

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“MODELO DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE
PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA CIVIL EN BASE A LA GES-
TIÓN POR RESULTADOS. CASO: ECUADOR ESTRATÉGICO”**

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

RUTH CECILIA BARRENO LÓPEZ

inforsolutions.ec@gmail.com

Director: Francisco Patricio Carrasco Medina

patricio.carrasco@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Yo, Ruth Cecilia Barreno López, 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.

Ruth Cecilia Barreno López

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Ruth Cecilia Barreno López, bajo mi supervisión.

Francisco Patricio Carrasco Medina

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme luchar cada día en la vida ante las adversidades y continuar para ser una mejor persona espiritual y profesional.

A mis padres maravillosos que nunca han desmayado con su constante apoyo y lucha para que seamos personas responsable y de bien.

A la Empresa Ecuador Estratégico EP, por permitirme plasmar las ideas, por su apoyo y colaboración para realizar este trabajo.

A todas esas personas maravillosas que alimentan las ganas de seguir adelante nuestra familia, maestros, compañeros y amigos que han sido de gran ayuda con sus consejos y aliento ante diversas situaciones que la vida nos reta.

A todos y a todas

Muchas Gracias...!

DEDICATORIA

A mis hermosas hijas MELANY y KERLY que con su amor y alegría me han dado la fortaleza para continuar y culminar este trabajo.

A mis padres ELÍAS y MAGDALENA que con su apoyo y confianza he logrado cumplir muchas metas en el andar de mi vida.

A OSWALDO por el amor incondicional y por ser la inspiración de perseverancia día tras día para triunfar y trascender en el largo camino de la vida, luchando con inteligencia ante la adversidad para alcanzar con éxito los objetivos planteados.

Ruth Cecilia Barreno López

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
CAPITULO I.....	7
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. PUNTOS DE DIFERENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA	7
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	17
1.3.1. FORMULACIÓN.....	17
1.3.2. SISTEMATIZACIÓN	17
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	18
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.5. HIPÓTESIS	18
1.6. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	18
CAPITULO II.....	20
2. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. REGULACIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS.....	20
2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	22
2.2.1. ETAPAS DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	22
2.2.2. ELEMENTOS ORIENTADORES.....	23
2.2.2.1. MISIÓN.....	23
2.2.2.2. VISIÓN	24
2.2.2.3. VALORES	24
2.2.3. ANÁLISIS INTERNO	25
2.2.3.1. FACTORES INTERNOS.....	25
2.2.3.2. FACTORES EXTERNO.....	26
2.2.4. ANÁLISIS ENTORNO GENERAL	26

2.2.5.	ESTRETEGIA	27
2.2.6.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	27
2.2.7.	POLÍTICAS.....	28
2.3.	GESTIÓN POR PROCESOS	29
2.3.1.	DEFINICIÓN DE PROCESO	29
2.3.2.	TIPOS DE PROCESO.....	30
2.3.3.	MAPA DE PROCESOS.....	31
2.3.4.	CADENA DE VALOR	32
2.3.5.	ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS.....	32
2.4.	MODELO DE GESTIÓN	34
2.4.1.	MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN – CAF	35
2.4.2.	ESTRUCTURA DEL MODELO CAF	36
2.4.3.	PUNTUACIÓN Y PANELES DE EVALUACIÓN	41
2.5.	GESTIÓN POR RESULTADOS.....	43
2.5.1.	CONTROL DE GESTIÓN.....	44
2.5.2.	CADENA DE RESULTADOS	44
2.5.3.	ELEMENTOS PARA UNA GESTIÓN POR RESULTADOS	45
2.5.4.	CLASIFICACIÓN DE INDICADORES	46
2.5.5.	ALCANCE DE LOS INDICADORES	47
2.5.5.1.	ESTRATÉGICOS	48
2.5.5.2.	TÁCTICOS	48
2.5.5.3.	OPERATIVOS	48
2.5.6.	DISEÑO DE INDICADORES	49
2.5.7.	UMBRALES DE INDICADORES.....	50
CAPITULO III		52
3.	METODOLOGÍA	52
3.1.	SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE INFRAESTRUCTURA CIVIL.....	52
3.1.1.	EMPRESA NACIONAL MINERA, ENAMI EP	54
3.1.2.	EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR (EP PETROECUADOR).....	55
3.1.3.	EMPRESA PÚBLICA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA- FLOPEC EP	57

3.1.4.	EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA HIDROELÉCTRICA COCA CODO SINCLAIR	59
3.1.5.	EMPRESA PÚBLICA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE HIDROCARBUROS (PETROAMAZONAS EP)	62
3.1.6.	EMPRESA ECUADOR ESTRATEGICO EP, CASO ESTUDIO.....	63
3.1.6.1.	ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA EMPRESA	65
3.1.6.2.	ESTRATEGIA	67
3.1.6.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	67
3.1.6.4.	OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA	70
3.1.6.5.	OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA EMPRESA.....	70
3.1.6.6.	POLÍTICA DE CALIDAD	71
3.1.6.7.	ANÁLISIS FODA.....	72
3.1.6.8.	ANÁLISIS CAME	74
3.1.6.9.	ANALISIS ENTONO GENERAL - PESTA	78
3.1.6.10.	CADENA DE VALOR	90
3.1.6.11.	MAPA DE PROCESOS.....	90
3.1.6.12.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	91
3.1.6.13.	INVENTARIO DE PROCESOS.....	91
3.1.6.14.	IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	93
3.1.6.15.	DISEÑO Y MODELAMIENTO DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	97
3.1.6.16.	PRESUPUESTO GENERAL DE LA EMPRESA	100
3.1.6.17.	ANÁLISIS DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	101
3.1.6.18.	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	102
3.1.6.19.	CONVENIOS SUSCRITOS	104
3.2.	GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA EMPRESA PÚBLICA DE INFRAESTRUCTURA CIVIL. CASO: ECUADOR ESTRATÉGICO EP	106
3.2.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS EN LOS SECTORES DE INVERSIÓN .	106
3.2.2.	PROPUESTAS RECIBIDAS DE INTERVENCIÓN PARA EJECUCIÓN DE PROYECTOS	108
3.2.3.	RESULTADOS DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS	110
3.2.3.1.	EJECUCIÓN DE PROYECTOS POR CONVENIOS CON OPERADORES Y MINISTERIOS.....	112

3.2.3.2. PROPUESTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	114
3.3. EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE INFRAESTRUCTURA CIVIL. CASO: ECUADOR ESTRATÉGICO EP 117	
3.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	135
CAPITULO IV	139
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	139
4.1 . CONCLUSIONES.....	139
4.2. RECOMENDACIONES.....	141
REFERENCIAS	143
ANEXOS	145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Planificación Estratégica	23
Figura 2- Decisiones Estratégicas de más largo alcance	28
Figura 3- Definición de un Proceso	30
Figura 4- Clasificación de los Procesos.....	31
Figura 5- Mapa de Procesos	31
Figura 6.- Cadena de Valor.....	32
Figura 7- Ciclo de la Gestión por procesos	34
Figura 8- Principios de Excelencia.....	36
Figura 9- Estructura del Modelo CAF.....	36
Figura 10- Cadena de Resultados	45
Figura 11- Clasificación de Indicadores.....	49
Figura 12- Umbrales de Indicadores	50
Figura 13- Estructura Orgánica ENAMI EP.....	55
Figura 14- Estructura Orgánica PETROECUADOR EP.....	57
Figura 15- Estructura Orgánica FLOPEC EP.....	58
Figura 16- Estructura Orgánica COCA CODO SINCLAIR EP.....	61
Figura 17- Estructura Orgánica PETROAMAZONAS EP	63
Figura 18- Línea histórica de la Entidad	65
Figura 19- Personal Ocupado por Región	83
Figura 20- PET y PEA a nivel nacional, urbano y rural.....	84
Figura 21- PET y PEA por sexo a nivel nacional.....	85
Figura 22- Tasa de desempleo por sexo a nivel urbano	85
Figura 23- Tasa de empleo por sexo a nivel urbano.....	86
Figura 24- Acceso a TIC'S.....	86
Figura 25- Equipamiento tecnológico en hogares	87
Figura 26- Hogares que tienen celular y teléfono fijo.....	87
Figura 27- Acceso Internet	88
Figura 28- Cadena de Valor EEEP	90
Figura 29- Mapa de Procesos EEEP.....	90
Figura 30- Estructura Organizacional EEEP.....	91
Figura 31- Modelamiento Proceso Ejecución y contratación de obras de Infraestructura civil Ecuador Estratégico EP- Parte I	98
Figura 32- Modelamiento Proceso Ejecución y contratación de obras de Infraestructura civil Ecuador Estratégico EP- Parte II.....	99
Figura 33- Simbología de Modelamiento utilizado en el Proceso	100
Figura 34- Monto de Convenios Suscritos	113
Figura 35- Monto de Inversión en Sectores Intervenidos.....	114
Figura 36- Diagrama de Propuesta Cronograma Plan de Implementación CAF	138

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Puntos de diferencia en la administración pública	7
Tabla 2- Puntos de diferencia con la gestión por resultados	8
Tabla 3- Sistemas Administrativos del Estado	9
Tabla 4- Sistemas Funcionales del Estado	9
Tabla 5- Empresas Públicas Creadas por Decreto Ejecutivo	10
Tabla 6- Empresas Públicas Transformadas.....	10
Tabla 3- Ingreso de Personal a EEEP.....	11
Tabla 4- Plan Anual de Inversión por tipo de presupuesto 2014- 2015	14
Tabla 5- Plan Anual de Inversión 2014 por sector	14
Tabla 6- Plan Anual de Inversión 2014 con dictamen de prioridad SENPLADES	15
Tabla 7- Plan Anual de Inversión por Origen de Recursos	16
Tabla 8- Plan Anual de Inversión por estado de proyectos	16
Tabla 9- Agentes facilitadores del modelo CAF	37
Tabla 10- Criterio de Resultados Orientados a Grupos de Interés	39
Tabla 11- Puntuación clásica- Evaluación de Agentes Facilitadores	41
Tabla 12- Puntuación clásica- Panel Resultados	41
Tabla 13- Formulario Pro forma de autoevaluación – puntuación clásica.....	42
Tabla 14- Formulario de Acciones	42
Tabla 19- Elementos estructurales e instrumentales	46
Tabla 20- Empresas Públicas que ejecutan Proyectos de Obra civil.....	52
Tabla 21- Empresas Públicas por Sector de desarrollo a Gran Escala	53
Tabla 22- Presupuesto Organizacional ENAMI EP	55
Tabla 23- Presupuesto Organizacional PETROECUADOR EP	57
Tabla 24- Presupuesto Organizacional FLOPEC EP	59
Tabla 25- Presupuesto Organizacional COCA CODO SINCLAIR EP	61
Tabla 26- Presupuesto Organizacional PETROAMAZONAS EP	63
Tabla 27- Objetivos estratégicos EEEP.....	69
Tabla 28- Análisis FODA: Fortalezas Ecuador Estratégico EP	72
Tabla 29- Análisis FODA: Oportunidades Ecuador Estratégico EP	73
Tabla 30- Análisis FODA: Debilidades Ecuador Estratégico EP	73
Tabla 31- Análisis FODA: Debilidades Ecuador Estratégico EP	74
Tabla 32- Análisis CAME: Corregir Ecuador Estratégico EP	75
Tabla 33- Análisis CAME: Afrontar Ecuador Estratégico EP	77
Tabla 34- Análisis CAME: Mantener Ecuador Estratégico EP.....	78
Tabla 35- Análisis CAME: Explotar Ecuador Estratégico EP	78
Tabla 36- Línea histórica del presupuesto del Estado 2007-2015.....	80
Tabla 37- Indicadores macroeconómicos 2015	81
Tabla 38- Regla fiscal.....	81

Tabla 39- Proforma de Prioridades de Inversión social 2015	82
Tabla 40- Canasta Familiar, base 1982	83
Tabla 41- Gasto por sector de financiamiento en I+D	88
Tabla 42- Población con acceso a la Recolección de Residuos Sólidos	88
Tabla 43- Población con acceso sostenible a fuentes de abastecimiento de agua	89
Tabla 44- Población con acceso sostenible a fuentes de saneamiento ambiental	89
Tabla 45- Superficie de territorio continental bajo conservación o manejo ambiental	89
Tabla 46- Identificación y priorización de procesos agregadores de valor	94
Tabla 47- Programa Plurianual aprobado en los últimos 3 años	100
Tabla 48- Programa Plurianual aprobado por flujos en los últimos 3 años.....	101
Tabla 49- Descripción de Fuentes de Financiamiento	101
Tabla 50- Fuentes por Actividad Minera.....	103
Tabla 51- Objeto de la Suscripción de Convenios Interinstitucionales.....	104
Tabla 52- Variación del monto del convenio EEEP- RDP desde su suscripción.....	105
Tabla 53- Total de asignaciones por Convenios.....	106
Tabla 54- Sectores de Inversión en las Empresa públicas.....	107
Tabla 55- Subsectores de Inversión en las Empresa públicas	108
Tabla 56- Propuestas de Intervención recibidas	108
Tabla 57- Propuestas de Intervención por Provincia.....	109
Tabla 58- Estado de Proyectos en el Plan Anual de Inversión.....	110
Tabla 59- Estado de Proyectos en el Plan Anual de Inversión Pagados.....	110
Tabla 60- Proyectos Pagados por sectores de intervención.....	111
Tabla 61- Ejecución de montos por convenio	112
Tabla 62- Ejecución de montos por Sectores Intervenido en Convenios	113
Tabla 63- Evaluación del Criterio Liderazgo	115
Tabla 64- resumen evaluación 9 criterios.....	117
Tabla 65- Evaluación del Criterio Liderazgo	118
Tabla 66- Evaluación del Criterio Estrategia y Planificación	120
Tabla 67- Evaluación del Criterio Personas	122
Tabla 68- Evaluación del Criterio Alianzas y Recursos	124
Tabla 69- Evaluación del Criterio Procesos	127
Tabla 70- Evaluación del Criterio Ciudadano/Clientes	129
Tabla 71- Evaluación del Criterio Personas	130
Tabla 72- Evaluación del Criterio Responsabilidad Social	132
Tabla 73- Evaluación del Criterio Rendimiento.....	133
Tabla 74- Propuesta Cronograma Plan de Implementación CAF	137

LISTA DE ANEXOS

Anexo A- Encuesta identificación del Problema	146
Anexo B- Encuesta realizada a las empresas Públicas	155
Anexo C- Objetivos del Plan Nacional Para El Buen Vivir 2013- 2017 relacionados con la Empresa Ecuador Estratégico EP	160
Anexo D- Guía de Manual de Procesos	165
Anexo E- Sectores y subsectores por Empresas Públicas	168
Anexo F- Propuestas de Inversión por Provincia	172
Anexo G- Estado de Proyectos por Sector en los últimos 5 años	185

RESUMEN

El proyecto investigativo busca analizar la situación actual de las empresas públicas de proyectos de infraestructura civil en base a la gestión por resultados, con el objeto de utilizar el modelo de gestión Marco Común de Evaluación- CAF. Dicho modelo se basa en los principios de la calidad y busca mejorar el rendimiento de una empresa pública examinando varios ángulos a la vez como son: los ciudadanos/clientes, las personas, liderazgo, estrategia y planificación, las alianzas, los recursos y los procesos; permitiendo definir acciones de mejora en las diferentes unidades de la empresa.

En el primer capítulo: Introducción describe ciertos aspectos generales de los modelos de gestión basados en la gestión por resultados, el planteamiento del problema existente en las empresas públicas; así como los objetivos e hipótesis de la investigación.

En el segundo capítulo: Marco teórico, presenta la teoría necesaria sobre la planificación estratégica, procesos modelo de gestión y gestión por resultados para la aplicación en el siguiente capítulo.

En el Tercer capítulo: Metodología, determina la situación actual de las empresas públicas de infraestructura civil, se toma como caso de estudio a la empresa de Desarrollo Ecuador Estratégico Empresa Pública (EEEP) para la Gestión por resultados en las empresas públicas de infraestructura civil, La evaluación del Modelo de Gestión para las empresas públicas de infraestructura civil y el Plan de Implantación del modelo.

En el cuarto capítulo: Conclusiones y recomendaciones, especifican los resultados finales de la presente investigación y cuál es su aporte ante las empresas públicas de proyectos de infraestructura civil en base a la gestión por resultados en la ciudad de Quito.

ABSTRACT

The research project aims to analyze the current situation of public enterprises of civil infrastructure projects based on RBM, in order to use the management model Common Assessment Framework, CAF. This model is based on the principles of quality and seeks to improve the performance of public enterprises by examining several angles at once, such as: citizens / customers, people, leadership, strategy and planning, partnerships, resources and processes; allowing defining improvement actions in different units of the company.

In the first chapter: Introduction describes certain general aspects of management models based on managing for results, the approach of the existing problem in public enterprises; and the objectives and hypothesis of the research.

In the second chapter: theoretical framework, the necessary theory on strategic planning, process management model and performance management for implementation in the next chapter is presented.

In the Third Chapter: methodology, the current situation of public enterprises civilian infrastructure is determined; it is taken as a case study to the company Strategic Development Ecuador Public Enterprise (EEEP) for Performance Management in public companies civil infrastructure, assessment management model for public companies of civilian infrastructure and the Plan of Implementation of the model.

In the fourth chapter: Conclusions and recommendations, the final results of this research will be determined and what is their contribution to public companies civil infrastructure projects based on RBM in the city of Quito.

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

El proyecto abarca un análisis interno de la empresa enfocado principalmente en la Cadena de valor. El diagnóstico efectuado servirá para el planteamiento de mejoras y alinear el plan estratégico de la empresa, con los procesos, estructura organizacional y definir un modelo de gestión para las empresas públicas cuyo giro de negocio es la construcción de proyectos de infraestructura civil.

Se analiza la situación actual de las empresas públicas, así como la gestión por resultados en las empresas públicas de infraestructura civil. Se plantea un Modelo de Gestión para las empresas públicas de infraestructura civil; se toma como caso de estudio a la empresa de Desarrollo Ecuador Estratégico Empresa Pública (EEEP) para la definición y muestra del modelo de gestión; finalmente se propone un plan de implementación.

El Modelo es aplicable a cualquier empresa pública, implementar esa gestión dependerá de varios factores, tales como tamaño de la empresa, disponibilidad de recursos, estructura organizacional por procesos, capacidad de ejecución, plataforma tecnológica y liderazgo en la toma de decisiones.

1.1. PUNTOS DE DIFERENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Tabla 1- Puntos de diferencia en la administración pública

ASPECTOS CLAVES	TRADICIONAL	NUEVA
Interés Público	Definido por políticos o expertos	Definidos de acuerdo a las demanda y preferencias evidencias en deliberaciones y procesos de participación.
Objetivo Principal	Gestión de Insumos a partir de los requerimientos internos	Creación de valor público, gestión de servicios que la ciudadanía demanda y valora.
		"continua"

		"conclusión"
Procesos decisivos	Jerárquico, formal y de acuerdo a las funciones que compete a cada gestor público	Flexible, interactivo, múltiple.
Medición del desempeño	Basado en el cumplimiento normativo y de las funciones	Basado en la entregabilidad de servicios y la verificación de resultados
Relación con el entorno	Predomina el cumplimiento de tareas hacia adentro	Centrado en los efectos que genera hacia afuera
Participación ciudadana	Vertical, en condición de beneficiario, receptores pasivos.	Horizontal, en condición de beneficiarios y actores, ejercicio de derechos ciudadanos.

Fuente: Documento de Transparencia, Pág. 13

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Definir un modelo de gestión pública no solo consiste en definir quién hace qué, con qué énfasis y con qué grados de autoridad, sino asegurar que se haga bien.

Tabla 2- Puntos de diferencia con la gestión por resultados

MODELO BUROCRÁTICO TRADICIONAL	MODELO GESTIÓN POR RESULTADOS
Los insumos del proceso	Los impactos de la acción pública
Control externo y procedimientos	Metas, resultados, indicadores de desempeño y estándares comparativos de rendimiento.
PRESUPUESTACIÓN TRADICIONAL	NUEVA GESTIÓN FINANCIERA
Proceso presupuestario	Políticas e instituciones presupuestarias
Reglas	Incentivos
Insumos	Resultados/Impacto
Cumplimiento formal	Desempeño
Control Centralizado	Responsabilidad descentralizada
Opacidad burocrática	Transparencia y rendición de cuentas

Fuente: Tendencias de la Gestión Pública en América Latina, Juan Cristóbal Bonnefoy, Noviembre 2004

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Los sistemas Administrativos deben estar al servicio de una gestión por resultados siendo funcionales, efectivos y eficaces reduciendo tiempos muertos y cuellos de botella en los servicios que brindan las diferentes instituciones del estado.

Tabla 3- Sistemas Administrativos del Estado

Sistema Administrativo	Ente Rector
Modernización del Estado	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
Planeamiento Estratégico	Secretaría Nacional de Administración Pública
Gestión de Recursos Humanos	Ministerio de Recursos Laborales
Defensa Judicial del Estado	Ministerio de Justicia
Control	Contraloría General del Estado
Inversión Pública	Instituto Nacional de Pre inversión INP
Presupuesto Público	Subsecretaría General de Planificación para el Buen Vivir
Tesorería	Banco Central del Ecuador
Contabilidad	Ministerio de Finanzas
Abastecimiento	Instituto Nacional de Contratación Pública

Elaborado: Ing. Ruth Barreno

Tabla 4- Sistemas Funcionales del Estado

Sistemas Funcionales	Ente Rector
Salud	Ministerio de Salud
Educación	Ministerio de Educación
Medio Ambiente	Ministerio del Ambiente
Agricultura	Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca
Trabajo	Ministerio de Relaciones Laborales
Desarrollo Social	Ministerio Coordinador de la Política social
Inclusión	Ministerio de Inclusión, Económica y Social
Vivienda, Construcción	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda
Agua y Saneamiento	Secretaría Nacional del Agua
Industria y Comercio	Ministerio de la Industria y Productividad
Justicia	Ministerio de Justicia
Interior	Ministerio del Interior
Defensa	Ministerio de Defensa
Energía y minas	Ministerio de Energía renovable
Recursos Petroleros	Ministerio de recurso No Renovables
Recursos mineros	Agencia de Regulación y Control Minero

Elaborado: Ing. Ruth Barreno

El artículo 315 de la Constitución faculta al Ejecutivo a crear empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la explotación sustentable de recursos naturales, la prestación de servicios y el desarrollo de las actividades económicas.

