empresas no han utilizado las herramientas administrativas existentes para lograr ser efectivas, razón por la cual en el presente trabajo se han realizado varias propuestas de las mismas entre las cuales están la estrategia organizacional, el benchmarking, la reingeniería, el Empowerment, Downsizing, Outsourcing, Just Time, pues al utilizar de manera correcta estas herramientas las empresas podrán alcanzar la efectividad deseada.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Lograr que las empresas públicas de vivienda de la provincia sean eficientes con planificación y reestructura.
- Planificar y preparar los proyectos de vivienda con la realidad económica, política y social del país.
- Mantener de manera clara el objetivo claro de la existencia de las empresas públicas de vivienda, el mismo que es mejorar la calidad de vida de la comunicad mejorando su habitabilidad, razón por la cual se debe priorizar la construcción de unidades de vivienda para los sectores más vulnerables.
- Ejecutar para la construcción de viviendas el 100% del presupuesto destinado para ello, sin permitir que los mismos se destinen a otros rubros.
- Informar a los empleados los procesos a seguir para cada área y actualizar las mismas acorde a las necesidades para conseguir los objetivos planteados por las empresas.
- Destinar áreas y personal capacitado para atender a los usuarios finales, ya que los mismos son la razón de ser de las empresas tanto públicas como privadas.
- Incrementar las alianzas estratégicas con más entidades tanto nacionales como internacionales, sin perder de vista su objetivo común, que es mejorar la habitabilidad de la sociedad, y con ello lograr mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

## REFERENCIAS

- Abreu, J. (2012). Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores & Congruencia. *International Journal of Good Conscience*, 123-130.
- Aguilar, J. (2010). *La mejora continua*. México : Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Batista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: MacGraw Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Prentice Hall.
- Bretones, F., & María, J. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social Recursos Humanos*, 209-232.
- Camacho, M. G. (2000). *Teoría de la Administración Pública*. México: Porrúa.
- Champy, J., & Hammer, M. (2005). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México : MacGraw Hill.
- Collazo, O. J. (1974). *Administración Pública*. Buenos Aires, Argentina: Macchi S.A.
- Coulter, M., & Robbins, S. (2010). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Díaz, J. (1999). La gestión de la calidad total: implicaciones organizativas. *ESIC MARKET*, 137-151.
- Fanjntich, C., Romero, M., & Yacuzzi, E. (2013). *Aplicaciones del Just in Time en la Argentina*. Buenos Aires: UCEMA.
- Fernández Sánchez, P. (2015). *Expansión-Unidad Editorial Información Económica*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/estado-de-bienestar.html>
- Fernández, M. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Furgon, K. (2006). *Wikipedia*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADticas\\_p%C3%BAblicas](https://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADticas_p%C3%BAblicas)
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias . *Instituto de Estudios Fiscales* , 37-64.



- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora Continua de la Calidad en los Procesos. *Industrial Data*, 89-94.
- Goytia, C., Jorrat, D., & Sanguinetti, P. (2014). *Vivienda y bienestar: diagnóstico y políticas en América Latina*. Santiago, Chile: CEPAL.
- Guerrero, O. (1997). *Principios de Administración Pública*. Colombia: ESAP.
- Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo Técnicas y Métodos*. Costa Rica : EUNED.
- Hinojosa, M., Knoepfel, P., Larrue, C., & Frédéric, V. (2007). Hacia un modelo de análisis de políticas públicas operativo. *Ciencia Política*, 6-29.
- Koontz, H., & Heinz, W. (2004). *Administración*. México : McGraw Hill.
- Landívar, F. (2013). Responsabilidad Social y Gestión Pública en la Defensoría Pública del Guayas. Quito: Universidad Católica del Ecuador.
- Melgar, J., Leiner, M., & Fernando, R. (2008). *Consecuencias del Downsizing en la satisfacción laboral y el compromiso de los operadores de la industria maquiladora de ciudad Juárez*. Obregón.
- Morales, M. (Agosto de 2011). La Calidad de los Servicios Públicos: Reformas de Gestión Pública en Chile (1990-2009). México: FLACSO.
- Perez, C. (2005). Estructura y Funcionamiento de la Administración Pública. Santo Domingo: Participación Ciudadana.
- Prizmic, J. (2012). *Habilidades de Coaching para directivos*. Buenos Aires: UCEMA .
- Raissouni, O., & Soler, V. (2014). Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua. *3C Empresa*, 217-233.
- Rodríguez, C. (1987). *Administración Pública Ecuatoriana*. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales ILDIS.
- Tarí, J. (2000). *Calidad Total fuente de ventaja competitiva*. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Trujillo, S. (2014). Diseño de una herramienta administrativa integral de indicadores de gestión, financieros y de control, como nuevo producto del portafolio de servicios de FINANCE VIZCAYA LTDA. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Uquillas, C. (2007). *El outsourcing en el Ecuador*. Quito : EUMED.