Tabla 5- Empresas Públicas Creadas por Decreto Ejecutivo

No.	Empresas Públicas creados por la constitución o la ley	Fecha
1	Empresa Pública de Fármacos del Ecuador (Enfarma)	21/12/2009
2	Empresa Pública de Televisión y Radio del Ecuador (RTV Ecuador)	29/12/2009
3	Empresa Nacional Minera	31/12/2009
4	Empresa Pública Cementera del Ecuador	07/01/2010
5	Empresa Pública Estratégica Hidroeléctrica del Litoral	17/05/2010
6	Empresa Pública de Parques Naturales y Espacios Públicos	16/07/2011
7	Empresa Pública de Desarrollo Estratégico Ecuador Estratégico EP	12/09/2011
8	Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil	29/09/2011
9	Infraestructuras Pesqueras del Ecuador	07/03/2012
10	Astilleros Navales Ecuatorianos	26/03/2012

Elaborado: Ing. Ruth Barreno

Tabla 6- Empresas Públicas Transformadas

Empresas Públicas transformadas	Fecha
Corporación Nacional de Telecomunicaciones	14/01/2010
Empresa Pública Estratégica Hidropastaza	14/01/2010
Corporación Eléctrica del Ecuador	14/01/2010
Empresa de Ferrocarriles del Ecuador	05/04/2010
Empresa Pública de Exploración y Explotación de Hidrocarburos (Petroamazonas EP)	06/04/2010
Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador (EP Petroecuador)	14/04/2010
Empresa Pública Estratégica Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair	25/05/2010
Empresa Pública Telecomunicaciones Móviles del Ecuador EP	29/07/2010
Empresa Pública TAME	21/04/2011
Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana	25/03/2012
Empresa de Municiones Santa Bárbara	03/04/2012

Fuente: Registro Único de Contribuyentes - RUC, bases de datos del Ministerio de Finanzas, de la Contraloría General del Estado y el Ministerio de Relaciones Laborales, Agosto del 2014.

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La estructura organizacional de la Empresa EEEP fue aprobada provisionalmente por el Directorio el 27 de septiembre del 2013, que en primera instancia fue presentada y sustentada por el Gerente General de ese entonces, Ing. Jorge Jaramillo Mogrovejo.

La estructura organizacional muestra la ubicación de las distintas unidades de la empresa de acuerdo al giro de negocio y enfocado a la norma técnica de

Diseño de Reglamento o Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos; para lo cual se contrató en el año 2012 una consultoría para que elabore los productos: i) Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos ii) Manual de Procedimientos, iii) Manual de funciones y valoración de puestos, iv) Reglamento interno de Gestión del Talento Humano v) Reglamento Interno del Trabajo; los mismos que se constituyeron en instrumentos de referencia para el desenvolvimiento de la gestión de la Empresa; actualmente se está actualizando y para aprobación de la Planificación Estratégica de acuerdo a los procesos técnicos de diseño organizacional.

El personal que se encuentra laborando en la empresa actualmente llega a los 290 servidores; por lo que el incremento del personal desde la creación ha sido 9, 35 veces.

Tabla 7- Ingreso de Personal a EEEP

Régimen	Tipo	No. Funcionarios				
		2011	2012	2013	2014	2015
CÓDIGO TRABAJO	Contrato	5	15	2	22	34
	Contrato Ocasional			4	7	1
Subtotal(1):		5	15	6	29	35
LOEP	Contrato		81	114	105	48
	Contrato Ocasional			44	64	125
	Libre Remoción	5	14	11	34	29
	Nombramiento Transitorio	21	4	1	26	52
Subtotal(2):		26	99	170	229	254
PASANTÍA						1
TOTAL (1+2):		31	114	176	258	290

Fuente: (Nómina, Talento Humano, Abril 2014)

Elaborado por- Ing. Ruth Barreno

Para el sustento del planteamiento del problema se aplicaron dos encuestas realizados a los empleados de la empresa. Ver Anexo A y Anexo B; en los cuales se basan los resultados presentados.

El 70% del personal conoce la misión de la empresa, por lo que existe un alto compromiso en los empleados para desarrollar sus actividades, se identi-

ficó que la planificación estratégica que tiene la empresa es conocida por un 36% de los empleados pues no existe difusión ni participación de ella.

En cada unidad o área no existe una planificación inicial de trabajo, no se plantean indicadores, hitos para medir la gestión interna y no se tiene claro los procesos y procedimientos que se deben llevar a cabo, el 50% de las unidades reforman el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Contratación, el 75% no conocen como se mide las actividades, el 52% de las unidades de la empresa no tiene definida una metodología de trabajo. El 43% analiza el avance de sus actividades a través de reuniones quincenales.

El 56% de los empleados no conocen las funciones y responsabilidades de su cargo por lo que existen actividades y funciones duplicadas en las diferentes unidades.

El 60% considera que la administración y seguridad de la información actualmente es pésima ya que no existen políticas definidas, niveles de seguridad y manejo de información a través de estándares y normatividad vigente; el manejo y control es de manera manual en hojas electrónicas.

El 50% de empleados considera que la infraestructura tecnológica actual es mala por lo que no se cuenta con un software especializado que integre todas las actividades de la empresa con los clientes para mantener una adecuada administración de la gestión y control de los proyectos que ayude a la toma de decisiones en todo nivel; lo que existe es software por áreas de manera independiente lo que provoca retrasos en la consolidación y generación de informes, el soporte y mantenimiento reflejan altos costos y la seguridad de la información ya que se alojan los datos en un servicio contratado.

Adicional las comunicaciones o Red de datos es altamente crítica en razón de varios factores entre estos podemos citar: conectividad sin normativa de categorización, sin certificación, switch y access point (AP) de diferentes

modelos y marcas; ubicación de estos elementos de manera anti técnica que dificulta el servicio de internet, teniendo apriori que el 90% de equipos de la red son inalámbricos; siendo más deficiente la comunicación y enlace en las gerencias zonales.

No existe una regulación y definición del alcance y coordinación de sus actividades en territorio. El 52% de los empleados consideran que la comunicación externa con las entidades públicas y operadores es buena pero no existen definidas bien las estrategias para gestionar eficientemente las viabilidades y planificación de intervención.

El 58% considera que el liderazgo dentro de las gerencias es Bueno, debido a que existen antipatías, falta de trabajo en equipo, comunicación y dirección; debido a que se manejan de improvisación y de compromisos políticos.

El 65% de los productos de las consultorías han sufrido versionamiento en el transcurso del año 2013 debido a que no contemplaban todo y otros están en análisis.

En el Plan Anual de Inversión (PAI) 2014 aprobado por directorio al 26 de mayo del 2014, se presentaron 1.226 proyectos de diferentes sectores con una Inversión total plurianual de \$USD 862.740.525,38

El 91,35% de los proyectos en el plan Plurianual de Inversión son arrastres y proyectos que no se ejecutaron desde el año 2012 y 2013; cuyo valor asciende a \$USD 700.162.055,30, incluyendo la administración de los proyectos que es el 0,41% de proyectos por un valor de \$USD 3.833.974,751

El 8,65% representa la inversión de la nueva propuesta de proyectos con una inversión de \$USD 162.578.470.

Tabla 8- Plan Anual de Inversión por tipo de presupuesto 2014- 2015

Tipo de Presupuesto PAI 2014 - 2015	Número de Proyectos	Costo Total (\$USD)
Nuevo 2014	85	71.719.828,36
Adicional 2014	21	90.858.641,71
Arrastre 2013	212	426.072.631,38
No ejecutados	908	274.089.423,92
Total general	1226	862.740.525,38

Fuente: (Base de seguimiento, CPCG, 2014)

Elaborado por- Ing. Ruth Barreno

Para el 2015 la inversión fue de \$USD 77.388.729,97 en proyectos en ejecución, con una disminución del 43,79%. Para el flujo del año 2014 ascendió a 250 millones de dólares con 355 proyectos de diferentes sectores los mismos que fueron presentados a la SENPLADES para el dictamen de prioridad para empezar con la ejecución de los mismos.

Tabla 9- Plan Anual de Inversión 2014 por sector

Sector SENPLADES	Número de Proyecto	Flujo 2014 con Administración	Flujo 2015 con Administración	Plurianual con Administración
Agricultura Ganadería y Pesca	2	587.405,74	-	587.405,74
Ambiente	2	2.849.666,51	3.944.343,36	6.794.009,87
Cultura	2	4.123.243,55	-	4.123.243,55
Deportes	6	3.174.401,68	2.010.241,58	5.184.643,27
Educación	29	61.167.736,13	28.080.296,27	89.248.032,40
Energía	76	16.485.322,38	4.571.940,46	21.057.262,84
Equipamiento Urbano y Vivienda	132	90.384.442,09	80.745.647,88	171.130.089,97
Fomento a la Producción	5	3.379.716,94	6.018.209,88	9.397.926,82
Protección Social y Familiar	6	2.317.663,89	300.000,00	2.617.663,89
Salud	21	11.645.739,74	5.637.722,31	17.283.462,05
			"continua"	

			"conclusión"	
Seguridad	4	1.538.721,26	711.510,49	2.250.231,75
Telecomunicaciones	2	5.628.465,31	2.475.247,53	8.103.712,84
Vialidad y Transporte	36	46.717.474,77	43.265.781,86	89.983.256,62
Otros	32	-	-	-
Total general	355	250.000.000,00	177.760.941,61	427.760.941,61

Fuente: (Plan Anual de Inversión, CPCG, 29 mayo 2014)

Elaborado por- Ing. Ruth Barreno

Solo el 227 proyectos fueron aprobados por la SENPLADES por un valor de \$USD 191.510.632,30 lo que representa el 77% del valor del flujo presentado.

Tabla 10- Plan Anual de Inversión 2014 con dictamen de prioridad SENPLADES

Sector SENPLADES	Número de Proyectos	Flujo 2014 con Administración	Flujo 2015 con Administración	Plurianual con Administración
Agricultura Ganadería y Pesca	2	587.405,74	-	587.405,74
Ambiente	1	1.396.726,65	1.382.897,68	2.779.624,33
Cultura	1	3.766.915,55	-	3.766.915,55
Deportes	4	1.542.839,18	-	1.542.839,18
Educación	25	55.657.764,44	19.158.661,99	74.816.426,43
Energía	50	7.031.114,33	-	7.031.114,33
Equipamiento Urbano y Vivienda	96	61.759.906,02	16.894.038,18	78.653.944,20
Fomento a la Producción	1	72.215,00	-	72.215,00
Protección Social y Familiar	6	2.317.663,89	300.000,00	2.617.663,89
Salud	10	7.149.508,87	2.018.116,60	9.167.625,47
Telecomunicaciones	2	5.628.465,31	2.475.247,53	8.103.712,84
Vialidad y Transporte	29	44.600.107,31	30.793.503,78	75.393.611,09
Total general	227	191.510.632,30	73.022.465,75	264.533.098,05

Fuente: (Plan Anual de Inversión, CPCG, 29 mayo 2014)

Elaborado por- Ing. Ruth Barreno

El financiamiento para la ejecución de las obras representa el 83,77% de recursos fiscales frente al 16,23% de los recursos de operador.

Tabla 11- Plan Anual de Inversión por Origen de Recursos

Origen de Recursos	Número	Costo Total	Flujo 2014	Flujo 2015
Fiscales	1191	722.733.808,43	250.000.000,10	177.760.941,71
Petroecuador	27	109.594.432,14	67.046.461,19	-
Refinería del Pacífico	8	30.412.284,81	20.935.516,44	5.581.171,21
Total	1226	862.740.525,38	337.981.977,73	183.342.112,92

Fuente: (Base de seguimiento, CPCG, 26 mayo 2014)

Elaborado por- Ing. Ruth Barreno

De los \$USD 841.162.762,98 se ha pagado el 52,11% cuyo valor es \$USD 449.552.918,33 de cuyo valor se ha devengado un 71%.

El número de proyectos por contratar y que se encuentran en ejecución asciende a un valor de \$USD 498.795.008,98 lo que representa el 45% de proyectos del PAI donde el 6% está por contratarse.

Tabla 12- Plan Anual de Inversión por estado de proyectos

Estado	Número	Costo Total	Comprometido Total	Pagado Total	Devengado Total
Contratado	478	498.794.937,98	475.466.887,31	260.653.212,87	154.769.484,86
Finalizado	670	215.096.945,26	213.374.178,03	170.296.364,33	155.357.580,65
Fondos por recuperar	2	148.983,00	148.983,00	148.983,00	99.035,00
Administración EEEP	5	3.833.974,75	1.358.727,23	11.651.701,65	1.266.034,50
Por contratar	71	144.865.684,39	12.071.621,06	6.802.656,48	8.059.244,82
Total general	1226	862.740.525,38	702.420.396,63	449.552.918,33	319.551.379,82

Fuente: (Base de seguimiento, CPCG, 2014)

Elaborado por- Ing. Ruth Barreno

Las consideraciones anteriores indicadas muestran la necesidad de ajustar a la empresa hacia un modelo de gestión basado en la gestión por resultados y aplicando herramientas de gestión empresarial que permitan mejorar y rediseñar el flujo de trabajo en cada fase de la administración de proyectos; con una cobertura tecnológica adecuada, que permita tener un control y seguimiento en tiempo real de la gestión y la administración de proyectos en todo nivel con el fin de mejorar la toma de decisiones y así fortalecer la calidad del servicio que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales.

1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

1.3.1. FORMULACIÓN

¿De qué manera se puede plantear un modelo de gestión para las empresas públicas de proyectos de infraestructura civil en base a una gestión por resultados?

1.3.2. SISTEMATIZACIÓN

- ¿De qué manera se puede determinar la situación actual de las empresas públicas de proyectos de infraestructura civil?
- ¿Cómo están trabajando las empresas públicas en base a la gestión por resultados?
- ¿De qué manera se puede desarrollar un modelo de gestión para las empresas públicas de proyectos de infraestructura civil en base a una gestión por resultados?
- ¿Cómo se puede plantear un plan de implantación del modelo de gestión para las empresas públicas de proyectos de infraestructura civil en base a una gestión por resultados?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Plantear un modelo de gestión para las empresas públicas de proyectos de infraestructura civil en base a la gestión por resultados.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación actual de las empresas públicas de proyectos de infraestructura civil.
- Identificar el desenvolvimiento de las empresas públicas de proyectos de infraestructura civil en base a la gestión por resultados.
- Desarrollar un modelo de gestión para las empresas públicas de proyectos de infraestructura civil en base a la gestión por resultados
- Plantear un plan de implantación del modelo de gestión.

1.5. HIPÓTESIS

Con esta investigación las empresas públicas de proyectos de Infraestructura civil dispondrán de un modelo de gestión en base a la gestión por resultados que integre las diferentes áreas estratégicas de la empresa y lograr una eficaz gestión de proyectos.

1.6. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La Empresa Pública Ecuador Estratégico posee una alta expectativa por parte del Estado para apoyar al desarrollo de las zonas de influencia identificadas de los proyectos estratégicos. Por otro lado se evidencia que el modelo de gestión interno actual para planificar, controlar y ejecutar los proyectos en la empresa; son poco eficientes generando retrasos en la entrega y control de la información; así como la estructura organizativa sencillo y antiguo con una autoridad lineal.

Por tal razón se plantea ajustar a la empresa hacia un modelo de Gestión basado en la Gestión por resultados y en las herramientas de gestión empresarial soportado a través de una infraestructura tecnológica integral para una administración eficiente de proyectos con calidad y efectividad.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se puntualiza el material teórico para el presente proyecto. En una primera parte se encuentra todo lo relacionado a la Planificación Estratégica con las etapas de planificación, con lo que es la misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias. A continuación se realiza la descripción de la aplicación de la Gestión por Procesos en las organizaciones, en tercera instancia se describe la gestión por resultados e indicadores y finalmente el modelo de gestión propuesto aplicarse en el sector público.

2.1. REGULACIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

De acuerdo a la ley que regula a las empresas públicas se presenta un extracto de la ley en función de los artículos más relevantes:

- El artículo 275 de la Constitución de la República del Ecuador, prevé que el *“El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente”*.
- El artículo 276 ibídem, en su numeral 4 establece que, el régimen de desarrollo tendrá entre otros como objetivo: *“Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural”*.

- El artículo 315 de la Carta Magna, determina que: *"El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas"*.
- El artículo 342 del mismo cuerpo constitucional, establece que el Estado asignará de manera prioritaria y equitativa, los recursos suficientes, oportunos y permanentes para el funcionamiento y gestión del sistema nacional de inclusión y equidad social, el cual según el artículo 340 ibídem, es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, políticas, instituciones, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo.
- En el Suplemento del Registro Oficial No. 48 del 16 de octubre del 2009, se publicó la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la cual en su artículo 39 dispone que las empresas públicas deberán propender que a través de las actividades económicas que realicen se generen excedentes o superávit. Añade, que en cuanto al reparto de los excedentes que correspondan a la participación de la empresa pública, se observará los principios previstos en el artículo 315 de la Constitución de la República.
- De conformidad con el artículo 40 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, se reconoce la existencia de empresas públicas constituidas exclusivamente para brindar servicios públicos, en las cuales haya una preeminencia en la búsqueda de rentabilidad social.
- Según la Disposición General Tercera de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, *"PROTECCION AMBIENTAL.- En el ejercicio de sus actividades las empresas públicas preservarán el equilibrio ecológico, para lo cual observarán las políticas de control ambiental, con el objeto de ejecutar los planes de manejo ambiental tendientes a prevenir, mitigar, con-*

trolar, rehabilitar y compensar los impactos ambientales ocasionados por las actividades realizadas por las empresas públicas, de conformidad con las leyes y normas ambientales y con las políticas que dicte el ministerio del ramo".

2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La planificación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una empresa lograr sus objetivos.” (Fred, 2008, pág. 5)

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una empresa en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una empresa de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventualidades maniobras de los adversarios inteligentes. (Quinn, 1980)

2.2.1. ETAPAS DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la empresa y su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales, ésta consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias (Fred, 2008, pág. 5)

La formulación de estrategias incluye el desarrollo del análisis interno (FODA) y externo (PESTA) de la empresa, el análisis de los elementos orientadores, definir objetivos y estrategias a seguir en los diferentes niveles e identificar la ventaja competitiva potencial para la empresa.

La implementación de estrategia requiere que se establezcan objetivos estratégicos anuales, formular políticas o lineamientos, crear una estructura organizacional que sea coherente y eficaz comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

La evaluación de la estrategia es el principal medio para conocer si las estrategias están funcionando o no, debido a que los factores internos y externos cambian constantemente.

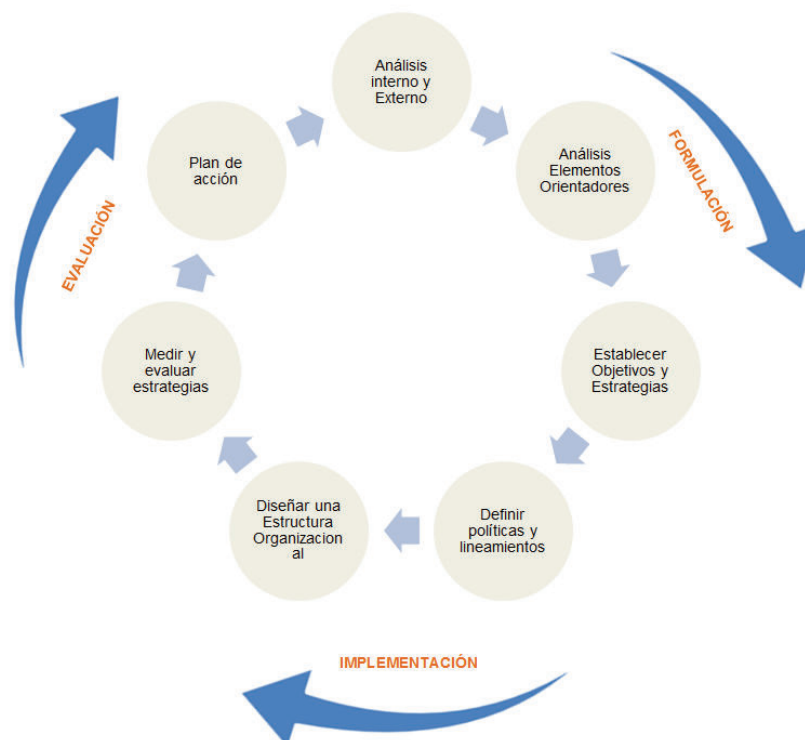


Figura 1- Modelo de Planificación Estratégica

Fuente: (Fred, R, 2008, pág. 15)

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

2.2.2. ELEMENTOS ORIENTADORES

2.2.2.1. MISIÓN

Las declaraciones de la misión son declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares.

Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Ésta responde la pregunta básica que hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio?. Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una empresa. (Fred, 2008, pág. 11)

La declaración de la misión es más específica, clara y centrada en comunicar que le hace a una empresa especial o diferente; es decir ¿Por qué existimos?; lo que llevaría a ¿Qué hacemos? ¿Para quienes? ¿Cómo lo hacemos? Debiendo actualizarse cuando las condiciones competitivas o la empresa se enfrentan a nuevas amenazas y oportunidades.

2.2.2.2. VISIÓN

En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión responde a la pregunta ¿en qué nos queremos convertir? Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. (Fred R., 2008 pág. 11)

La visión en la empresa es un objetivo amplio, inspirador y real a largo plazo para mejorar la posición actual de la empresa. Esta responde a la pregunta ¿Qué queremos ser? relacionada adecuadamente con las amenazas y oportunidades del entorno, con los recursos y capacidades de la empresa.

2.2.2.3. VALORES

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo, o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Respondemos a la pregunta ¿En qué creemos? (Altair, 2010, pág. 28)

Los valores de la empresa desarrollan normas, guías y expectativas que determinan el comportamiento apropiado de los empleados en situaciones particulares. Estos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa; estos varían dependiendo de la cultura organizacional.

2.2.3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis ambiental trata de realizar una caracterización y comprensión de la empresa (Ambiente Interno) y su interrelación con el medio y el entorno en el que se desenvuelve (Ambiente Externo), para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan en parte determinar el éxito de la misma.

2.2.3.1. FACTORES INTERNOS

Consiste en analizar los factores propios del sistema que permitan desarrollar de manera adecuada las actividades (Fortalezas) o que impiden desarrollarlas (Debilidades). Las fortalezas y las debilidades son controlables, porque dependen únicamente de la empresa.

Los factores internos de la empresa a estudiar son: el organizacional, el económico financiero, el recurso humano, la tecnología, los procesos y los productos o servicios.

- **Fortalezas:** Es la parte positiva de la empresa de carácter interno, estos factores permiten tener una ventaja competitiva frente a los competidores.
- **Debilidades:** Son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para el desarrollo de la empresa, pueden afectar negativamente y directamente a la empresa, pero pueden ser aplacadas mediante acciones correctivas.

2.2.3.2. FACTORES EXTERNO

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían ser los factores externos, es decir los políticos-legales, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológico-ambientales y como ellos influyen y afectan directamente al entorno interno.

- **Oportunidades:** Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior; podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, por lo que la empresa debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios.
- **Amenazas:** Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el exterior y que tienen un impacto negativo en el futuro de la empresa; son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa; muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.

2.2.4. ANÁLISIS ENTORNO GENERAL

Consisten en analizar aquellos factores externos que son clave y que tienen diferente impacto en el desarrollo de una empresa, para lo cual deberá escoger las fuentes de información más útiles y frecuencia del seguimiento de esta información relevante como son:

- **Político:** la legislación y regulaciones del entorno pueden beneficiar como perjudicar el desarrollo de una empresa.
- **Económico:** los indicadores macroeconómicos pueden tener influencia en la evolución de la empresa y su utilidad.
- **Social:** la demografía permite identificar los diferentes indicadores con respecto a los cambios en la sociedad, estilo de vida y tendencias.

- **Tecnológico:** la innovación tecnológica mejora la forma como produce y entrega los productos una empresa al usuario final.
- **Ambiental:** consiste en identificar los indicadores del impacto ambiental que se encuentran relacionadas con las actividades de producción y entrega de productos al usuario final de una empresa.

2.2.5. ESTRETEGIA

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una empresa en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una empresa de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes. (Quinn, 1980)

La estrategia es la acción más complicada y toma tiempo en implementar esta abarca la forma como vamos a conseguir los resultados hacia donde se quiere llegar, a mediano y largo plazo; apalancándonos sobre los recursos disponibles, capacidades y herramientas tecnológicas necesarias para ser más rentables, eficaces y competitivos.

2.2.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una empresa por medio de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la empresa porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

En una empresa con muchas divisiones se deben establecer objetivos por la compañía entera y para cada una de las divisiones. (Fred R., 2008 pág. 13)

Los objetivos estratégicos deben ser consistentes con la visión y misión de la empresa, además deben ser oportunos y realistas que permitan medir y controlar el progreso hacia el cumplimiento de objetivos y metas comunes. Esto ayuda a concentrar y conservar recursos valiosos en la empresa y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado.



Figura 2- Decisiones Estratégicas de más largo alcance

Fuente: (Altair, 2010, pág. 25)
Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

2.2.7. POLÍTICAS

Son el medio que se usan para alcanzar los objetivos anuales; incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes. Se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse en la toda la empresa, por división o por departamento, permitiendo la consistencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa. (Fred R., 2008 pág. 13)

Las políticas son un recurso muy útil que permite comunicar de forma explícita los principios básicos a toda la empresa para la toma de decisiones, los mismos que deben ser coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa y estar orientadas a la consecución de metas propuestas creando un objetivo y compromiso común que cumplir.

2.3. GESTIÓN POR PROCESOS

El enfoque basado en procesos busca la eficiencia de la empresa aumentando la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, considerando a los procesos como la base operativa.

Un buen resultado organizacional se alcanza a través de la identificación, empresa y administración de una red de procesos y sus interrelaciones; así como su gestión para producir el resultado deseado, además permite una rápida y sencilla identificación de los problemas (procesos críticos) y mejora continua que proporcionen ventaja competitiva.

2.3.1. DEFINICIÓN DE PROCESO

“Conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes, las cuales transforman entradas en interactuantes salidas”. (Norma ISO 9000, 2015)

Secuencia de actividades ordenadas orientadas a transformar y generar un valor sobre Entradas (Input) con los recursos, métodos y controles para conseguir un Producto/Servicio (Output) que satisfaga los requerimientos del Cliente con la calidad y garantía esperada.

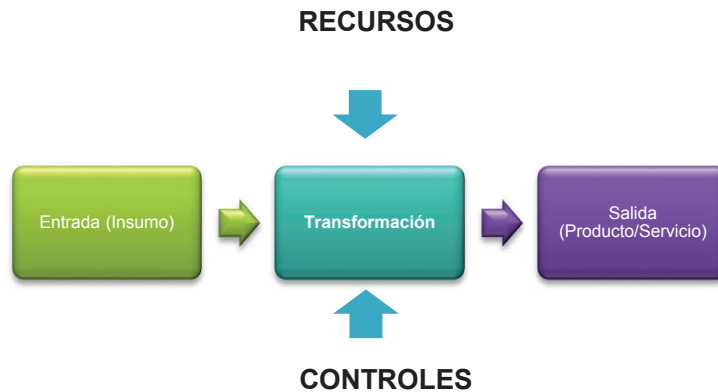


Figura 3- Definición de un Proceso
Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

2.3.2. TIPOS DE PROCESO

Los procesos pueden clasificarse de acuerdo a la dirección estratégica y operativa de la empresa: Gobernantes, Asesoría, Misionales y Apoyo. (James, 1993)

- **Procesos Gobernantes:** También denominados gobernadores, estratégicos de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la empresa.
- **Procesos Agregadores de Valor:** También llamados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, misionales, claves o sustantivos. Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.
- **Procesos de Apoyo:** Son conocidos como de sustento, soporte o administrativos. Son responsables de brindar productos de apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor, de asesoría y por ellos mismos.

- **Procesos de Asesoría:** También conocidos como de apoyo horizontal, son procesos que sirven como fuentes de consulta y ayudan en la toma de decisiones, sin embargo no tienen injerencia en las mismas.

El resultado de la identificación, análisis es el Mapa de Procesos Organizacional: Diagrama que permite identificar los procesos de una empresa y describir sus interrelaciones principales.



Figura 4- Clasificación de los Procesos

Fuente: (CD-3090,2010, pág. 61)

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

2.3.3. MAPA DE PROCESOS

Un mapa de procesos permite tener una visión global de la empresa, en él se visualiza la relación entre la empresa. Permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos. (Blanch, 2009).

El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos.



Figura 5- Mapa de Procesos

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

2.3.4. CADENA DE VALOR

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis a través de su desagregación en actividades principales generando valor al producto o servicio a medida que éste pasa por cada una de los tipos de procesos.

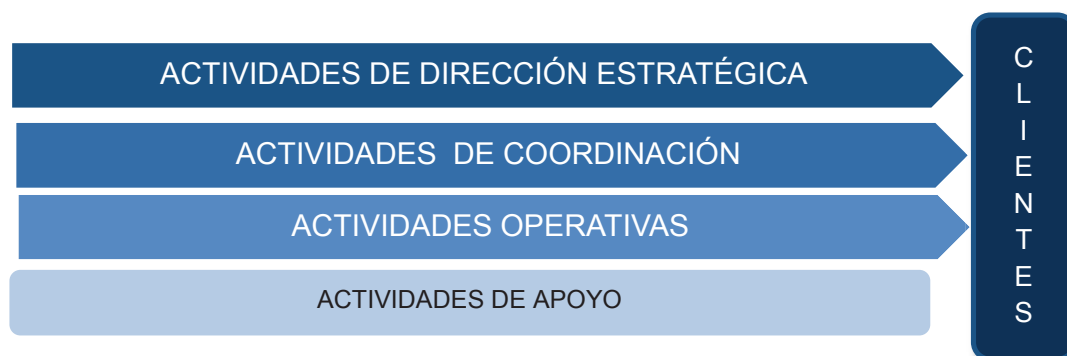


Figura 6.- Cadena de Valor
Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

2.3.5. ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

“La administración de procesos es un conjunto de actividades sistemáticas de todo el ciclo de **la gestión por procesos**, desde la planificación hasta la ejecución, control y mejora continua”. (SNAP, Metodología para la Administración de Procesos en las Instituciones Públicas, 2010)

A continuación se detallan de manera general las fases del ciclo de gestión de procesos.

- **Preliminar:** Esta etapa implica el establecimiento de compromiso de la máxima autoridad, el establecimiento de los equipos de trabajo, la planificación inicial del proyecto, la empresa de los equipos, la unificación de conceptos e introducción de la metodología.
- **Identificación de procesos** es la definición de los mismos dentro de la institución, esto incluye listarlos, ponerles un nombre que los represente de tal manera que los mismos queden enunciados e identificados.

- **Priorización de procesos** es la definición de los procesos de mayor impacto.
- **Selección de procesos** es la determinación de los procesos que van a ser intervenidos.
- **Diseño y Modelamiento** incluye el levantamiento y modelamiento de la situación actual del proceso, definir los requisitos internos y externos; y su análisis para el rediseño.
- **Medición y control** es la determinación de indicadores cualitativos y cuantitativos, los métodos de recolección de datos, la medición para que constantemente los puntos críticos del proceso sean evaluados e intervenidos. Adicionalmente, aquí se definen los límites de control de los procesos.
- **Mejora de los procesos** son las acciones que se realizan a raíz de los resultados obtenidos en la medición y control para mejorar la gestión. La medición, control y mejora se hace consecutivamente lo que se llama mejora continua.
- **Documentación:** elaboración del Manual de Procesos que es un documento de alto nivel en el cual están descritos los procesos de la empresa que apoyan al sistema de gestión de la calidad, en este instrumento se describe qué es necesario para realizar una tarea, quién hace qué, en qué orden y siguiendo reglas.

Para llevar a cabo la gestión de procesos se aplica el ciclo basado en principio de la Mejora Continua.

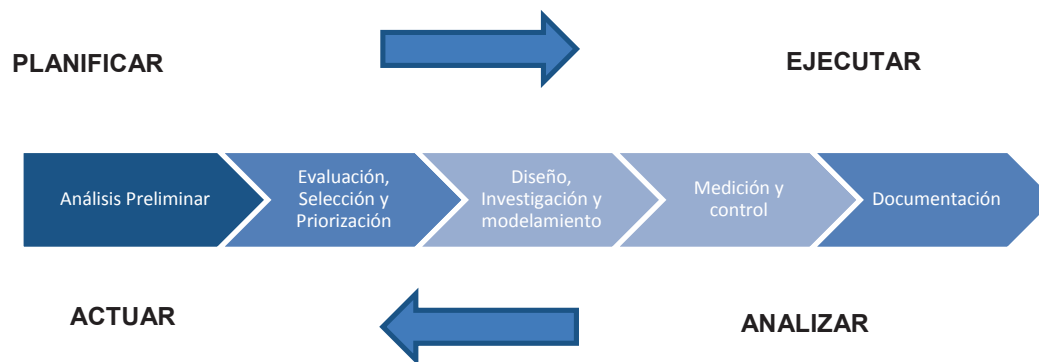


Figura 7- Ciclo de la Gestión por procesos

Fuente: (SNAP, 2010)

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

2.4. MODELO DE GESTIÓN

Según, Christopher Hood, 1991: visualiza a la nueva Gerencia Pública, como la unión de dos diferentes corrientes de ideas: i) derivada de la nueva economía institucional con nuevos principios administrativos como la contestabilidad, la elección del usuarios, la transparencia y una fuerte focalización en la estructura de incentivos; y ii) aplicación de los principio gerenciales del sector empresarial privado al sector público; con énfasis en la gerencia de contratos, la introducción de mecanismos de mercado y la vinculación del pago con el desempeño.

Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en la administración pública. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM. en 1992; el modelo Marco Común de Evaluación (CAF) en el 2013 que ofrece un marco de autoevaluación que es conceptualmente similar al de los principales modelos de gestión de la calidad total y el modelo Evaluación – Aprendizaje – Mejora (EVAM) modelo diseñado a partir de experiencias con modelos de referencia (EFQM, CAF) y experiencias de evaluación, para la realización de diagnósticos organizacionales y favorecer la mejora continua.

Para el presente estudio el modelo que se propone para la mejora continua de calidad en la gestión pública y que demuestre el valor añadido que aportan frente a las cambiantes necesidades y expectativas de la ciudadanía es el modelo Marco Común de Evaluación (CAF).

2.4.1. MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN – CAF

Este modelo es una herramienta de gestión de la calidad total, basado en la premisa de que los resultados sean excelentes en el rendimiento de la empresa, en los ciudadanos /cliente, en las personas y en la sociedad se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y la planificación, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos. (Servicios, 2013)

El CAF tiene como objetivo ser un catalizador para un proceso de mejora completo dentro de la empresa para mejorar su rendimiento y tiene como objetivos principales:

1. Introducir a la administración pública en la cultura de la excelencia y de los principio de Gestión de la Calidad Total (GCT).
2. Guiar progresivamente hacia un auténtico ciclo PDCA
3. Facilitar la autoevaluación de una empresa pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora.
4. Hacer un puente entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de calidad, tanto en el sector público como privado
5. Facilitar el benchlearning (aprendizaje tomando como referencia a los mejores) entre las organizaciones del sector público.

Al ser una herramienta de gestión de calidad total, el CAF pretende mejorar el rendimiento de una empresa pública sobre la base de los 8 principios básicos de excelencia marcando la diferencia entre una empresa tradicional burocrática y una orientada hacia la Calidad Total.



Figura 8- Principios de Excelencia
Fuente: CAF 2013, El marco común de evaluación, Pag. 11
Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

2.4.2. ESTRUCTURA DEL MODELO CAF

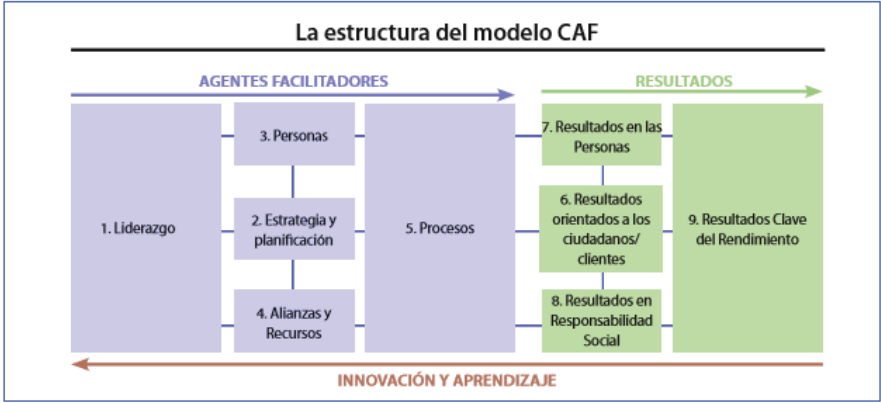


Figura 9- Estructura del Modelo CAF
Fuente: CAF 2013, El marco común de evaluación, Pag.9
Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

La estructura del modelo muestra 9 principales aspectos a ser considerados en el análisis de cualquier empresa.

Los criterios de 1 a 5 se refieren a las prácticas de gestión de una empresa: los llamados agentes facilitadores. Estos determinan lo que hace una empresa y como enfoca sus tareas para alcanzar los resultados deseados.

En los criterios de 6 a 9 son los resultados alcanzados en las áreas de los ciudadanos /clientes, las personas, la sociedad, la responsabilidad social y las claves del rendimiento se miden por indicadores de percepción y de desempeño.

Cada criterio se desglosa en una serie de subcriterios; la integración de las conclusiones de la evaluación de los agentes facilitadores y de los criterios de resultados en las prácticas de gestión constituyen la innovación continua y el ciclo de aprendizaje hacia un camino de excelencia.

Tabla 13- Agentes facilitadores del modelo CAF

CRITERIO	SUBCRITERIO	
1. Liderazgo	1.1	Dirigir a la empresa desarrollando su misión, visión y valores
	1.2	Gestionar la empresa, su rendimiento y su mejora continua
	1.3	Motivar y apoyar a las persona de la empresa y actuar como modelo de referencia
	1.4	Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.
2. Estrategia y Planificación	2.1	Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.
	2.2	Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.
	2.3	Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la empresa y revisarla de forma periódica
	2.4	Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio.
3. Personas	3.1	Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo a la estrategia y planificación de forma transparente.
	3.2	Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en concordancia con los objetivos tanto individuales como de la empresa.
	3.3	Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.
4. Alianzas y Recursos	4.1	Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes
	4.2	Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos /clientes
	4.3	Gestionar las finanzas

		"conclusión"
4. Alianzas y Recursos	4.4	Gestionar la información y el conocimiento
	4.5	Gestionar las tecnologías
	4.6	Gestionar las instalaciones
5. Procesos	5.1	Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.
	5.2	Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes
	5.3	Coordinar los procesos en toda la empresa y con otras organizaciones relevantes.

Fuente: CAF 2013, El marco común de evaluación, Pág. 15

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

El criterio 1.- se centra en el comportamiento de las personas que están a cargo de la empresa: el liderazgo. Como buenos líderes tienen que generar claridad y unidad alrededor del objetivo/ propósito de la empresa. Como directores generan el entorno dentro del cual la empresa y las personas pueden destacar y asegurar el funcionamiento adecuado del mecanismo de dirección. Como facilitadores, respaldan a las personas de su empresa y aseguran relaciones eficaces con todos los grupos de interés, en particular con la jerarquía política.

Criterio 2.- Implementar la misión y visión de una empresa pública, demanda definir el camino o la vía que la empresa quiere seguir, requiere de una estrategia clara para definir los outputs y los outcomes que se quiere obtener, teniendo en cuenta los factores críticos de éxito. Para ser ejecutada con éxito, la estrategia tiene que plasmarse en planes, programas, objetivos operativos y medibles. La supervisión y la dirección tienen que formar parte de la planificación. Monitorizar de forma crítica la implementación de la estrategia y de la planificación nos permitirá actualizarlas y adaptarlas cuando sea necesario.

Criterio 3.- Las personas son el activo más importante de la empresa, gestionando, desarrollando y maximizando las competencias y el potencial de su gente a nivel individual y de toda la empresa, con el fin de apoyar su estrategia, planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos. La ges-

tión eficaz del recurso humano y la dirección de las personas permite a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos; así como proveer el compromiso de las personas, su motivación, desarrollo y retención.

Criterio 4.- Además de las personas, el sector público necesita diferentes tipos de recurso para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos; recursos que tienen que estar alineados con su misión y visión. Los socios o colaboradores estimulan el enfoque externo de una empresa; los recursos tradicionales aseguran su funcionamiento eficaz; todo esto con la finalidad de aportar conocimiento y experiencia apoyando la implementación de la estrategia, planificación y el correcto desarrollo de sus procesos.

Criterio 5.- se detiene sobre los procesos operativos o nucleares quienes permiten llevar a cabo la misión y estrategia de la institución y es por lo tanto crítico para la prestación de servicios o entrega de productos; quienes generar impacto teniendo en cuenta las expectativas de los ciudadanos/clientes y otros grupos de interés que estén alineados; animando a las organizaciones a mejorar de forma continua sus procesos.

Tabla 14- Criterio de Resultados Orientados a Grupos de Interés

CRITERIO	SUBCRITERIO	
6. Ciudadanos / Clientes	6.1	Mediciones de percepción
	6.2	Mediciones de resultados
7. Personas	7.1	Mediciones de percepción
	7.2	Mediciones de desempeño
8. Responsabilidad Social	8.1	Mediciones de percepción
	8.2	Mediciones de rendimiento
9. Rendimiento	9.1	Resultados externos: resultados e impacto a conseguir
	9.2	Resultados internos: nivel de eficiencia

Fuente: CAF 2013, El marco común de evaluación, Pág. 39

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Criterio 6.- El término ciudadano/cliente refleja la relación compleja que existe entre este grupo de interés y la administración. Los ciudadanos/clientes son los receptores o beneficiarios de las actividades, producto o servicios de las organizaciones del sector público.

Este criterio define los resultados alcanzados por la empresa en relación con la satisfacción de sus ciudadanos/clientes y con los productos y servicios prestados. Es importante para cualquier tipo de empresa del sector público medir directamente la satisfacción de sus ciudadano/cliente. Además los resultados de desempeño se miden por indicadores internos; trabajar en la mejora de los indicadores internos lleva a una mayor satisfacción.

Criterio 7.- Son los resultados que la empresa alcanza en relación con la competencia, motivación, satisfacción, percepción y desempeño de las personas contratadas.

Criterio 8.- Una empresa más allá de su misión debe adoptar un comportamiento responsable para contribuir al desarrollo sostenible en sus componentes económicos, sociales y medioambientales en la comunidad local, nacional e internacional.

La empresa debe transmitir el deseo de integrar aspectos sociales y medioambientales a la hora de tomar decisiones y por otro lado de ser capaz de responder del impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente.

Criterio 9.- Los resultados clave del rendimiento se refieren a todo aquello que la empresa haya determinado como logros esenciales y medibles para el éxito de la empresa a corto y largo plazo. Estos pueden dividirse en:

i) Resultados externos: resultados (productos y servicios) e impacto a conseguir, centrándose en el vínculo entre la misión y visión, la estrategia y la planificación, los procesos y los resultados alcanzados de cara a los grupos de interés externos.

ii) Resultados internos: nivel de eficiencia, centrándose en la relación entre las personas, las alianzas y recursos y los procesos y los resultados alcanzados para llevar a la empresa hacia la excelencia.

2.4.3. PUNTUACIÓN Y PANELES DE EVALUACIÓN

La puntuación se fundamenta sobre el ciclo Planificar Desarrollar, Controlar y Actuar (PDCA), de manera detallada en el análisis de los subcriterios que permite puntuar todas las fases del ciclo simultáneamente, con el fin de aproximarse más a la realidad.

- El panel de resultados señala, si se tiene que acelerar una tendencia o concentrarse en los objetivos de rendimiento organizacional.
- Ofrece más información sobre las áreas, donde la mejora es más necesaria.
- En los agentes facilitadores el PDCA es representado como una espiral donde cada fase puede tener una mejora.

Tabla 15- Puntuación clásica- Evaluación de Agentes Facilitadores

FASE	PANEL DE AGENTES FACILITADORES	PUNTOS
	No hacemos nada en este campo. No tenemos información o es muy anecdótica	0-10
Planificar	Hemos definido un plan de acción	11-30
Desarrollar	Estamos implantando o aplicando el plan de acción	31-50
Controlar	controlamos o revisamos si estamos haciendo las cosas bien y de forma correcta	51-70
Actuar	A partir del control o revisión, ajustamos lo que sea necesario	71-90
PDCA	Todo lo que hacemos, lo planificamos, lo implantamos, lo controlamos, lo ajustamos sistemáticamente y aprendemos de otros. Estamos en un proceso de mejora continua en este campo	91-100

Fuente: CAF 2013, El marco común de evaluación

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Tabla 16- Puntuación clásica- Panel Resultados

PANEL DE RESULTADOS - SISTEMA DE PUNTUACIÓN CLÁSICO	PUNTOS
No medimos los resultados o no tenemos información disponible	0-10
Se miden resultados y éstos muestran tendencias negativas o los resultados no alcanzan los objetivos relevantes	11-30
Los resultados muestran tendencias estacionarias o se alcanzan algunos objetivos relevantes	31-50
"continua"	

	“conclusión”
Los resultados muestran un progreso sostenido o se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes	51-70
los resultados muestran un progreso sustancial o se alcanzan todos los objetivos relevantes	71-90
Se logran excelentes resultados, sostenidos en el tiempo. Se alcanzan todos los objetivos relevantes. Se hacen comparaciones y éstas son favorables, con organizaciones relevantes para todos los resultados claves.	91-100

Fuente: CAF 2013, El marco común de evaluación,

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Tabla 17- Formulario Proforma de autoevaluación – puntuación clásica

CRITERIO 1. LIDERAZGO				
Evaluación del Criterio 1				
Considerar las evidencias de lo que están haciendo los líderes de la empresa para				
Subcriterios				
1.1	Dirigir a la empresa desarrollando su misión, visión y valores			
1.2	Gestionar la empresa, su rendimiento y su mejora continua			
1.3	Motivar y apoyar a las personas de la empresa y actuar como modelo de referencia			
1.4	Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.			
Subcriterio	Puntos fuertes	Áreas de mejora	Puntuación y Justificación /100	Acciones (opcional)
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Total/400			0	
Media sobre 100			0,00%	

Fuente: CAF 2013, El marco común de evaluación, Pág. 68

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Tabla 18- Formulario de Acciones

PROGRAMA 1: LIDERAZGO	
Acción 1.1	Descripción de la acción
Promotor	La más alta autoridad responsable del tema que tiene interés y apoya la acción; puede ser considerada como el usuario final
	“continua”

	“conclusión”
Responsable de la acción:	La persona o la unidad encargada de la acción
Equipo de Mejora:	Personas designadas para trabajar en la implantación de la acción.
Contacto:	
Alcance	
Grupos de interés	
Puntos fuertes, definidos en la autoevaluación	
Contexto y áreas de mejora	
Alternativas a examinar	
Restricciones	
Recursos Humanos necesarios (personas/días)	
Presupuesto	
Resultado esperado final (entregable)	
Fecha de Inicio	
Plazo estimado (días)	

Fuente: CAF 2013, El marco común de evaluación, Pág. 68

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

2.5. GESTIÓN POR RESULTADOS

Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión.(...)lo que permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos(...). (SNAP, 2011)

La Gestión por resultados es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar cambios sociales con equidad”. (Moreno, 2010)

La gestión por resultados lo que busca es enfocar hacia un incremento de la eficacia y calidad asegurando resultados efectivos y coherentes con un uso racional de los recursos de la institución; donde la clave para su implementación es la medición de cambios producidos por esa acción. Esto supone contar con instrumentos que capten esas variaciones, con sistemas que procesen la información y con procedimientos que incluyan el análisis de los datos en la toma de decisiones.