Videla, M. (2010). *Políticas Habitacionales en Latinoamérica, análisis comparado de políticas de vivienda en seis países de la región* . Chile: Centro de Investigación Social un techo para Chile.

**ANEXOS**

**ANEXO A.- Información Electrónica**

[https://www.dropbox.com/sh/bb294i3vgkym81f/AADZP\\_1Rmuj8gRo6eyJemCRa?dl=0](https://www.dropbox.com/sh/bb294i3vgkym81f/AADZP_1Rmuj8gRo6eyJemCRa?dl=0)

**ANEXO B.-** Cuestionario aplicado para recolectar información

**CUESTIONARIO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DE VIVIENDA**

El presente cuestionario se desarrolla con el fin de recabar información sobre la gestión administrativa de la institución en los períodos 2009 al 2014. La información recopilada se utilizará con fines netamente académicos como parte del desarrollo de la tesis de maestría “*Análisis de la gestión administrativa en las instituciones públicas de vivienda, caso Provincia de Pichincha en el período 2009-2014*”.

<b>Fecha del cuestionario:</b>	
<b>Nombre de la Institución:</b>	
<b>Dirección de la Institución:</b>	
<b>Teléfono:</b>	

1. ¿Cuántas viviendas ha construido la institución en los períodos 2009-2014; y cuántas de éstas han sido subsidiadas?

<b>Años</b>	<b>N° Viviendas Construidas</b>	<b>N° Viviendas Subsidiadas</b>
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		

2. De los objetivos definidos por la institución ¿cuántos fueron alcanzados en los períodos 2009-2014?

Años	N° Objetivos definidos	N° Objetivos alcanzados
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		

3. De los presupuestos planificados en la institución en el tema de planes de vivienda en los períodos 2009-2014 ¿cuánto se ha ejecutado en porcentaje?

Años	Presupuesto Planificado	Presupuesto Ejecutado
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		

4. En los períodos 2009 al 2014 ¿cuántas veces la institución ha actualizado los procesos internos?

Años	N° Total de Procesos	N° de Procesos Actualizados
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		

5. ¿La institución posee una infraestructura destinada para la atención al cliente? Si la respuesta es NO pase a la pregunta 7.

SI	NO	FECHA IMPLEMENTACIÓN

6. Si la pregunta anterior fue afirmativa. Del horario de trabajo, ¿cuál es el tiempo promedio que se toma para atender a los clientes que requieren información sobre los servicios que brinda la institución?

HORAS DE TRABAJO	PROMEDIO POR CLIENTE

7. En los períodos 2009-2014 ¿cuántos conflictos en contratos colectivos ha tenido la institución y cuántos fueron solucionados?

Años	N° Total de Conflictos Contratos Colectivos	N° Conflictos Contratos Colectivos Solucionados
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		

8. En la institución en los períodos 2009-2014 ¿cuál fue el número de empleados que prestaron su servicio en la institución?

Años	N° de empleados
2009	
2010	
2011	
2012	
2013	
2014	

9. De los costos programados para materiales e insumos en el período 2009 - 2014 en la institución ¿cuánto se utilizó en monto?

Años	Costos Planificados	Costos Utilizados
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		

10. En los períodos 2009-2014 en la institución ¿cuántas alianzas estratégicas se realizaron?

Años	N° Alianzas programadas	N° Alianzas realizadas
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		

11. En los períodos 2009-2014 ¿cuántas personas se programó brindar capacitación y cuántas realmente fueron capacitadas?

Años	N° de personas programadas	N° de personas capacitadas
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		

12. Durante los períodos 2009-2014 ¿cuántas capacitaciones anuales ha programado la institución y cuántas de éstas se ejecutaron?

Años	N° capacitaciones programadas	N° capacitaciones realizadas
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		

13. De los proyectos de vivienda programados en los períodos 2009-2014 en la institución ¿cuántos proyectos se ejecutaron?

Años	N° Proyectos de Vivienda Programados	N° Proyectos de Vivienda Ejecutados
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		



14. Del total de empleados que laboran en la institución ¿cuántos cumplen con el perfil de su cargo?

Años	N° empleados	N° empleados que cumple el perfil
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		