2.5.1. CONTROL DE GESTIÓN

El control de la gestión tiene por objeto verificar, comprobar y constatar que las acciones emprendidas por parte de las instituciones se ajustan a la planificación estratégica y operativa. Este control abarca dos ámbitos:

- **Preventivo:** Consiste en la mitigación de riesgos, es decir, en la reducción de la probabilidad de ocurrencia y del nivel de impacto tanto en la ejecución de los proyectos y como en el cumplimiento de la planificación estratégica y operativa.
- **De Resultados:** Consiste en la comprobación del cumplimiento de los resultados generados de los proyectos y procesos de los servicios públicos. (SNAP, 2011)

2.5.2. CADENA DE RESULTADOS

Es una estrategia integral que toma en cuenta los distintos elementos del ciclo de gestión (planificación, presupuesto, gestión financiera, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación), para la creación de valor público.



Figura 10- Cadena de Resultados

Fuente: (Moreno, 2010)

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Este enfoque difiere fundamentalmente del tradicional burocrático, en donde se parte de los insumos (físicos y financieros) con los que cuenta, las actividades o procesos actuales o conocidos y, en función de estos, se definen los resultados.

La implementación de indicadores requiere esfuerzo a mediano y largo plazo, requiere transformar la cultural institucional basada en el cumplimiento de los procedimientos y crear una nueva orientación hacia resultados generando valor público.

2.5.3. ELEMENTOS PARA UNA GESTIÓN POR RESULTADOS

Busca desatar procesos de reforma y modernización institucional, cambio de mentalidad en los funcionarios y autoridades a través del uso efectivo de elementos instrumentales donde los elementos institucionales se apoyen en los estructurales.

Tabla 19- Elementos estructurales e instrumentales

Estructurales	Institucionales	Instrumentales
Básicos	- Democracia formal o real	- Planificación estratégica y políticas públicas
Territorio	- Independencia de poderes	- Gestión presupuestaria
Clima	- Igualdad ante la ley	- Monitoreo y evaluación
Población	- Cumplimiento de la ley	- Producción de bienes y servicios públicos
Recursos	- Transparencia	
Geografía (No se puede cambiar)	- Participación ciudadana	
Culturales	- Estructura y empresa del sector público	
Idioma	- Cultura Organizacional	
Religión		
Cosmovisión(Se cambia lentamente)		

Fuente: Documento de Transparencia, Pág. 23.

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

2.5.4. CLASIFICACIÓN DE INDICADORES

A continuación se clasifican los indicadores por sus características:

Indicador Eficiencia: calificativo basado en la correlación de factores, que determina el nivel de eficiencia en la toma de decisiones, ejecución de acciones o administración de un evento o sujeto. Los indicadores de gestión miden la eficiencia en el uso de los recursos para lograr la meta.

- Eficiencia del recurso humano para realizar la actividad
- Eficiencia del tiempo requerido para realizar la actividad

Indicador de Eficacia: calificativo basado en la correlación de factores que determina el nivel en qué la toma de decisiones, ejecución de acciones o administración de un evento o sujeto, ha logrado los efectos deseados sobre el mismo. Los indicadores de impacto miden la eficacia de las actividades para conducir al logro de la meta.

- Cumplimiento de objetivos específicos

Indicador de calidad: Mide la capacidad para cumplir adecuadamente con los requisitos de satisfacción que deben tener los usuarios por el producto o servicio, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión, entre otros.

- Tiempo de respuesta en la atención.

Indicador de resultado: Se refieren a los efectos logrados en los usuarios, población objetivo o beneficiarios, como consecuencia de la provisión de los bienes y servicios que les son entregados por la institución, programa o subprograma presupuestado. Están directamente relacionados con la misión de la empresa.

- Sus logros se obtienen en el mediano o largo plazo
- Sus logros no siempre dependen de la acción de una sola institución, programa o subprograma.
- Probabilidad de ocurrencia de riesgos asociados con:
 - o Recurso Humano
 - o Recurso Financiero.

Indicador de riesgo: calificativo basado en la correlación de factores que indican la posibilidad de que ocurra algún evento, interno o externo a la institución, afectando el logro de los objetivos institucionales. El valor de la probabilidad se obtiene mediante un conjunto de reglas que permiten determinar si un fenómeno ha de producirse; fundando la suposición en el cálculo, las estadísticas o la teoría.

2.5.5. ALCANCE DE LOS INDICADORES

Los indicadores se clasifican por su alcance en tres tipos principales:

2.5.5.1. ESTRATÉGICOS

Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes de los programas y proyectos sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de la estrategia planteada; para coadyuvar a la toma de decisiones y corregir o fortalecer la orientación de la empresa y los recursos que consume. Estos indicadores se definen con base en los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico de la Empresa y los procesos de Nivel 0.

2.5.5.2. TÁCTICOS

Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes de los programas sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación; para medir el grado de cumplimiento de los objetivos que permiten convertir las estrategias en planes concretos de acción a nivel de la unidad organizativa.

Los indicadores tácticos se definen a partir del Plan Operativo Anual de la institución y los procesos de Nivel 1; miden el desempeño de cada unidad organizativa definida en el documento.

2.5.5.3. OPERATIVOS

Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes de las actividades sobre las cuales se lleva a cabo la evaluación; para medir el grado de cumplimiento de los procesos establecidos; específicamente a nivel de tareas operativas. Se obtienen a partir de la programación de actividades realizada por las diferentes unidades organizativas de la empresa y los procesos de Nivel 2.

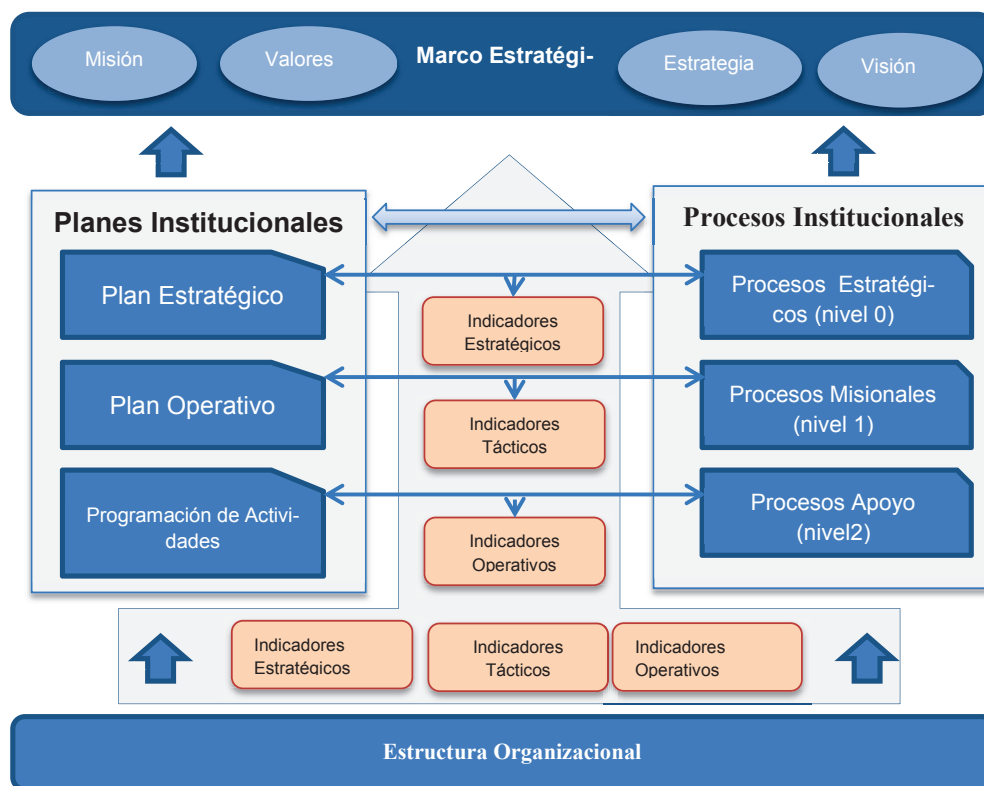


Figura 11- Clasificación de Indicadores

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

2.5.6. DISEÑO DE INDICADORES

Para cada objetivo específico se establece al menos un tipo de indicador. A continuación se explican los pasos necesarios para desarrollar cada indicador.

Objetivo estratégico: En este punto se define el objetivo estratégico que aplica para la totalidad de indicadores que se van a definir en la tabla; responde a los indicadores estratégicos, tácticos y operativos que se consideran en el cuadro y funciona como guía para el diseño de los mismos.

Indicador: Se refiere al nombre del indicador que será diseñado, el o los términos que describan el mismo debe(n) ser sencillos y de fácil comprensión para el usuario que requiera la información. Se define en este punto la medida aritmética que se utiliza (% , tasa, otros).

Frecuencia de medición: Indica cada cuanto tiempo se debe tomar la medición del indicador correspondiente (Mensual, trimestral, semestral y anual). El lapso depende de cada Plan Institucional.

Fórmula: La fórmula matemática o lógica que da como resultado o el valor del indicador.

Responsable (s) de la medición: Define el ente responsable de recabar los datos para el cálculo del indicador.

Meta: Valor esperado ideal del indicador; se utiliza como referencia para comparar con el valor real. No es adecuado definir metas anuales ya que se vuelven pasivas.

2.5.7. UMBRALES DE INDICADORES

Los indicadores tienen asociados umbrales que establecen un rango de desempeño expresado en porcentajes, estos determinan el comportamiento de los semáforos del indicador.

Los semáforos son alertas que permiten anticipar problemas, administrar riesgos y tomar acciones preventivas o correctivas para eliminar desviaciones al plan.





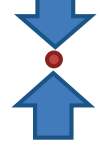

Tipo de Indicador	Resultados vs La Meta	Semáforo
Ascendente 	>=100% Entre 85% - 100% <= 85%	
Descendente 	<=85% Entre 15% - 85% >= 15%	
Banda de Tolerancia 	Desviación <= 10% Desviación < 15% Desviación <= 10%	

Figura 12- Umbrales de Indicadores
Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

La determinación de metas involucra un análisis previo de resultados alcanzados en periodos anteriores, metas relacionadas, capacidad actual y planteada de la institución, recursos, planes y proyectos programados, riesgos y restricciones.

Se definen tres escenarios relacionados al indicador y su meta. “pesimista”, “realista” y “optimista”, el análisis de estos escenarios permite determinar el rango de posibles resultados y seleccionar una meta entre realista y optimista para el indicador en cuestión.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

Este capítulo comprende en definir 3.1. Situación Actual de las empresas públicas de infraestructura civil. 3.2. Gestión por resultados en las empresas públicas de infraestructura civil. 3.3. Modelo de Gestión para las empresas públicas de infraestructura civil. 3.4. Plan de Implantación del modelo, para lo cual se tomó como caso de estudio a la empresa de Desarrollo Ecuador Estratégico Empresa Pública (EEEP).

El Modelo es aplicable a cualquier empresa pública, implementar esa gestión dependerá de varios factores, tales como tamaño de la empresa, disponibilidad de recursos, estructura organizacional por procesos, capacidad de ejecución, plataforma tecnológica y liderazgo en la toma de decisiones.

3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE INFRAESTRUCTURA CIVIL.

Existen 21 empresas Públicas creadas por Decreto Ejecutivo y por la constitución entre las empresas transformadas se identificó que el 28,57% se encuentran relacionados con Proyectos Estratégicos o Emblemáticos de varios sectores enmarcándose dentro de las directrices de los planes nacionales y locales de desarrollo.

Tabla 20- Empresas Públicas que ejecutan Proyectos de Obra civil

No.	Empresas Públicas	Fecha	Proyectos Obra civil
1	Empresa Pública de Fármacos del Ecuador (Enfarma)	21/12/2009	NO
2	Empresa Pública de Televisión y Radio del Ecuador (RTV Ecuador)	29/12/2009	NO
3	Empresa Nacional Minera	31/12/2009	SI
			"continua"

		"conclusión"	
4	Empresa Pública Cementera del Ecuador	07/01/2010	NO
5	Empresa Pública Estratégica Hidroeléctrica del Litoral	17/05/2010	NO
6	Empresa Pública de Parques Naturales y Espacios Públicos	16/07/2011	NO
7	Empresa Pública de Desarrollo Estratégico Ecuador Estratégico EP	12/09/2011	SI
8	Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil	29/09/2011	NO
9	Infraestructuras Pesqueras del Ecuador	07/03/2012	NO
10	Astilleros Navales Ecuatorianos	26/03/2012	NO
11	Corporación Nacional de Telecomunicaciones	14/01/2010	NO
12	Empresa Pública Estratégica Hidropastaza	14/01/2010	NO
13	Corporación Eléctrica del Ecuador	14/01/2010	NO
14	Empresa de Ferrocarriles del Ecuador	05/04/2010	NO
15	Empresa Pública de Exploración y Explotación de Hidrocarburos (Petroamazonas EP)	06/04/2010	SI
16	Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador (EP Petroecuador)	06/04/2010	SI
17	Empresa Pública Estratégica Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair	25/05/2010	SI
18	Empresa Pública Telecomunicaciones Móviles del Ecuador EP	29/07/2010	NO
19	Empresa Pública TAME	21/04/2011	NO
20	Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana	26/03/2012	SI
21	Empresa de Municiones Santa Bárbara	03/04/2012	NO

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Del 28,57% de las empresas públicas determinan los lineamientos mediante los cuales las Partes intervendrán en la elaboración y ejecución de los proyectos de compensación social en beneficio de las comunidades que se encuentran dentro del área de influencia de los Proyectos Estratégicos a gran escala: Minería, Hidrocarburos e Hidroeléctricas.

Tabla 21- Empresas Públicas por Sector de desarrollo a Gran Escala

No.	Empresas Públicas creados por la constitución o la ley	No. Decreto Ejecutivo	Fecha	Sector Desarrollo
1	Empresa Nacional Minera, EP	DE- 203	31/12/2009	MINERÍA
2	Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador (EP Petroecuador)	DE- 315	06/04/2010	HIDROCARBUROS
				"continua"

				"conclusión"
3	Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana	DE- 1117	26/03/2012	HIDROCARBUROS
4	Empresa Pública Estratégica Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair	DE- 370	26/05/2010	HIDROELÉCTRICA
5	Empresa Pública de Exploración y Explotación de Hidrocarburos (Petroamazonas EP)	DE- 314	06/04/2010	HIDROCARBUROS
6	Empresa Pública de Desarrollo Estratégico Ecuador Estratégico EP	DE- 870	12/09/2011	SECTORES ESTRATÉGICOS

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

3.1.1. EMPRESA NACIONAL MINERA, ENAMI EP

Mediante Decreto Ejecutivo No. 203, de 31 de diciembre del 2009, se crea la Empresa Nacional Minera - ENAMI EP, con el objeto de la gestión del sector estratégico de los recursos naturales no renovables en la actividad minera para su aprovechamiento sustentable, conforme a la Ley de Minería, la cual interviendrá en todas las fases de la actividad bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos.

Misión

Desarrollar de manera responsable, sustentable y sostenible, los recursos minerales no renovables mediante la ejecución de la actividad minera para contribuir con el desarrollo económico e integral del Estado ecuatoriano.

Visión

Ser líder de la industria minera a nivel nacional con innovación tecnológica, responsabilidad social y ambiental hasta el año 2025.

Objetivo General

Contribuir con el desarrollo de los recursos naturales no renovables en la actividad minera para su aprovechamiento sustentable conforme a la Ley de Minería, bajo condiciones de preservación ambiental y respeto a los derechos de los pueblos.

Estructura Organizacional

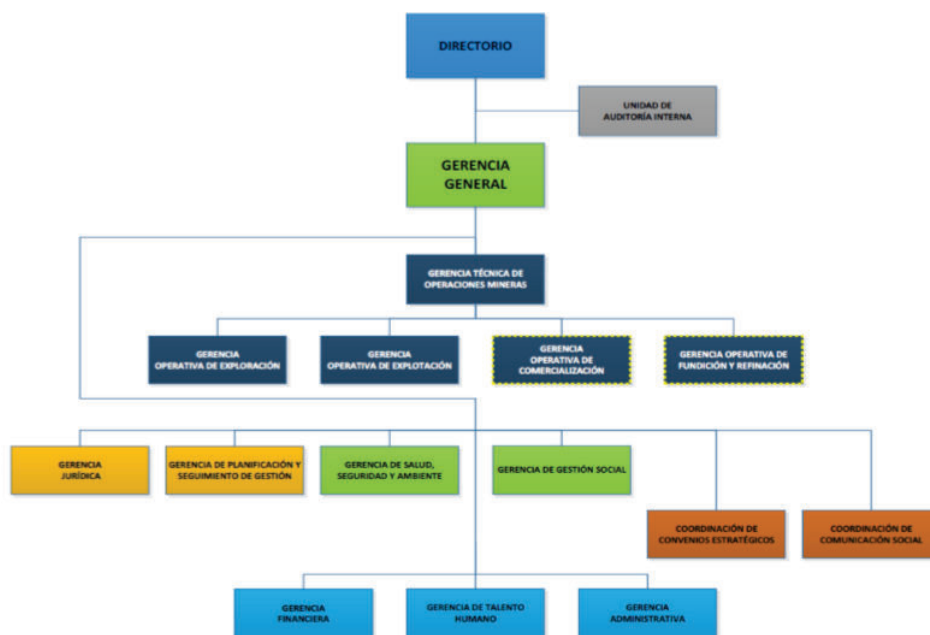


Figura 13- Estructura Orgánica ENAMI EP

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Presupuesto Organizacional

Tabla 22- Presupuesto Organizacional ENAMI EP

TIPO	INGRESOS	GASTOS	FINANCIAMIENTO	RESULTADOS OPERATIVOS
Corriente	4.155.589,73	2.294.160,97	Fondos fiscales	55,21%
Inversión	15.515.296,02	5.283.550,90	Fondos fiscales Fondos de autogestión	34,05%
Total	19.670.885,75	7.577.711,87		38,52%

Fuente: Ley de transparencia. Url: <http://www.enamiep.gob.ec/doc/2015/Julio>

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

3.1.2. EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR (EP PETROECUADOR)

Mediante Decreto Ejecutivo No. 315 del 06 de abril del 2010, se crea la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, con el objeto de gestión en el sector estratégico de los recursos no renovables, para el aprovechamiento sustentable conforme a la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ley de Hidrocarburos, para lo cual intervendrá en todas las fases de la actividad hidrocarburífera, bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos.

Misión

"Generar riqueza y desarrollo sostenible para el Ecuador, con talento humano comprometido, gestionando rentable y eficientemente los procesos de transporte, refinación, almacenamiento y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos, garantizando el abastecimiento interno de productos con calidad, cantidad, oportunidad, responsabilidad social y ambiental".

Visión

"Ser la empresa reconocida nacional e internacionalmente por su rentabilidad, eficiente gestión, productos y servicios con derivados estándares de calidad, excelencia en su talento humano, buscando siempre el equilibrio con la naturaleza, la sociedad y el hombre"

Estructura Organizacional

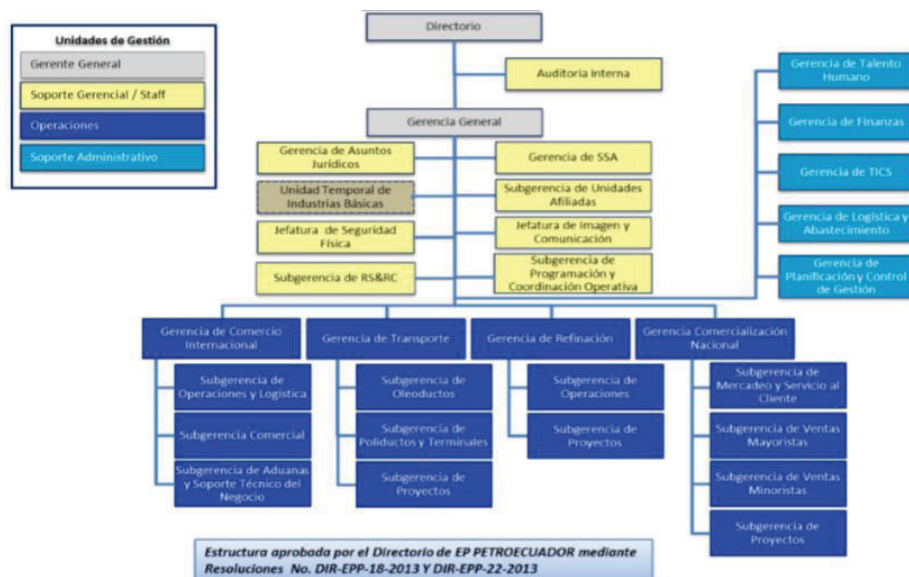


Figura 14- Estructura Orgánica PETROECUADOR EP
Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Presupuesto Organizacional

Tabla 23- Presupuesto Organizacional PETROECUADOR EP

TIPO	INGRESOS	GASTOS	FINANCIAMIENTO	RESULTADOS OPERATIVOS
Corriente	1.172.366,48	583.573,44	Recursos propios	49,78%
Inversión	599.960,42	333.933,34	Recursos propios	55,66%
Total	1.772.326,90	917.506,78	51,77%	

Fuente: Ley de transparencia. Url: <http://www4.eppetroecuador.ec/lotaip/pdfs/2015/julio>

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

3.1.3. EMPRESA PÚBLICA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA- FLOPEC EP

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1117 del 26 de marzo de 2012 se crea la empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana EP FLOPEC con el objeto transportar el crudo y derivados, producto de la operación de los dos terminales que

existen en el puerto petrolero de Balao-Esmeraldas, el del SOTE y el del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP).

Misión

Somos una Empresa de transporte marítimo de hidrocarburos y otros recursos naturales, estratégica para el estado ecuatoriano. Satisfacemos las necesidades crecientes del mercado nacional e internacional, brindando a nuestros clientes servicios diversificados de calidad a través de personal competente, alineado a los objetivos, valores y principios de la empresa. Preservamos el medioambiente y contribuimos al desarrollo del país y del buen vivir.

Visión

EP FLOPEC, líder en servicios de transporte marítimo de hidrocarburos en la costa americana del Pacífico. Cuenta con infraestructura óptima para cubrir la demanda nacional y los requerimientos del mercado regional.

Estructura Organizacional

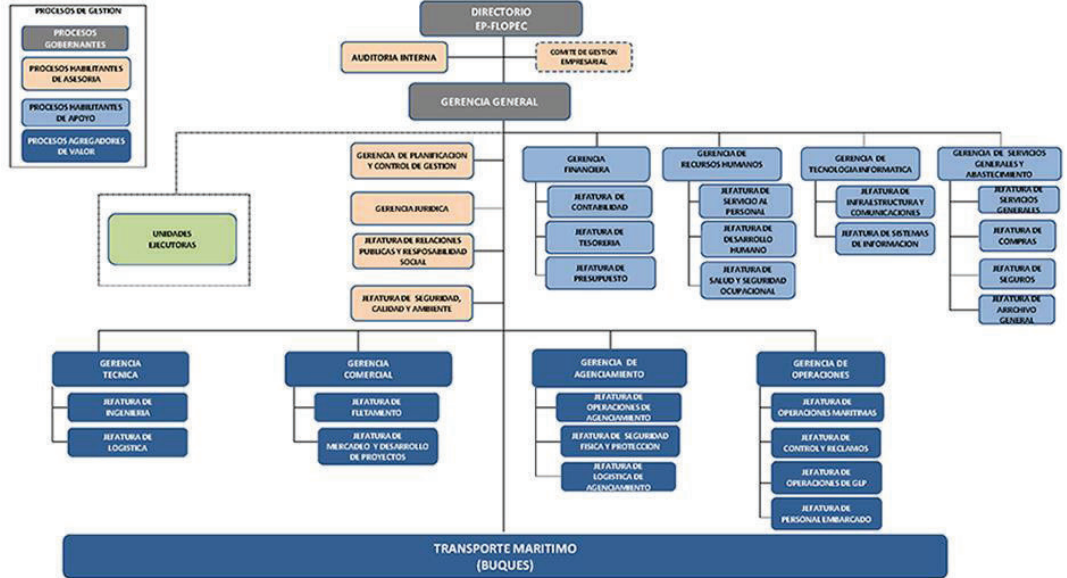


Figura 15- Estructura Orgánica FLOPEC EP
Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Presupuesto Organizacional

Tabla 24- Presupuesto Organizacional FLOPEC EP

TIPO	INGRESOS	GASTOS	FINANCIAMIENTO	RESULTADOS OPERATIVOS
Corriente	523.418.001,04	248.114.761,00	Recursos propios	47,40%
Inversión	71.841.010,01	43.724.453,20	Recursos propios	60,86%
Total	595.259.011,05	291.839.214,20	49,03%	

Fuente: Ley de transparencia. Url: https://epflopec-my.sharepoint.com/personal/planificacioncontrol_flopec_com_ec

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

3.1.4. EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA HIDROELÉCTRICA COCA CODO SINCLAIR

Mediante Decreto Ejecutivo No. 370 de 26 de mayo del 2010, se crea la Empresa Pública Estratégica Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair cuyo objeto comprende:

1. La Generación, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica, para lo cual está facultada a realizar todas las actividades relacionadas con este objetivo.
2. La planificación, diseño, instalación, construcción, operación y mantenimiento de centrales de generación de energía eléctrica y el desarrollo de proyectos de generación eléctrica.
3. Presentar a personas naturales o jurídicas, fabricantes, productores, distribuidores, marcas, patentes modelos de utilidad, equipos y maquinarias en líneas o actividades iguales afines o similares a las previstas en su objeto.
4. Promocionar, invertir y crear empresas filiales, subsidiarias, consorcios, alianzas estratégicas y nuevos emprendimientos para la realización de su objeto.

5. Las demás actividades que de conformidad con el ordenamiento jurídico del Ecuador, le compete al sector estratégico de energía eléctrica.

Misión

Contribuir a la soberanía y cambio de la matriz energética y productiva del Ecuador, mediante la construcción y operación al año 2016 de la Central Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair y proyectos complementarios mediante un modelo eficaz y eficiente de gestión técnica, empresarial, ambiental, de responsabilidad social, de talento humano, de innovación, investigación y desarrollo, que mejore la calidad de vida de los habitantes de la zona de influencia y apoye al desarrollo del país.

Visión

Para el año 2018, ser reconocida como la Empresa Pública líder en el sector eléctrico ecuatoriano por la aplicación de las mejores prácticas en la gestión de proyectos integrales de desarrollo energético y social, ambientalmente sostenibles, con un desempeño institucional superior fundamentado en la experiencia y conocimientos técnicos adquiridos, en su capacidad de innovación y gestión del conocimiento, en un modelo empresarial de excelencia, todo ello con una proyección que trascienda el ámbito nacional.

Estructura Organizacional

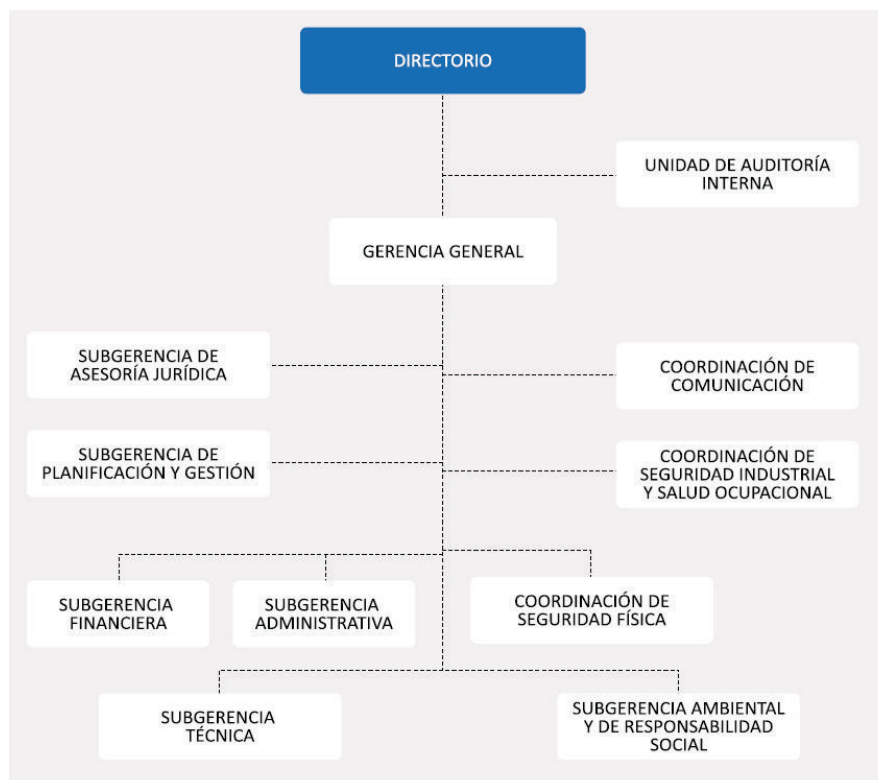


Figura 16- Estructura Orgánica COCA CODO SINCLAIR EP

Fuente: Ley de transparencia. Url: <https://cocacodosinclair.com.ec>

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Presupuesto Organizacional

Tabla 25- Presupuesto Organizacional COCA CODO SINCLAIR EP

TIPO	INGRESOS	GASTOS	FINANCIAMIENTO	RESULTADOS OPERATIVOS
Corriente	10.544.282,97	4.046.731,53	Fondos fiscales	38,38%
Inversión	462.323.222,03	226.913.341,22	Interno /Externo	49,08%
Total	472.867.505,00	230.960.072,75		48,84%

Fuente: Ley de transparencia. Url: <http://www.cocacodosinclair.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/julio/>

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

3.1.5. EMPRESA PÚBLICA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE HIDROCARBUROS (PETROAMAZONAS EP)

Mediante Decreto Ejecutivo No. 314, de 06 de abril del 2010, se crea la Empresa de Exploración y Explotación de Hidrocarburos (Petroamazonas EP), dedicada a la exploración y producción de hidrocarburos. Es operadora de 20 bloques, 17 ubicados en la Cuenca Oriente del Ecuador y tres en la zona del Litoral.

Misión

Desarrollar actividades estratégicas de exploración y explotación de hidrocarburos, de manera eficiente, sustentable y segura, con responsabilidad social y ambiental, con el aporte del mejor talento humano para contribuir al desarrollo energético del Ecuador.

Visión

Ser la Empresa referente del Estado ecuatoriano y líder de la industria de exploración y explotación de hidrocarburos a nivel nacional y regional, por nuestra eficiencia, integridad y confiabilidad, a la vanguardia de la responsabilidad social y ambiental.

Estructural Organizacional

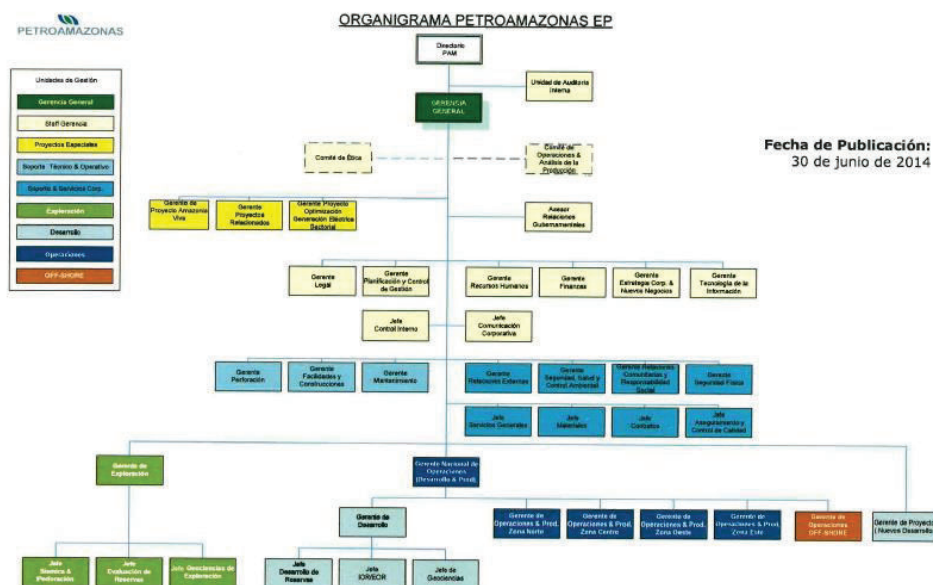


Figura 17- Estructura Orgánica PETROAMAZONAS EP
Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Presupuesto Organizacional

Tabla 26- Presupuesto Organizacional PETROAMAZONAS EP

TIPO	INGRESOS	GASTOS	FINANCIAMIENTO	RESULTADOS OPERATIVOS
Corriente	1 278 443 348,28	775 358 895,07	Fondos fiscales	60.65%
Inversión	2 235 506 043,14	1 535 522 592,37	Interno /Externo	68.69%
Total	3 513 949 391,42	2 310 881 487,44	65.76%	

Fuente: Ley de transparencia. Url: <http://www.cocacodosinclair.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/julio/>

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

3.1.6. EMPRESA ECUADOR ESTRATEGICO EP, CASO ESTUDIO

En el artículo 5 de la Ley Orgánica de Empresas Pública bajo Registro Oficial No. 48 de 16 de octubre del 2009 se faculta a la función ejecutiva crear empresas públicas mediante decreto ejecutivo. (Ley de Empresas Públicas, 2009)

El 5 de septiembre del 2011 bajo decreto ejecutivo No. 870, publicado en el Registro Oficial No. 534 de 14 de septiembre del 2011 se crea la empresa Pública de Desarrollo Estratégico ECUADOR ESTRATÉGICO (EEEP), con domicilio principal en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano. (Decreto Ejecutivo 870, 2011)

La empresa podrá contratar los estudios, diseños, la ejecución de obras y la implementación de planes, programas y proyectos de desarrollo local, construcción de infraestructura y dotación de equipamiento, en todos sus niveles y cuantías directamente con los operadores (empresas públicas, privadas y mixtas) que se encuentren cumpliendo actividades autorizadas o contratadas por el Estado en cada uno de los sectores estratégicos. (Decreto Ejecutivo 870, 2011)

El 29 de diciembre del 2011 se suscribe un Decreto Ejecutivo 989 donde se expide un Reglamento con objeto de regular el régimen especial de contrataciones para la empresa Ecuador Estratégico, constituyéndose en una herramienta sin perjuicio al cumplimiento de los procesos de contratación establecidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento; cuando corresponda o resulte conveniente a los intereses nacionales y a la eficiencia y eficacia de la Empresa. (Decreto Ejecutivo 989, 2009)

La empresa podrá contratar los estudios, diseños, la ejecución de obras y la implementación de planes, programas y proyectos de desarrollo local, construcción de infraestructura y dotación de equipamiento, en todos sus niveles y cuantías directamente con los operadores (empresas públicas, privadas y mixtas) que se encuentren cumpliendo actividades autorizadas o contratadas por el Estado en cada uno de los sectores estratégicos. (Decreto Ejecutivo 989, 2009)

De acuerdo al decreto 1135 suscrito el 19 de abril del 2012, se modifica el alcance de la empresa y se expide un reglamento de asignación de recursos para proyectos de inversión social y desarrollo territorial en las áreas de influencia donde se ejecutan actividades de los sectores estratégicos. (Decreto Ejecutivo 1135, 2012)

Mediante Decreto Ejecutivo No. 753 de 10 de agosto de 2015, se precisa el ámbito de acción de la empresa en el numeral 1 del artículo 2 “Planificar, diseñar, evaluar, priorizar, financiar y ejecutar los planes, programas y proyectos de inversión social en el ámbito de la construcción de centros integrales del Buen Vivir, Unidades de Policía Comunitaria y edificaciones de salud y de educación en las zonas de influencia de los proyectos en los sectores estratégicos así como la suscripción de convenios necesarios para el cumplimiento de su gestión política, comunicacional y de diseño, evaluación y ejecución de proyectos” (Decreto Ejecutivo No. 753, 2015)

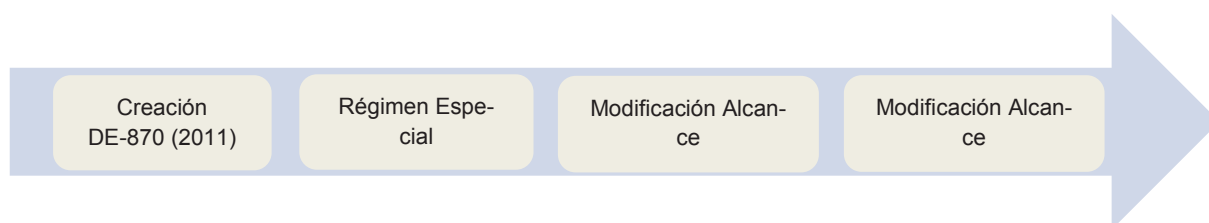


Figura 18- Línea histórica de la Entidad
Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

La empresa se encuentra organizada y conformada actualmente por una estructura jerárquica provisional, la administración está a cargo del Gerente General (S) Ing. Pablo Ortiz Hidalgo desde el 13 de enero del 2015.

3.1.6.1. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA EMPRESA

El 85% de los funcionarios de las empresas públicas no conocen los elementos orientadores de la empresa, por falta de socialización.

3.1.6.1.1. MISIÓN EMPRESARIAL

“Materializar la Política Pública del Gobierno Nacional para el Buen Vivir de las comunidades en las áreas de influencia de los proyectos de los sectores estratégicos, a través de la planificación y ejecución de programas integrales de desarrollo local, redistribuyendo equitativamente

los ingresos generados por el aprovechamiento responsable y sostenible de los recursos naturales y operando bajo normativa vigente, con eficiencia, eficacia y transparencia.” (Planificación Estratégica Empresarial, 2013)

Propuesta.

“Somos una empresa dedicada a atender las necesidades básicas de la sociedad plasmando las políticas públicas de acuerdo al marco de competencia de una manera efectiva, eficaz y eficiente para mejorar de alguna manera la calidad de vida de las comunidades responsablemente y contribuyendo con el desarrollo”.

3.1.6.1.2. VISIÓN EMPRESARIAL

“Ser el referente en el fomento de la calidad de vida de las comunidades en las áreas de influencia de los proyectos de los sectores estratégicos”. (Planificación Estratégica Empresarial, 2013)

Propuesta

“Ser una empresa ágil, fuerte y transparente que optimice los recursos del Estado brindando calidad en las obras y contribuyendo con el desarrollo en las zonas de influencia en los siguientes 7 años.”

3.1.6.1.3. VALORES EMPRESARIALES

- **Ética:** EEEP realiza sus actividades diarias con rectitud, honestidad e integridad, además respeta, cuida y hace uso adecuado y racional de todos los recursos institucionales que dispone para la realización de su trabajo. (Planificación Estratégica Empresarial, 2013)

- **Transparencia:** EEEP cumple con la normativa legal vigente, criterios técnicos y administra la información institucional para garantizar su difusión oportuna y fidedigna hacia la ciudadanía, organismos rectores e instituciones de control. (Planificación Estratégica Empresarial, 2013)
- **Trabajo en Equipo:** Los colaboradores de EEEP están comprometidos con la Empresa, establecen relaciones de colaboración e integran sus esfuerzos y capacidades para superar obstáculos y conseguir las metas individuales, grupales y de las áreas de trabajo que posibiliten el logro de los objetivos de la Empresa. (Planificación Estratégica Empresarial, 2013)
- **Actitud de servicio:** Los colaboradores de EEEP buscan de manera constante el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos para satisfacerlas brindando un servicio proactivo, eficiente y oportuno. (Planificación Estratégica Empresarial, 2013)

3.1.6.2. ESTRATEGIA

Establecer un sistema de indicadores de gestión, como herramienta de observación del desempeño de la empresa, permitiendo monitorear las acciones estratégicas tendientes a alcanzar los objetivos, factores claves de éxito. Los resultados de estas mediciones admitirán la comparación con los valores meta, el establecimiento de la brecha y la forma de acertarla; para que solo así la información sea un valioso aporte a la toma de decisiones.

3.1.6.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Consiste en alinear los objetivos del plan nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Ver Anexo C; a la misión y visión de la empresa de acuerdo a la razón de esta.

El 75% de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013- 2017, se alinean con la razón y visión de la empresa.

- Construir una infraestructura articulada con la planificación nacional y el enfoque programático del sector correspondiente, en todas las áreas de influencia garantizando calidad, integralidad y desarrollo en los siguientes dos años.
- Transparentar la administración pública en todos los procesos de ejecución de obras, promoviendo el diálogo e información en los siguientes dos años.
- Dotar y garantizar los servicios de atención integral como salud, vivienda, seguridad y comunicación a los beneficiarios de las áreas de influencia en los siguientes dos años.
- Colaborar en el equipamiento, mantenimiento y construcción de unidades educativas en las áreas de influencia considerando particularidades del territorio en los siguientes dos años
- Construir espacios públicos seguros y cálidos, para el disfrute colectivo en las diferentes áreas de influencia en los siguientes dos años
- Controlar la asignación y el gasto presupuestario de los recursos públicos fortaleciendo la planificación de intervención integral en el territorio en los siguientes dos años.
- Contratar a la mano de obra calificada en territorio con el fin de generar empleo en las áreas de influencia, contribuyendo con el desarrollo social en los siguientes dos años.

Tabla 27- Objetivos estratégicos EEEP

OBJETIVO PNBV	POLITICAS PNBV	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES
1. Consolidar el estado democrático y la construcción del poder popular.	1.2. Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez.	Construir infraestructura articulada con la planificación nacional y el enfoque programático del sector correspondiente, en todas las áreas de influencia garantizando calidad, integralidad y desarrollo en los siguientes dos años.
	1.3. Afianzar la institucionalidad del Estado democrático para el Buen Vivir	
	1.5. Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia	
	1.6. Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva	Transparentar la administración pública en todos los procesos de ejecución de obras, promoviendo el diálogo e información en los siguientes dos años.
	1.13. Fortalecer los mecanismos de control social, la transparencia de la administración pública y la prevención y la lucha contra la corrupción.	
2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión la equidad social y territorial en la diversidad.	2.4. Democratizar los medios de producción, generar condiciones y oportunidades equitativas y fomentar la cohesión territorial	Construir infraestructura articulada con la planificación nacional y el enfoque programático del sector correspondiente, en todas las áreas de influencia garantizando calidad, integralidad y desarrollo en los siguientes dos años.
	2.12. Promover la formación de una estructura nacional policéntrica de asentamientos humanos, que fomente la cohesión territorial	
3. Mejorar la calidad de vida de la población.	3.3. Garantizar la prestación universal y gratuita de los servicios de atención integral de salud	Dotar y garantizar los servicios de atención integral como salud, educación, vivienda, seguridad y comunicación a los beneficiarios de las áreas de influencia en los siguientes dos años.
	3.8. Propiciar condiciones adecuadas para el acceso a un hábitat seguro e incluyente	
	3.9. Garantizar el acceso a una vivienda adecuada, segura y digna	
	3.12. Garantizar el acceso a servicios de transporte y movilidad incluyentes, seguros y sustentables a nivel local e internacional	
11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.	11.3. Democratizar la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones y de tecnologías de información y comunicación (TIC), incluyendo radiodifusión, televisión y espectro radioeléctrico, y profundizar su uso y acceso universal.	
4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.	4.1. Alcanzar la universalización en el acceso a la educación inicial, básica y bachillerato, y democratizar el acceso a la educación superior	Colaborar en el equipamiento, mantenimiento y construcción de unidades educativas en las áreas de influencia considerando particularidades del territorio en los siguientes dos años
	4.3. Promover espacios no formales y de educación permanente para el intercambio de conocimientos y saberes para la sociedad aprendiente	
5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.	5.1. Promover la democratización del disfrute del tiempo y del espacio público para la construcción de relaciones sociales solidarias entre diversos	Construir espacios públicos seguros y cálidos, para el disfrute colectivo en las diferentes áreas de influencia en los siguientes dos años.
		"continua"

		"conclusión"
8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.	8.1. Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales	Controlar la asignación y el gasto presupuestario de los recursos públicos fortaleciendo la planificación de intervención integral en el territorio en los siguientes dos años.
9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.	9.1. Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos	Contratar a la mano de obra calificada en territorio con el fin de generar empleo en las áreas de influencia, contribuyendo con el desarrollo social en los siguientes dos años.
10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.	10.1. Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.	

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Fuente: PNBV 2013-2017, SNAP

3.1.6.4. OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

- Planificar, diseñar, evaluar, priorizar y ejecutar los planes, programas y proyectos de inversión social o desarrollo territorial o productivo en las zonas de influencia de los proyectos en los sectores estratégicos.
- Contratar la adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios incluidos los de consultoría, fiscalización, necesarios para el cumplimiento de su objeto social.
- Controlar y fiscalizar la ejecución de los planes, programas y proyectos de desarrollo local en las zonas de influencia.
- Suscribir los convenios, acuerdos, contratos y otros instrumentos necesarios para el cumplimiento de su gestión política, comunitaria, comunicacional y de diseño, evaluación y ejecución de proyectos.
- Coordinar, implementar y liderar las acciones políticas, sociales, comunitarias, comunicacionales y de proyectos necesarios para el cumplimiento de su gestión en territorio.

3.1.6.5. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA EMPRESA

- Contar con un recurso humano honesto y profesional para contribuir con el desarrollo y crecimiento de la empresa en los siguientes dos años
- Implementar estándares de calidad en el análisis y administración de proyectos en los próximos dos años articulados con los procesos desconcentrados en territorio.
- Reducir en un 80% la ampliación de contratos con el fin de contar con un área de análisis técnico y estudios capaz de contemplar con los requerimientos para ejecutar los proyectos integrales propuestos en la planificación.
- Controlar y dar seguimiento al avance de proyectos a través de una herramienta integral que provea información de manera real y a tiempo
- Controlar de manera eficiente y responsable el gasto operativo en todas las unidades de negocio de la empresa.

3.1.6.6. POLÍTICA DE CALIDAD

La Empresa Ecuador Estratégico considera la calidad como un elemento estratégico, siendo responsable de ella la alta dirección quien marcará las pautas para su implantación.

La Política de Calidad de la Empresa Ecuador Estratégico se declara con los siguientes principios:

- Orientar los proyectos y programas de inversión a las demandas y necesidades de las áreas de influencia, con estándares de excelencia y articulados con la planificación de los ministerios sectoriales.
- Cumplir con los requerimientos legales y reglamentarios aplicables a la Empresa.
- Desarrollar y fortalecer la gestión de la empresa a través de una administración basada en procesos.

- Fundamentar el desarrollo y fortalecimiento de los criterios de mejoramiento continuo incremental, mediante auto evaluación, auditorías internas de calidad y la revisión periódica de sus procesos y actividades.
- Contar con talento humano capacitado, que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia

3.1.6.7. ANÁLISIS FODA

El objetivo de analizar las fortalezas o lo que nos da ventaja competitiva es con el fin de potenciarlo, se ha incorporado dos columnas de catalogación **Importancia** con los valores enfocados a su relevancia: alta o baja y **Reacción** con los valores rápidos o lentos.

Tabla 28- Análisis FODA: Fortalezas Ecuador Estratégico EP

FORTALEZAS	Importancia	Reacción
- El giro de negocio de la empresa: reglamento de contratación especial aprobado por el INCOP y cuya vigencia hasta 30 de mayo del 2014.	Alta	Lenta
- Presencia y reconocimiento en las comunidades de las áreas de Influencia.	Alta	Rápida

Fuente: Ing. Ruth Barreno

Las oportunidades permitirán actuar continuamente a medida que aparezcan, como estas pueden tener distinto origen, conceptos variados y sobre todo impacto variable usaremos en las dos columnas **Interés** con los valores alto y bajo; y **Aportación**; con valores alta y baja.

Tabla 29- Análisis FODA: Oportunidades Ecuador Estratégico EP

OPORTUNIDADES	Interés	Aportación
- Contribuir con el desarrollo y equidad de la riqueza en las áreas de las zonas de influencia de los proyectos estratégicos.	Alta	Alta
- Posicionamiento de la empresa a nivel nacional como empresa ejecutora del Estado.	Alta	Baja

Fuente: Ing. Ruth Barreno

Las desventajas o comparativos se planteará en relación a todos los aspectos de negocio: recursos humanos, experiencia, capacidad financiera, ubicación, calidad, etc. Para catalogar su **Importancia:** alta, media y baja y **Solución:** Fácil y difícil.

Tabla 30- Análisis FODA: Debilidades Ecuador Estratégico EP

DEBILIDADES INTERNAS	Importancia	Solución
Falta de indicadores que midan la eficiencia y gestión de la empresa.	Alta	Difícil
Falta de estandarización y procesos internos	Alta	Difícil
Falta de normatividad interna.	Alta	Fácil
Falta de definición de funciones y perfiles por cargo.	Alta	Fácil
Falta de coordinación y planificación operativa interna.	Alta	Fácil
Falta de profesionales con experiencia.	Alta	Fácil
Falta de liderazgo en los puestos gerenciales.	Alta	Difícil
Falta de infraestructura tecnológica para evaluación, monitoreo y seguimiento de la gestión de la empresa.	Alta	Difícil
Falta de difusión y participación de la empresa en territorio.	Media	Fácil
		"continua"

	"conclusión"	
DEBILIDADES EXTERNAS		
Falta de coordinación para gestión de viabilidades.	Alta	Difícil
Falta de coordinación y planificación sectorial con los Ministerios Rectores.	Alta	Difícil

Fuente: Ing. Ruth Barreno

Se trata de procurar anticipar que va a ocurrir cuándo y en qué medida nos afectará. Existen cambios muy rápidos del entorno y otros que se asientan tras años de transición.

Para catalogar las amenazas, una vez identificadas, el indicador de su peligrosidad más útil es medir con qué probabilidad pueden producir, el grado de certeza; por tanto **Importancia:** valores alta y baja; y **Probable** con los valores sí y no.

Tabla 31- Análisis FODA: Debilidades Ecuador Estratégico EP

AMENAZAS	Importancia	Probable
- Limitación del presupuesto de la empresa por parte del ministerio de Finanzas.	Alta	Si
- La terminación del Giro de Negocio, por la no renovación por el INCOP.	Alta	Si
- Dependencia de entidades externas para la ejecución de proyectos	Alta	No
- Intereses políticos.	Alta	Si
- Falta de planificación sectorial para intervención	Alta	Si

Fuente: Ing. Ruth Barreno

3.1.6.8. ANÁLISIS CAME

Este análisis simplemente sugiere qué debemos hacer con los ítems de cada apartado del FODA, correlacionando una a una las cuatro secciones principales con las cuatro acciones que propone este análisis.

Por tanto, a las Debilidades, responderemos con acciones que las corrijan (Corregir). Las Fortalezas, conviene mantenerlas (Mantener), o incluso mejorarlas. Las Amenazas deben ser afrontadas (Afrontar) para solucionarlas y, las Oportunidades inmediatamente las consideraremos como áreas de negocio susceptibles de explotación (Explotar).

Tabla 32- Análisis CAME: Corregir Ecuador Estratégico EP

DEBILIDADES	Importancia	Solución	Corregir
INTERNAS			
Falta de coordinación y planificación operativa interna.	Alta	Fácil	Alinear los planes operativos de la empresa con el plan estratégico empresarial.
Falta de metas e indicadores que midan la eficiencia y gestión de la empresa.	Alta	Difícil	Difícil: No existe un manual de puestos por tanto las actividades, productos de cada puesto no se pueden medir. Definir cada área las metas e indicadores alineados a la planificación. Crear una unidad de medición y control de la gestión empresarial.
Falta de estandarización y procesos internos	Alta	Difícil	Difícil: porque no todas las áreas les gusta trabajar con estándares y normas que lleven a una calidad. Evaluar periódicamente la implementación de procesos y proponer un plan de mejoras de los procesos.
			"continua"

			"conclusión"
Falta de normatividad interna.	Alta	Fácil	La aplicabilidad de normativas, estándares y disposiciones debe ser avalizado por la parte jurídica y su implementación difundida a toda la empresa.
Falta de definición de manual de puestos y perfiles por cargo.	Alta	Fácil	Evaluar y depurar la plantilla orgánica proyectando de acuerdo al objeto de la empresa el crecimiento controlado de personal.
Falta de profesionales con experiencia.	Alta	Difícil	Difícil: No se cumplen los requisitos mínimos exigidos en el manual de puestos, la mayor parte del personal es dispuesto. Cumplir y exigir en el proceso de selección del personal.
Falta de liderazgo en los puestos gerenciales.	Alta	Difícil	Implementar foros y cursos de liderazgo para los puestos de libre remoción.
Falta de infraestructura tecnológica para evaluación, monitoreo y seguimiento de la gestión de la empresa.	Alta	Difícil	Evaluar la infraestructura tecnológica y proyectar a una solución integral que aúna esfuerzos y recursos para realizar a través de políticas o herramientas tecnológicas el seguimiento y control empresarial.
Falta de difusión y participación de la empresa en territorio.	Media	Fácil	Realizar un diagnóstico y evaluación del posicionamiento de la empresa en territorio, para implementar foros y campañas de publicidad.
EXTERNA			
Falta de coordinación para gestión de viabilidades.	Alta	Difícil	Difícil: Porque no existe una planificación adecuada en territorio para intervenir con la contratación y ejecución de obras.
			"continua"

			"conclusión"
			Establecer un periodo de planificación para definir niveles y áreas de intervención; para coordinar a tiempo la viabilidad y factibilidad técnica de ejecutar proyectos en territorio.
Falta de coordinación y planificación sectorial con los Ministerios Rectores.	Alta	Difícil	Difícil: se asumen compromisos de ejecución en base a las agendas sectoriales y compromisos presidenciales. Planificar, analizar las propuestas y acordar entre los ministerios rectores intervenciones en conjunto para asumir competencias.

Fuente: Ing. Ruth Barreno

Tabla 33- Análisis CAME: Afrontar Ecuador Estratégico EP

AMENAZAS	Importancia	Probable	Afrontar
Limitación del presupuesto de la empresa por parte del ministerio de Finanzas.	Alta	Si	Efectivizar el gasto corriente y de inversión en la parte operativa de la empresa y a nivel de proyectos ejecutar los de gran envergadura para la empresa en territorio
La terminación del Giro de Negocio.	Alta	Si	Establecer claras intervenciones en territorio, se mantiene el giro de negocio en proyectos de Educación, Salud y Seguridad.
Dependencia de entidades externas para la ejecución de proyectos	Alta	No	Presentar completo y sustentado técnicamente a Senplades para la postulación y priorización del Programa Anual de Inversión.
Intereses político.	Alta	Si	Analizar intervenciones en territorio antes de posicionar o fortalecer partidos políticos a fines o en contra del gobierno

Fuente: Ing. Ruth Barreno

Tabla 34- Análisis CAME: Mantener Ecuador Estratégico EP

FORTALEZAS	Importancia	Reacción	Mantener
El giro de negocio de la empresa: reglamento de contratación especial aprobado por el INCOP y cuya vigencia hasta 30 de mayo del 2014.	Alta	Alta	Ser efectivos en la contratación de proyectos en los permitidos por el INCOP.
Presencia y reconocimiento en las comunidades de las áreas de Influencia.	Alta	Rápida	Definir y fortalecer el posicionamiento de la empresa con las autoridades de territorio.

Fuente: Ing. Ruth Barreno

Tabla 35- Análisis CAME: Explotar Ecuador Estratégico EP

OPORTUNIDADES	Interés	Aportación	Explotar
Contribuir con el desarrollo y equidad de la riqueza en las áreas de las zonas de influencia de los proyectos estratégicos.	Alta	Alta	Definir Programas de intervención en conjunto con las instituciones del estado y privadas (operadores) para reducir las necesidades básicas insatisfechas en territorio.
Posicionamiento de la empresa a nivel nacional como empresa ejecutora del Estado.	Alta	Baja	Llevar un indicador de mejora e intervenciones en territorio con el fin de proyectar el desarrollo local y nacional.

Fuente: Ing. Ruth Barreno

3.1.6.9. ANALISIS ENTONO GENERAL - PESTA

Al 80% para la toma de decisiones es el factor económico y político; generando una influencia directa.

3.1.6.9.1. FACTOR POLÍTICO

Los procesos políticos y la legislación pueden influir en el entorno de la empresa.

Presupuesto Estado

El presupuesto presentado, de 29.835 millones de dólares, es en realidad un presupuesto reducido frente al año anterior 36.317 millones de dólares.

- 6601 millones de dólares será la necesidad de financiamiento para el año entrante, de acuerdo al Mandatario, y afirma que los 4.134 millones están ya identificados: de China, BID.
- 2000 millones de dólares es el monto ubicado como “financiamiento por identificar”. En 35 dólares es el precio del barril de petróleo que puso el Ejecutivo en su propuesta.
- 1,0% es el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) que estimó Rafael Correa, y habló de una inflación del 3,3% para el próximo año.
- 2.467 millones de dólares es el monto del déficit presupuestario que el Ejecutivo presentó en el rubro “Financiamiento Proforma Presupuestaria 2016”.
- Dentro de los ingresos (de la proforma de 29.835.098.320,79 dólares que presentó el Ejecutivo) el rubro más alto es el de Impuestos, este representa 15.489.701.480 dólares.
- Dentro de los gastos (de la misma proforma 2016) el rubro más alto es Gastos en Personal con 8.789.691.178,26 dólares. Le sigue con 4.676.207.657 dólares Bienes y Servicios de Consumo.
- Los ingresos presupuestarios, sin los rubros de los diferentes tipos de financiamiento, totalizan 23.233,52 millones; y, los gastos, sin la amortización de deuda y pasivo circulante son de 25.700,72 millones, lo que representa un déficit de 2.467,19 millones.
- 4.134 millones de dólares es el rubro referente a las amortizaciones

Tabla 36- Línea histórica del presupuesto del Estado 2007-2015

AÑO	PRESUPUESTO INICIAL	% INCREMENTO PRESUP INICIAL
2007	9768	
2008	10358	6,04%
2009	22924	121,32%
2010	21282	-7,16%
2011	23950	12,54%
2012	26109	9,01%
2013	32366	23,96%
2014	34300	5,98%
2015	36317	5,88%

Fuente: Ministerio de Finanzas.

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Matriz productiva

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado.

Transformar la matriz productiva es uno de los retos más ambiciosos del país, el que permitirá al Ecuador superar el actual modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, por un modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de las y los ecuatorianos. Donde la materia prima es el 71%, los servicios 8% y la producción industrial el 12%.

3.1.6.9.2. FACTOR ECONÓMICO

La evolución de algunos indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la empresa.

Tabla 37- Indicadores macroeconómicos 2015

INDICADORES	2015
Inflación Mensual (Noviembre-2015)	0,11%
Inflación Anual Noviembre-2015/Noviembre-2014)	3,40%
Crecimiento real PIB	4,10%
PIB Nominal (millones dólares)	108.626
Barril Petróleo (WTI 06-Dic-15):	39,97 USD
Volumen de exportación (millones barriles)	154,3
Volumen de importación de derivados (millones barriles)	60,5
Deuda Externa Pública como % del PIB (Diciembre 2014):	17,40%
Tasa de Desempleo Urbano a Septiembre-30-2015:	5,48%
Riesgo País (06-Dic-2015):	1149

Fuente: Ministerio de Finanzas, Proforma-del-PGE-2015, Pág. 3

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Tabla 38- Regla fiscal

CONCEPTO	MONTO \$USD
Ingresos permanentes	24.412.253.454,00
Gastos permanentes	21.274.974.914,00
Déficit /Superávit Permanentes	3.137.278.540,00
Ingresos no Permanentes	3.087.410.603,00
Gastos no permanentes	11.593.528.743,00
Déficit /Superávit Permanentes	(8.506.118.140,00)
Déficit/Superávit Global	(5.368.839.600,00)

Fuente: Ministerio de Finanzas, Proforma-del-PGE-2015, Pág. 6

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Producto Interno Bruto (PIB)

El Gobierno de Ecuador, que a principios de año estimó un crecimiento económico del 4% para 2015, revisó esa meta al 1,9%, sobre todo por la caída del precio del petróleo, el principal producto de exportación del país.

El petróleo es el principal producto de exportación del país y sus ingresos aportan en un 12% a la financiación del presupuesto fiscal. (Líderes, 2015)

Tabla 39- Proforma de Prioridades de Inversión social 2015

SECTOR	ENTIDAD	MONTO \$USD Millones dólares
Sectores Estratégicos	ELECTRICIDAD	1.933,83
	SENAGUA y EP DEL AGUA	362,51
	AMBIENTE	80,70
	OTROS	342,32
Subtotal:		2.719,36
Producción	MTOP	933,65
	MAGAP	406,00
	MINTUR	94,12
	OTROS	300,00
Subtotal:		1.733,77
Desarrollo social	SALUD	870,43
	MIDUVI	170,63
	MIES	125,86
	OTROS	143,73
Subtotal:		1.310,65
Talento Humano	EDUCACIÓN	780,06
	SENESCYT	286,64
	MCCTH	125,86
	OTROS	90,86
Subtotal:		1.283,42
Total:		7.047,20

Fuente: Ministerio de Finanzas, Proforma-del-PGE-2015, Pág. 13-17

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Personal Ocupado

El personal ocupado por regiones se encuentra distribuido de la siguiente manera: Región Sierra 53,23%, Región Costa 43,13%, Región Amazónica 3,4%, Región Insular 0,26% y Zonas no delimitadas 0,04%, esta distribución evidencia la concentración del personal ocupado en las dos regiones Costa y Sierra, existiendo mayor concentración en la región Sierra. Por otro lado, la provincia de Pichincha es la que tiene el mayor porcentaje (59,69%) de personal ocupado, lo que evidencia que las personas ocupadas se concentran en la capital del Ecuador (INEC, Anuario estadístico 2013, 2013)

						"conclusión"
Rafael Correa	Enero	2007	453,97	317,34	136,63	30,1%
	Enero	2008	478,82	373,34	105,48	22,0%
	Enero	2009	512,03	406,93	105,10	20,53%
	Enero	2010	534,33	448,00	86,33	16,16%
	Enero	2011	548,63	492,80	55,83	10,18%
	Enero	2012	581,21	545,07	36,14	6,22%
	Enero	2013	601,61	593,60	8,01	1,33%
	Enero	2014	628,27	634,67	-6,40	-1,02%
	Enero**	2015	653,21	660,80	-7,59	-1,16%
	Noviembre	2015	669,96	660,80	9,16	1,37%

Fuente: Serie Histórica de la Canasta Familiar Básica Nacional - Noviembre 2015, INEC,

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Población y empleo

En el mes de septiembre 2015, la población en edad de trabajar (PET) a nivel nacional es de 11,3 millones de personas; en el área urbana es de 7,9 millones de personas (69% de la PET total), y de 3,5 millones de personas en el área rural (el restante 31%). La población económicamente activa (PEA) a nivel nacional fue de 7,6 millones de personas; en el área urbana es de 5,1 millones de personas (68% de la PEA total), y en el área rural fue de 2,5 millones de personas (el 32% restante).

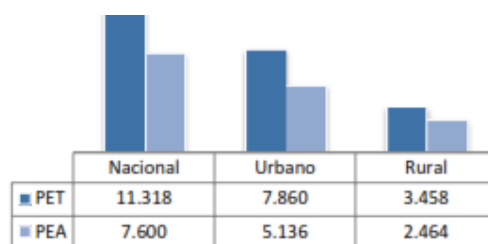


Figura 20- PET y PEA a nivel nacional, urbano y rural

Fuente: Informe Ejecutivo Economía Laboral, INEC, septiembre 2015

La población en edad de trabajar por sexo, en el tercer trimestre de 2015, se compone de 5,5 millones de hombres y 5,8 millones de mujeres. La población económicamente activa está distribuida de la siguiente manera: 4,4 millones de hombres y 3,2 millones de mujeres.

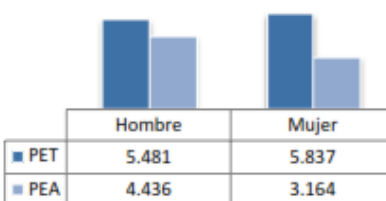


Figura 21- PET y PEA por sexo a nivel nacional

Fuente: Informe Ejecutivo Economía Laboral, INEC, septiembre 2015

Desempleo

Todo el período analizado. A septiembre 2015, el 7% de las mujeres en la PEA está en situación de desempleo, mientras que entre los hombres el desempleo es de 4,4%. Además, en septiembre 2008 y septiembre 2009 se registraron las mayores diferencias (estadísticamente significativas) entre las tasas de desempleo de hombres y mujeres. Para septiembre 2015, la tasa de desempleo de las mujeres es 2,6 puntos superior a la de los hombres (la diferencia es estadísticamente significativa).

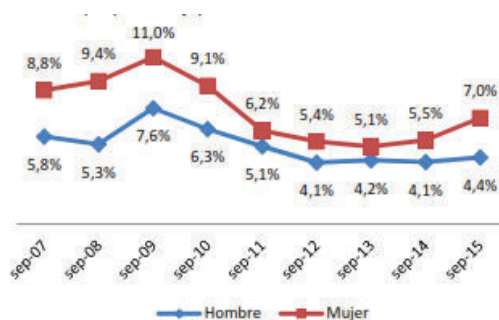


Figura 22- Tasa de desempleo por sexo a nivel urbano

Fuente: Anuario Estadístico, INEC, 2013

La tasa de empleo urbano para los hombres no tiene mayor variación desde septiembre 2012, mientras que para el caso de las mujeres a partir de septiembre 2013 hay una reducción.

Para los hombres, la tasa de empleo tuvo una variación de 1,4 puntos porcentuales, entre septiembre 2007 y septiembre 2015; para las mujeres, el incremento es de 1,8 puntos porcentuales en el mismo periodo.

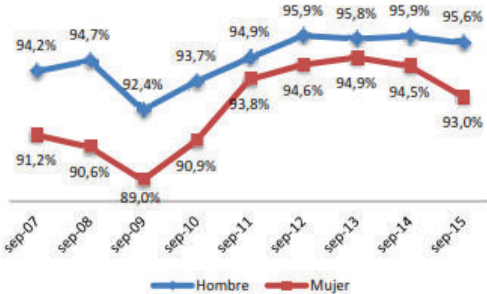


Figura 23- Tasa de empleo por sexo a nivel urbano

Fuente: Anuario Estadístico, INEC, 2013

3.1.6.9.4. FACTOR TECNOLÓGICO

La posibilidad de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación en el país, tiene una variación bastante similar en cuanto a la distribución regional. Es así que el acceso a teléfono celular fluctúa entre el 66,8% y el 74,1% para el Ecuador continental, y para la región Insular se tiene un acceso del 92,1%.

En cuanto a acceso a computadora, la región Insular presenta un 46,4%, seguido de la región Sierra con un 25%. Por otro lado, el acceso a televisión pagada es del 33,2% para Galápagos, continuando con el 23,5% en la Amazonía.

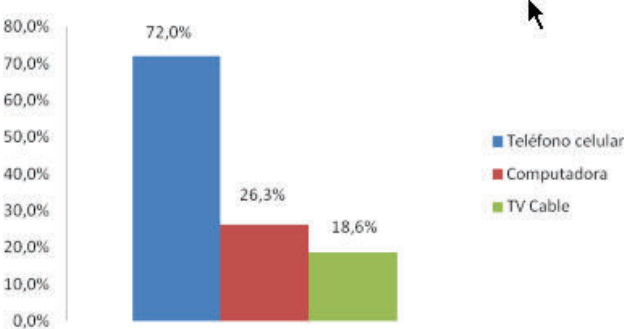


Figura 24- Acceso a TIC'S

Fuente: Anuario Estadístico, INEC, 2013

Equipamiento tecnológico en Hogares

El 18,1% de los hogares tiene al menos un computador portátil, 9,1 puntos más que lo registrado en 2010. Mientras el 27,5% de los hogares tiene computadora de escritorio, 3,5 puntos más que en 2010.

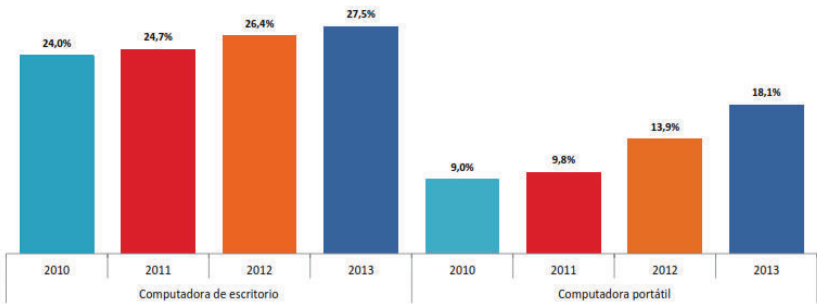


Figura 25- Equipamiento tecnológico en hogares

Fuente: Informe de resultados principales, INEC, 2013

El 86,4% de los hogares posee al menos un teléfono celular, 36,7 puntos más que lo registrado en el 2010.

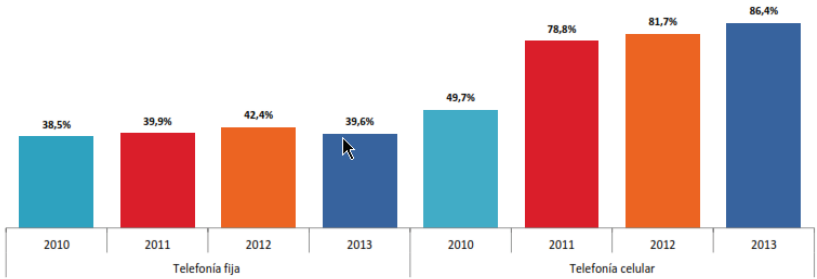


Figura 26- Hogares que tienen celular y teléfono fijo

Fuente: Informe de resultados principales, INEC, 2013

El 28,3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 16,5 puntos más que en el 2010. En el área urbana el crecimiento es de 20,3 puntos, mientras que en la rural de 7,8 puntos.

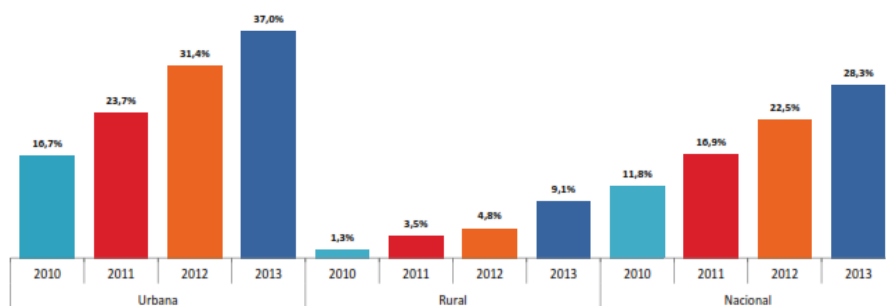


Figura 27- Acceso Internet

Fuente: Informe de resultados principales, INEC, 2013

A nivel nacional en el 2012, los hogares gastan mensualmente en promedio \$44,26 dólares en internet y un promedio \$74,10 dólares en telefonía celular.

Tabla 41- Gasto por sector de financiamiento en I+D

Sector de Financiamiento	2009	2010	2011
Gobierno	69,7%	71,0%	67,9%
Empresas	0,3%	1,8%	1,0%
Educación Superior	12,6%	16,9%	19,3%
ONG	0,9%	0,9%	1,1%
Extranjero	16,6%	9,4%	10,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Informe de resultados principales, INEC, 2013

3.1.6.9.5. FACTOR AMBIENTAL

Tabla 42- Población con acceso a la Recolección de Residuos Sólidos

DESAGREGACIÓN NACIONAL	Población con Acceso a la Recolección de Residuos Sólidos (Porcentaje)							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hogares	72,02	72,43	71,85	75,84	74,94	76,12	81,07	83,86
Personas	70,21	71,28	70,88	74,41	74,95	76,11	80,66	83,26

Fuente: INEC, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-estadisticas-ambientales-siea/>; 08/12/2015

Tabla 43- Población con acceso sostenible a fuentes de abastecimiento de agua

DESAGREGACIÓN NACIONAL	Población con Acceso Sostenible a Fuentes Mejoradas Abastecimiento de Agua (Porcentaje)							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hogares	92,65	92,41	91,87	91,63	90,09	91,01	92,72	93,33
Personas	91,76	91,65	91,41	91,08	89,92	90,75	92,27	92,83

Fuente: INEC, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-estadisticas-ambientales-siea/>;

08/12/2015

Tabla 44- Población con acceso sostenible a fuentes de saneamiento ambiental

DESAGREGACIÓN NACIONAL	Población con Acceso a Servicios de Saneamiento Mejora- dos (Porcentaje)							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hogares	76,70	79,08	80,61	82,33	82,14	85,00	85,33	88,52
Personas	75,10	77,84	79,66	81,36	81,74	84,90	84,70	87,92

Fuente: INEC, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-estadisticas-ambientales-siea/>;

08/12/2015

Tabla 45- Superficie de territorio continental bajo conservación o manejo ambiental

TERRITORIO BAJO CONSERVA- CIÓN O MANEJO AMBIENTAL	Territorio Continental Bajo Conservación o Mane- jo Ambiental (Proporción)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Proporción de Territorio o Manejo Am- biental	25,88%	26,96%	28,58%	29,48%	30,50%

Fuente: INEC, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-estadisticas-ambientales-siea/>;

08/12/2015

3.1.6.10. CADENA DE VALOR

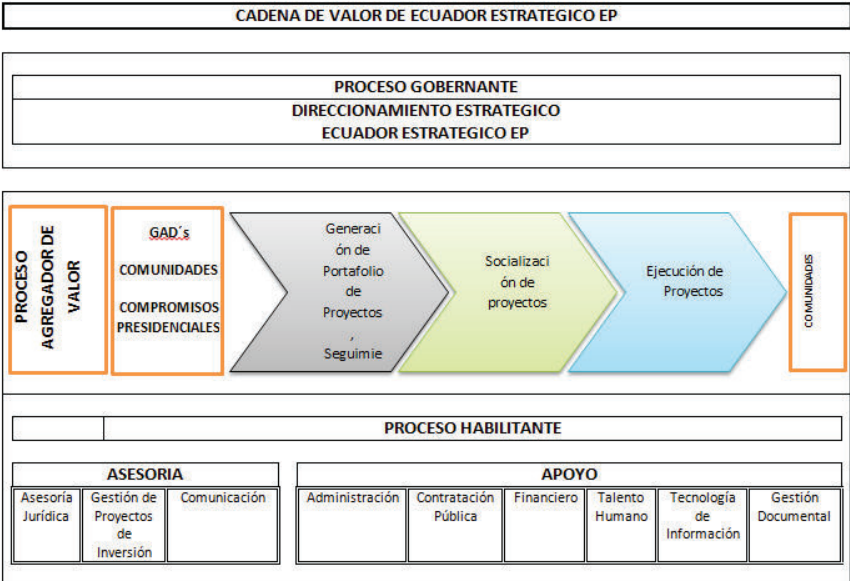


Figura 28- Cadena de Valor EEEP

Fuente: Planificación estratégica, Gerencia de Planificación, Control y Gestión, 2014.

3.1.6.11. MAPA DE PROCESOS

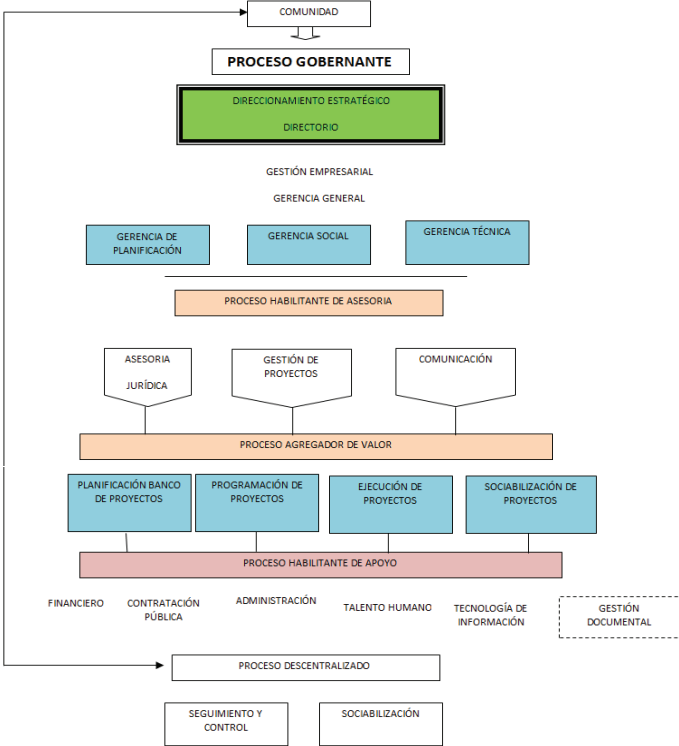


Figura 29- Mapa de Procesos EEEP

Fuente: Planificación estratégica, Gerencia de Planificación, Control y Gestión, 2014.

3.1.6.12. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa tiene una estructura jerárquica donde se identifica claramente autoridad, pero no responsabilidad; adicional está de acuerdo al giro de negocio de la empresa por lo que se han creado Direcciones de Proyectos; esta responde a los objetivos de la Institución y procesos normativos de manera provisional hasta que se elabore y actualice los productos de acuerdo a los requerimientos adecuados de la empresa.

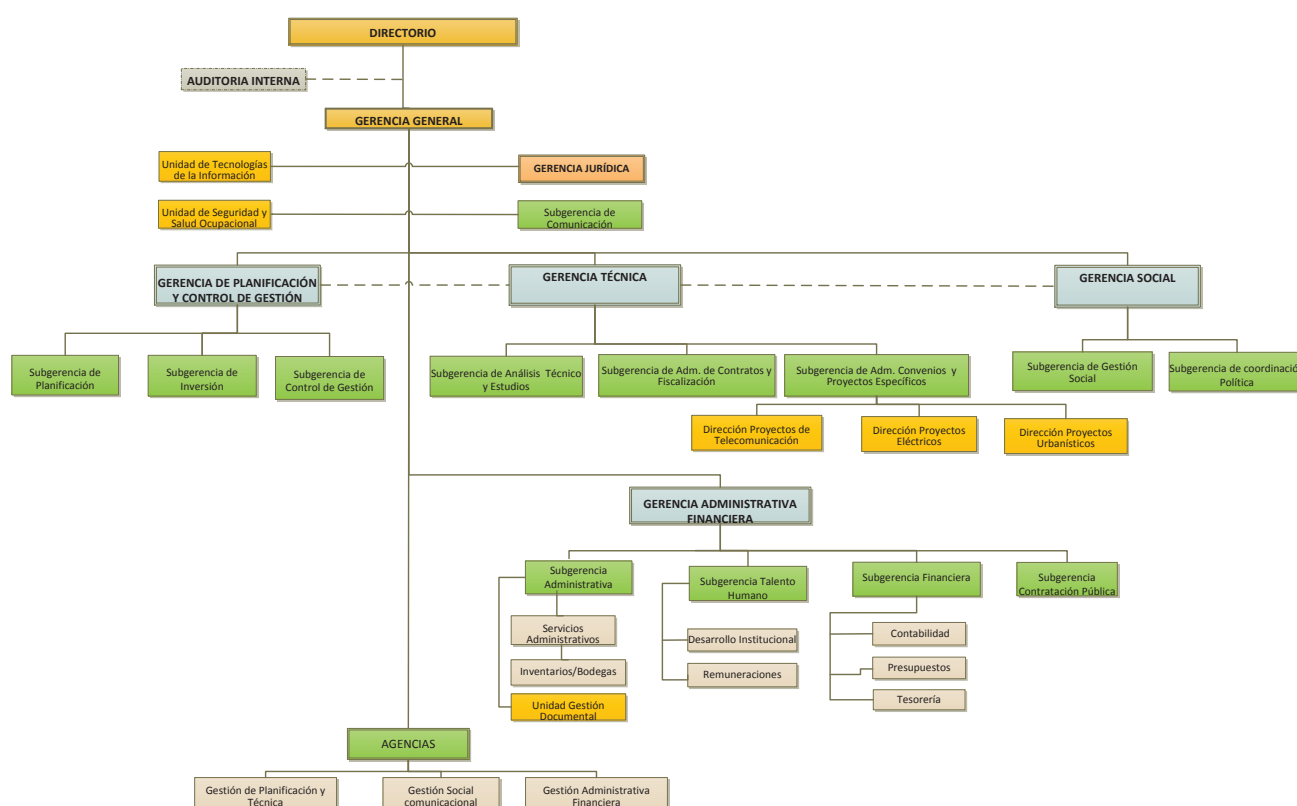


Figura 30- Estructura Organizacional EEEP

Fuente:(Estatuto Orgánico por Procesos, 2013)

3.1.6.13. INVENTARIO DE PROCESOS

La Empresa Pública de Desarrollo Estratégico Ecuador Estratégico EP, diseña una estructura orgánica que se sustenta en el análisis y definición de los procesos organizacionales, de manera que permita cumplir con las competencias y

Misión empresarial y apalancando la materialización de la Planificación Estratégica.

El cumplimiento de la Misión, Visión y Estrategia actual de la Empresa Pública de Desarrollo Estratégico Ecuador Estratégico EP, se materializa a través de la gestión de los siguientes procesos definidos:

3.1.6.13.1. PROCESOS GOBERNANTES

- a. Directorio
- b. Gerencia General

3.1.6.13.2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

- a. Gerencia de Planificación, control y gestión
- b. Gerencia Técnica
- c. Gerencia Social

3.1.6.13.3. PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA

- a. Subgerencia de Comunicación
- b. Gerencia Jurídica
- c. Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
- d. Unidad de Tecnologías de la Información

3.1.6.13.4. PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

- a. Gerencia Administrativa Financiera
- b. Subgerencia Administrativa
- c. Dirección de Gestión Documental
- d. Subgerencia de Talento Humano
- e. Subgerencia Financiera
- f. Subgerencia de Contratación pública

3.1.6.13.5. PROCESOS DESCONCENTRADOS

- a. Gerencia de Proyectos(Agencias Zonales)

3.1.6.14. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

Los procesos y subprocesos identificados como agregadores de valor deberán ser plasmados en un manual de procesos y procedimientos que sirvan como guía permanente en el cual se defina la gestión que agrupa las principales áreas y contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y visión empresarial.

Tabla 46- Identificación y priorización de procesos agregadores de valor

NIVEL 1			NIVEL 2			NIVEL 3		
CODIGO	PROCESO	MAPA	CODIGO	SUB PROCESOS	MAPA	CODIGO	SUBPROCESOS Nivel 2	MAPA
P-01	Gestión del Plan de inversión	Si	P-01-SP-01	Elaboración del plan de inversión	No	P-01-SP-01-01	Evaluación y calificación propuestas	No
			P-01-SP-02	Postulación y dictamen de Prioridad SEN-PLADES	No	P-01-SP-01-02	Consolidación proyectos sectoriales	No
						P-01-SP-01-03	Asignación de partidas presupuestarias	No
						P-01-SP-01-04	Revisión y aprobación	No
						P-01-SP-01-05	Elaboración de perfiles de los proyectos	No
P-02	Gestión de convenios interinstitucionales	Si	P-02-SP-01	Notificación de convenios de proyectos de ejecución y de financiamiento	No	P-01-SP-01-06	Cargar en el sistema SleIP los proyectos de acuerdo al formato establecido	No
P-03	Gestión de Reformas al Plan Inversión y Plan Operativo	Si	P-03-SP-01	Análisis y consolidación de requerimientos de reforma Plan Inversión y Plan Operativo	No	P-01-SP-01-07	Revisión y aprobación	No
P-04	Gestión de Monitoreo y seguimiento de gestión	No	P-04-SP-01	Monitoreo, seguimiento y control del Plan de inversión y al Plan Operativo cuatrimestralmente	No	P-01-SP-01-08	Registro y actualización en el sistema SITOP	No
P-05	Gestión del Plan Anual de Contratación	Si	P-05-SP-01	Elaboración del plan de contratación	No	P-05-SP-01-01	Registro y actualización en el sistema SITOP	No
			P-05-SP-02	Revisión y aprobación	No			
			P-05-SP-03	Publicación en el portal de compras públicas	No			
			P-05-SP-04	Monitoreo, seguimiento y control del Plan de contratación	No	P-05-SP-04-01	Generación de reportes ejecutivos des- de el sistema SITOP	No
P-06	Gestión de socialización	No	P-06-SP-01	Elaboración de plan de socialización y resolución de conflictos en las áreas de influencia, de acuerdo al Plan de Inversión aprobado	No	P-06-SP-01-01	Registro y actualización en el Sistema Social	No

			P-06-SP-02	Revisión y aprobación	No				No	
			P-06-SP-03	Monitoreo, seguimiento y control del Plan de socialización	No		P-06-SP-03-01	Generación de reportes ejecutivos des- de el sistema Social	No	
P-07	Gestión de Comu- nicación	No	P-07-SP-01	Elaboración del plan de difusión y comunica- ción del Plan de Inversión en las áreas de influencia	No					
			P-07-SP-02	Revisión y aprobación	No					
			P-07-SP-03	Monitoreo, seguimiento y control del Plan de comunicación	No					
			P-08-SP-01	Actualización del presupuesto referencial de proyectos	No					
			P-08-SP-02	Elaboración de Términos de referencia de proyectos	No					
P-08	Gestión técnica precontractual	Si	P-08-SP-03	Revisión y aprobación	No					
			P-08-SP-04	Solicitud de certificación de fondos	Si		P-08-SP-04-01	Gestión certificación fondos		
			P-08-SP-05	Solicitud de certificación PAC	Si		P-08-SP-05-01	Gestión certificación PAC		
			P-08-SP-06	Solicitud de autorización inicio del proceso de contratación	No					
P-09	Gestión portal de compras públicas	Si	P-09-SP-01	Elaboración de pliegos, resoluciones de inicio, adjudicación y cronograma de publicación	No		P-09-SP-01-01	Registro y publicación en el sistema de compras públicas SOSE	No	
			P-09-SP-02	Informe de Resultados para adjudicación	No					
			P-09-SP-03	Adjudicación del proceso contractual	No					
			P-10-SP-01	Revisión de expediente y garantías	No		P-05-SP-10-01	Registro de garantías y pólizas de segu- ros	No	
P-10	Gestión de Contra- to	Si	P-10-SP-02	Asignación de profesional y revisión expedien- tes y documentos contractuales	No					
			P-10-SP-03	Elaboración del contrato	No		P-10-SP-03-01	Registro del contrato en el sistema SITOP	No	
			P-10-SP-04	Revisión y aprobación	No					
P-11	Ejecución Contrato	Si	P-11-SP-01	Delegación Administrador y Fiscalizador interno del contrato	No		P-11-SP-01-01	Registro en el sistema el administrador fiscalizados de proyectos en el sistema SITOP	No	
			P-11-SP-02	Contratación fiscalizador externo	No		P-11-SP-02-01	Registro en el sistema el administrador fiscalizados de proyectos en el sistema SITOP	No	

3.1.6.15. DISEÑO Y MODELAMIENTO DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

Se describe de manera general los procesos técnicos para la contratación y ejecución de proyectos de infraestructura civil; en una secuencia ordenada de cada proceso expresando el flujo con las diferentes áreas que intervienen, precisando sus responsabilidades y los documentos generados por cada una de las áreas.

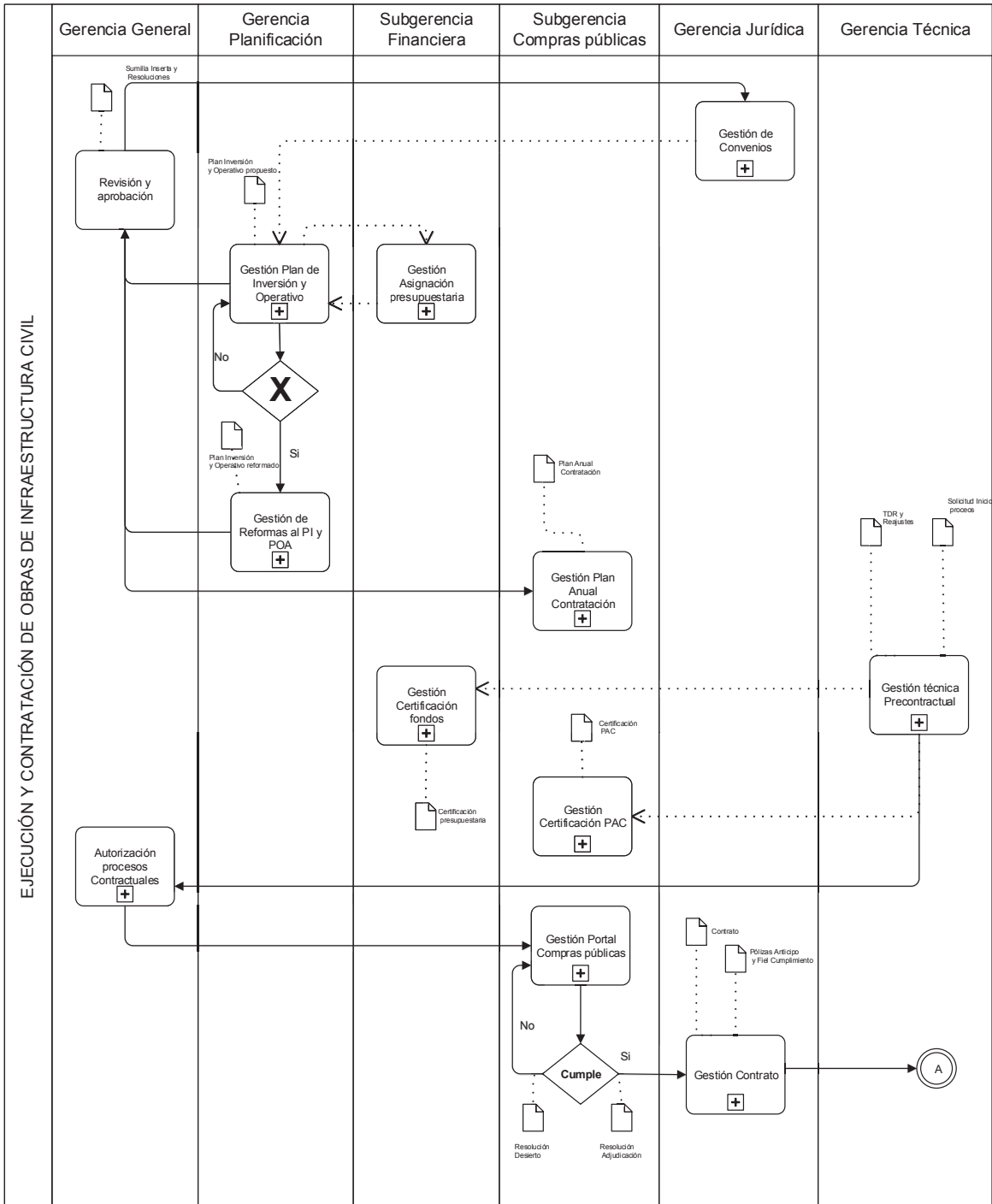


Figura 31- Modelamiento Proceso Ejecución y contratación de obras de Infraestructura civil Ecuador Estratégico EP- Parte I

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

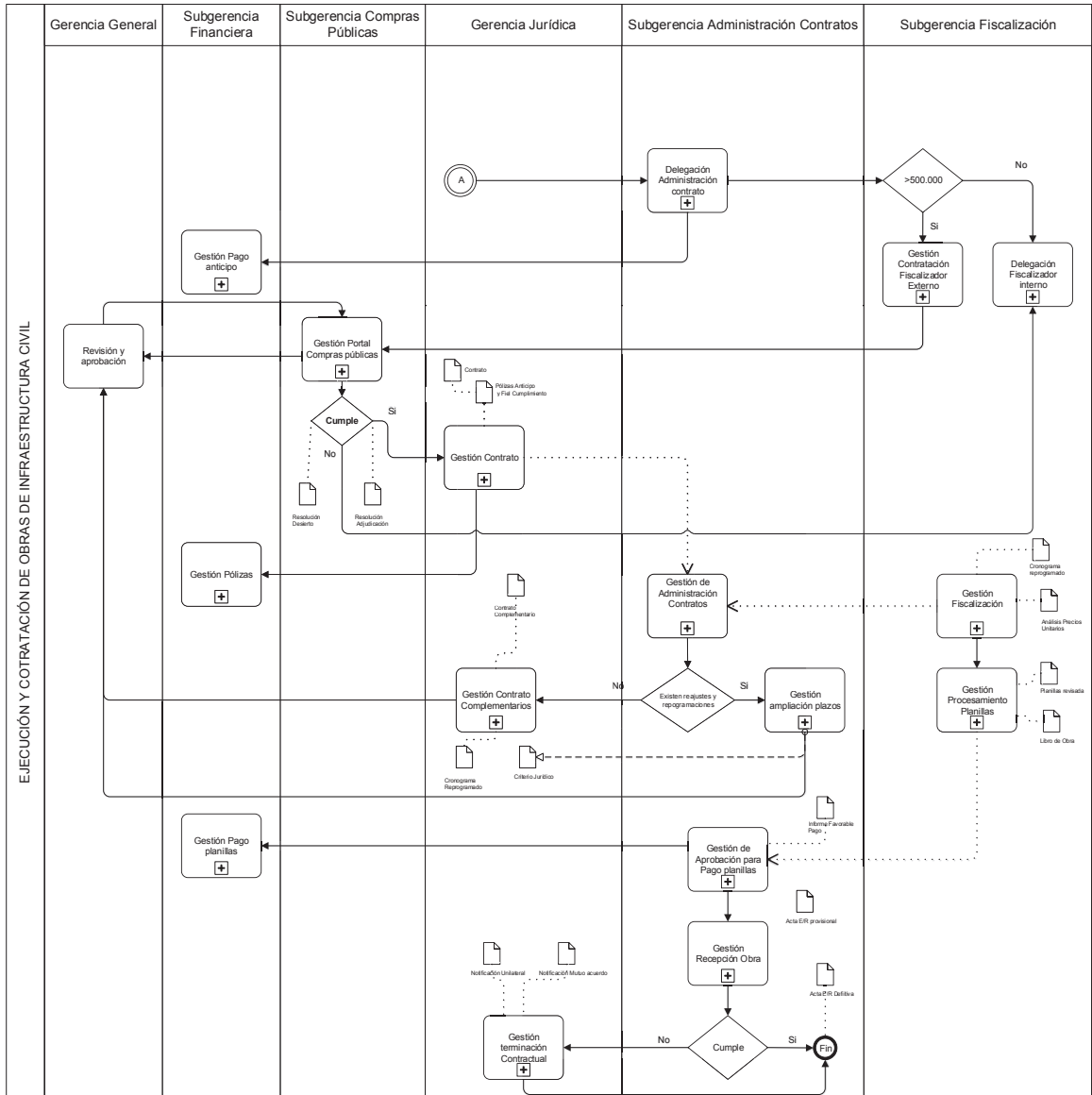


Figura 32- Modelamiento Proceso Ejecución y contratación de obras de Infraestructura civil Ecuador Estratégico EP- Parte II

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

En el Anexo D se muestra la guía para documentar a través de un manual de procesos.


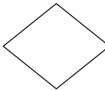







SIMBOLOGÍA	
	Actividad
	Decisión
	Evento de Finalización
	Subproceso
	Secuencia de Flujo
	Asociación
	Asociación de Datos
	Documentos
	Evento intermedio

Figura 33- Simbología de Modelamiento utilizado en el Proceso

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

3.1.6.16. PRESUPUESTO GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa Ecuador Estratégico con la finalidad de ejecutar los diferentes proyectos de infraestructura en las áreas de influencia así como los objetivos institucionales, en los últimos 3 años la empresa ha tenido una asignación de Fondos correspondientes al 1,12% del PIB.

Tabla 47- Programa Plurianual aprobado en los últimos 3 años

PLURIANUAL	2013- 2014	2014- 2015	2015- 2016	2016-2017	TOTAL
DIRECTORIO:	27/09/2013	23/01/2014	30/01/2015	02/09/2015	
Corriente	13.485.588,00	15.000.000,00	15.000.000,00	15.000.000,00	58.485.588,00
Inversión	428.733.853,00	325.894.646,00	212.628.528,62	193.000.000,00	1.160.257.027,62
TOTAL:	442.219.441,00	340.894.646,00	227.628.528,62	208.000.000,00	1.218.742.615,62

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Tabla 48- Programa Plurianual aprobado por flujos en los últimos 3 años

Flujos	2013	2014	2015	2016	Total
2013- 2014	232.577.686,00	196.156.167,00			428.733.853,00
2014- 2015		200.000.000,00	125.894.646,00		325.894.646,00
2015- 2016			135.999.999,52	76.628.529,10	212.628.528,62
2016-2017				178.000.000,00	178.000.000,00

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

3.1.6.17. ANÁLISIS DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las fuentes de asignación de recursos, no son más que el financiamiento para proyectos de inversión social y desarrollo territorial en las áreas de influencia donde se ejecutan actividades de los sectores estratégicos, a través del desembolso con el ministerio de Finanzas, convenios y Banco Central del Ecuador.

Para identificar y proyectar las asignaciones de recursos se debe coordinar y realizar el seguimiento con la Agencia de Regulación y Control Minero (ARCOM), la Secretaría de Hidrocarburos (SHE), el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables y las empresas involucradas.

Tabla 49- Descripción de Fuentes de Financiamiento

Fuente	Sector	Descripción	Porcentaje	
			GAD	Gobierno Nacional
Utilidades	Petróleo y Minero	Operadores hidrocarburíferos, destinados a proyectos de inversión social y desarrollo territorial.		12%
Contrato de prestación de servicios	Minero	El prestatario no está obligado a pagar regalías establecidas en la presente ley, en cuyo caso, el Gobierno destinará los recursos económicos correspondientes de la venta de los minerales explotados, a proyectos de desarrollo local sustentable.	3%	97%
			"continua"	

			"conclusión"	
Excedentes	Petróleo	Aquellos que correspondan a la participación de la empresa pública, observarán los principios o normas previstos en el Art. 315 de la Constitución de la República, es decir, se destinarán a la inversión y reinversión en las mismas empresas, sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado	N.D	N.D
Regalías	Minero	Provenientes de la industria minera y la pequeña minería, incluidas las que podrían pagarse anticipadamente, de conformidad con lo señalado en los Art. 92, 93 y el inciso tercero del Art.41 de la Ley de Minería. Los GAD Municipales y Parroquiales podrán utilizar estos fondos para proyectos productivos y de desarrollo territorial sustentable dentro de las áreas de concesión, a través del Banco del Estado; y, EEEP, para el cumplimiento de los objetivos previstos en su decreto de creación.		

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

3.1.6.18. ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Los recursos proyectados o generados por cada fuente, serán asignados en orden de presentación de acuerdo con la fuente de financiamiento y sus competencias.

- ARCOM indica que la proyección correspondiente a Regalías mineras asciende a USD 18 millones y por Utilidades Mineras USD 4,5 millones; por otro lado, señala que no se ha proyectado montos por Regalías Anticipadas, para el año 2015; debido a que la segunda cuota del contrato de explotación de ECSA se debió cancelar a fines del el año 2014.
- La Empresa Nacional Minera – ENAMI EP, cuenta con siete proyectos en fase de exploración y dos proyectos en fase de explotación, los cuales han generado ingresos de autogestión; sin embargo, al encontrarse en etapa de cierre, no es procedente la generación de excedentes para el año 2015.

Tabla 50- Fuentes por Actividad Minera

Tipo	Descripción	Utilidades GAD / GN		Regalías GAD / GN	
Artesanal	Hasta 10 toneladas por día minería subterránea	N.A.		N.A.	
	Hasta 120 metros cúbicos por día minería aluvial				
Pequeña	Hasta 300 toneladas por día minería subterránea	5%	5%	60%	60%
	Hasta 1000 toneladas por día minería cielo abierto				
	Hasta 1500 toneladas metro cubico por día minería aluvial				
Mediana	301 a 1000 x día minería subterránea		10%		60%*
	1001 a 2000 minería cielo abierto				
	1501 a 3000 metros cúbicos por día minería aluvial				
Grande	Supere los volúmenes máximos establecidos para la modalidad mediana minería	12%	12%	60%	60%

Fuente: Ley de Minería Reformativa del Segundo Suplemento del Registro Oficial Nro. 37, de 16 de julio de 2013.

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

- Con base a lo establecido en el Art. 6, del Reglamento de asignación de recursos, el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables deberá emitir un informe hasta el mes de junio de cada año, dirigido al Ministerio de Finanzas y al Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, en el que se determine la proyección de los ingresos a percibirse en el año siguiente.
- Petroecuador indica que, de acuerdo al nuevo esquema de gestión que será aplicado a partir del 01 de enero de 2015, la Empresa no contará con la competencia de determinar Ingresos y Excedentes, y que el Ministerio de Finanzas será el encargado de gestionar los recursos que se originen de la actividad petrolera.
- FLOPEC indicó que para el año 2015 se proyecta Ingresos por USD 530 millones y como Utilidades esperadas por USD 74'2 millones; sin embargo, menciona además que de acuerdo al Plan Operativo 2013-2017 aprobado por Directorio y remitido por SENPLADES, las utilidades del año 2015 estarán destinadas a la expansión y modernización de la Flota

naviera de la Empresa; así como, una porción de los excedentes como parte del aporte necesario para financiar el proyecto de la Matriz Productiva de País en la construcción del “Astillero del Pacífico”.

- La Secretaría de Hidrocarburos Ecuador SHE, proporcionó información respecto al pago del 12% a favor de Proyectos de Inversión Social y del 1% para Investigación Tecnológica. De dicha información se identificó que las Instituciones han reportado para Proyectos de Inversión Social un monto total de USD 76,91 millones; y, por concepto de Investigación científica USD 13,09 millones.

3.1.6.19. CONVENIOS SUSCRITOS

Con el fin de cumplir con el objeto social de la empresa, incrementar el accionar y lograr una mayor presencia en la zona de influencia de los sectores estratégicos, a partir del año 2011, se han suscrito Convenios Marco y Convenios Específicos de Cooperación Interinstitucional y Financiamiento con el Ministerio de Educación (MINEDUC), Refinería del Pacífico Eloy Alfaro RDP, Flota Petrolera Ecuatoriana EP FLOPEC, Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC y EP Petroecuador; para conseguir recursos externos.

Tabla 51- Objeto de la Suscripción de Convenios Interinstitucionales.

ENTIDAD	FECHA	OBJETO
MINEDUC	26/05/2014	Financiamiento y ejecución de obras de adecuaciones, obras complementarias, reparación, repotenciación de instituciones educativas públicas y ejecución de obras asignadas directamente.
	17/06/2014	Terminación de la construcción de infraestructura y adecuaciones de la Unidad Educativa del Milenio Joya de los Sachas.
	25/09/2014	Ejecutar, construir y fiscalizar las obras de infraestructura educativa correspondientes a las Unidades Educativas del Milenio: Clementina (La Unión); Cumbaratza (Zamora); Alfredo Pareja Diezcanseco (El Eno); Guaysimi (Nangaritza); y, Jaramijó (Jaramijó)
		“continua”

		"conclusión"
Refinería del Pacífico Eloy Alfaro – RDP	4/06/2012	Cooperar dentro del ámbito de sus respectivas competencias en la elaboración y ejecución de proyectos en beneficio de las comunidades
	08/08/2012	Incremento de Montos
	29/10/2013	Nuevo Incremento e inclusión del 1% de administración de proyectos
	22/08/2014	Se amplió los plazos de los convenios y se dejó sin efecto la ejecución el proyecto Reasentamiento Río Manta
	13/03/2015	Incremento del monto del convenio
Flota Petrolera Ecuatoriana - EP Flopec	12/11/2014	Coordinar y cooperar dentro del ámbito de sus respectivas competencias en la elaboración y ejecución de proyectos en beneficio de las comunidades que se encuentran dentro del área de influencia de las actividades que realiza la EP FLOPEC
	28/11/2014	Ejecutar los proyectos: "Construcción de la ciudad deportiva en el barrio Luis Vargas Torres de la ciudad de Esmeraldas" y "Regeneración urbana y arquitectónica de las playas: La Caleta y Santa Teresita del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena".
Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP	11/06/2014	financiamiento y ejecución de varias obras de compensación Social Asociadas al Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu, con un aporte del 60%
EP Petroecuador	Oct/2011- 15/12/2014	coordinar y cooperar dentro del ámbito de las respectivas competencias en la elaboración y ejecución de proyectos en beneficio de las comunidades que se encuentran dentro del área de influencia de las actividades hidrocarburíferas

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Tabla 52- Variación del monto del convenio EEEP- RDP desde su suscripción.

Convenios /Adendums	Montecristi	Jaramijó	Manta	CNEL	TOTAL
Monto convenio 04-06-2012	13.350.000,00	1.300.000,00	1.940.000,00	5.000.000,00	21.590.000,00
Adendum 08-08-2012	15.743.639,09	1.425.550,37	2.138.535,91	5.000.000,00	24.307.725,37
Adendum 29-10-2013	18.597.911,21	1.656.909,57	5.411.586,88	5.000.000,00	30.666.407,66
Adendum 22-08-2014	8.169.140,98	1.656.909,57	5.411.586,88	5.000.000,00	20.237.637,43
Adendum 13-04-2015	8.169.140,99	1.909.069,81	5.411.586,88	5.000.000,00	20.489.797,68

Fuente: Base de convenios y operadores, Gerencia Técnica, 2015

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Tabla 53- Total de asignaciones por Convenios

Ministerio	Convenios	Proyectos	Monto convenio
MINEDU	2	6	30.306.628,55
Total Ministerios	2	6	30.306.628,55

Operador	Convenios	Proyectos	Monto convenio
Refinería del Pacífico RDP	4	6	20.489.797,68
EP Flopec	1	2	2.721.087,98
CELEC	1	4	11.252.820,78
EP Petroecuador	3	14	112.603.266,68
Total Operadores	9	26	147.066.973,12

Total Convenios	11	32	177.373.601,67
------------------------	-----------	-----------	-----------------------

Fuente: Base de convenios y operadores, Gerencia Técnica, 2015

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

3.2. GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA EMPRESA PÚBLICA DE INFRAESTRUCTURA CIVIL. CASO: ECUADOR ESTRATÉGICO EP

La gestión por los resultados permitirá analizar a las empresas públicas que ejecutan proyectos de infraestructura civil dentro del ámbito de su competencia, la ejecución de su planificación estratégica, técnica y financiera.

3.2.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS EN LOS SECTORES DE INVERSIÓN

De los 22 sectores de inversión en el Estado, solo el 72.73% de sectores y subsectores son ejecutados por medio de proyectos de infraestructura civil, de acuerdo al objeto y giro de negocio, de la Empresa Ecuador Estratégico EP desde el 2012 hasta la presente fecha.

Tabla 54- Sectores de Inversión en las Empresa públicas

No.	SECTORES - SENPLADES	Empresa Públicas
1	Administrativo	0
2	Agricultura, Ganadería y Pesca	1
3	Apoyo Productivo	1
4	Asuntos del Exterior	0
5	Asuntos Internos	0
6	Cultura	1
7	Deportes	1
8	Desarrollo de la Investigación Científica	0
9	Desarrollo Social	1
10	Desarrollo Urbano	1
11	Educación	1
12	Finanzas	0
13	Justicia y Seguridad	1
14	Legislativo	0
15	Multisectorial	1
16	Protección del Medio Ambiente y Desastres Naturales	1
17	Recursos Naturales y Energía	1
18	Salud	1
19	Saneamiento Ambiental	1
20	Transporte, Comunicación y Vialidad	1
21	Turismo	1
22	Vivienda	1
	Total	16
	Porcentaje:	72,73%

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

El 26,17% de los subsectores de inversión son ejecutados por las seis Empresas Públicas, de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios de las áreas de influencia de los Proyectos Estratégicos.

La Empresa Pública Ecuador Estratégico EP, cuenta con un 58,88% de subsectores de inversión en su Plan Anual de Inversión para la ejecución de proyectos en las áreas de influencia de los Proyectos Estratégicos, todo esto de acuerdo al Decreto Ejecutivo 1135.

Tabla 55- Subsectores de Inversión en las Empresa públicas

No.	Empresa Pública	No. Subsectores	Porcentaje
1	Ecuador Estratégico	63	58,88%
2	PetroEcuador	18	16,82%
3	PetroAmazonas	14	13,08%
4	Flopec	5	4,67%
5	Enami	6	5,61%
6	Coca Codo Sinclair	4	3,74%

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

El detalle de los sectores y subsectores por Empresa Pública se encuentra detallado en el Anexo E.

3.2.2. PROPUESTAS RECIBIDAS DE INTERVENCIÓN PARA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Las propuestas de intervención para la ejecución de proyectos de infraestructura civil son enviadas por: actores políticos, entidades del estado, operadores, ciudadanos beneficiarios de las áreas de influencia.

De acuerdo a las 2.303 propuestas recibidas hasta la presente fecha, por los diferentes actores de las áreas de influencia, la mayor necesidad de intervención en proyectos de obra civil son: **Saneamiento** con un 26,05 %, **Transporte, comunicación y vialidad** con 19,63% y Educación con 18,45%.

Tabla 56- Propuestas de Intervención recibidas

Sector	Monto (USD)	# Proyectos
Agricultura, ganadería y pesca	140.831.545,93	93
Apoyo productivo	14.573.511,32	29
Cultura	15.102.013,52	10
Desarrollo Urbano	0,00	1
Deportes	41.096.787,13	74
Desarrollo de la Investigación Científica	0,00	1
Desarrollo social	19.983.750,32	80
Desarrollo urbano	124.205.661,97	73
Educación	585.658.726,43	425
Justicia y Seguridad	122.879.759,85	103
		"continua"

		"conclusión"
Multisectorial	50.298.822,84	82
Protección del medio ambiente y desastres naturales	69.418.019,64	43
Recursos naturales y energía	8.032.714,57	68
Salud	115.927.710,19	88
Saneamiento ambiental	352.894.802,04	600
Transporte, comunicación y vialidad	1.002.574.533,93	452
Turismo	27.071.308,75	56
Vivienda	4.598.789,63	25
Total	2.695.148.458,06	2303

Fuente: Base de portafolio de proyectos, Subgerencia Planificación, 2015

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

El 80,42% son peticiones de las provincias Amazónicas, siendo la Provincia de Sucumbíos con un 25,53% con la mayor incidencia de proyectos de infraestructura civil.

Tabla 57- Propuestas de Intervención por Provincia

Provincia	# Proyectos	Monto (USD)
Azuay	193	111.887.630,70
Bolívar	1	2.472.226,55
Carchi	4	9.312.074,56
El Oro	57	69.354.994,42
Esmeraldas	54	25.589.055,60
Guayas	2	4.398.247,46
Imbabura	25	23.080.149,86
Loja	2	0,00
Los Ríos	7	2.884.267,01
Manabí	33	66.694.865,72
Morona Santiago	172	223.110.730,51
Napo	219	253.761.725,91
Orellana	430	351.462.512,83
Pastaza	223	208.074.436,82
Santa Elena	27	44.536.173,70
Santo Domingo de los Tsachilas	9	1.032.524,62
Sucumbíos	588	1.064.183.125,17
Varias	12	33,93
Zamora Chinchipe	243	233.313.682,70
Pichincha	1	0,00
Total	2303	2.695.148.458,06

Fuente: Base de portafolio de proyectos, Subgerencia Planificación, 2015

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

3.2.3. RESULTADOS DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS

En el Plan anual de Inversión de la Empresa desde el año 2012 se han priorizado y ejecutados proyectos a nivel nacional, el 54,41% son del portafolio de proyectos, los mismos que presentan un estado de finalizado con el 82,36%, 10,33% Contratado o en ejecución y el 7,32% de proyectos que se encuentran priorizados y que están por contratar; referente al Plan Anual de Inversión 2015.

Tabla 58- Estado de Proyectos en el Plan Anual de Inversión

Estado del Proceso de Contratación	No. Proyecto
Contratado	127
Finalizado	1.013
Por contratar	90
Total	1.230

Fuente: Base de seguimiento de proyectos, Subgerencia Control y Gestión, 2015

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

De acuerdo a la ejecución de los proyectos en los últimos 5 años la Empresa Ecuador Estratégico EP, en el año 2012 el 44.15% de los proyectos fueron Ejecutados y Finalizados, con un valor Pagado de **\$USD 387.545.916,55**.

Tabla 59- Estado de Proyectos en el Plan Anual de Inversión Pagados

Año	Estado	No. Proyectos	\$USD Pagado
2011	Contratado	2	16.572.846,30
	Finalizado	11	35.063.561,98
Subtotal:		13	51.636.408,28
2012	Contratado	42	104.231.235,68
	Finalizado	501	283.314.680,87
	Por contratar	7	159.947,63
Subtotal:		550	387.705.864,18
2013	Contratado	64	62.678.301,14
	Finalizado	472	76.851.432,29
	Por contratar	9	590.725,18
Subtotal:		545	140.120.458,61
			"continua"

			"conclusión"
2014	Contratado	18	18.936.767,40
	Finalizado	29	18.278.455,47
	Por contratar	9	0,00
Subtotal:		56	37.215.222,87
2015	Contratado	1	0,00
	Por contratar	65	39.638,27
Subtotal:		66	39.638,27
Total:		1230	616.717.592,21

Fuente: Base de seguimiento de proyectos, Subgerencia Control y Gestión, 2015

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

El 49,84% de los proyectos priorizados, ejecutados y finalizados en los últimos 5 años es del Sector de Telecomunicaciones, el 18,46% en Electrificación y el 9,84% en Educación; con una Inversión de **\$USD 179.218.924,5**

Tabla 60- Proyectos Pagados por sectores de intervención.

Sector	No. Proyectos	Codificado	Pagado
Apoyo Productivo	17	13.927.655,06	15.286.989,07
Comunidades del Milenio	14	14.672.586,47	8.360.697,59
Cultura	4	30.512.820,19	11.029.065,89
Deportes	7	8.147.070,61	5.091.712,10
Desarrollo Social	7	2.404.578,24	2.102.054,15
Desarrollo Urbano	6	9.232.035,16	6.548.199,22
Educación	121	257.147.376,72	136.024.827,64
Electrificación	227	35.838.730,73	22.400.958,04
Intervención integral	19	45.388.491,61	39.125.937,94
Protección Medio Ambiente	2	12.523.539,32	10.563.672,04
Salud	15	31.128.907,41	18.711.943,29
Saneamiento Ambiental	120	212.884.184,20	170.853.149,54
Telecomunicaciones	613	30.064.060,58	20.793.138,77
Turismo	6	18.288.483,68	13.628.782,80
Vialidad	48	192.438.853,72	130.541.362,31
Vivienda	4	6.132.893,63	5.655.101,81
Total	1230	920.732.267,32	616.717.592,21

Fuente: Base de seguimiento de proyectos, Subgerencia Control y Gestión, 2015

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

En el año 2012 y 2013 se ejecutó el 67,27% de proyectos en los sectores de Intervención como: Educación, Electrificación y Telecomunicaciones, con una

Inversión de \$USD 137.671.987,7; versus \$USD 77.388.729,97 que están contratados en el año 2015, esta disminución del 43,79% se debe al cambio del giro de negocio en la empresa, el detalle por año, estado y sector, se encuentra en el Anexo F y Anexo G.

3.2.3.1. EJECUCIÓN DE PROYECTOS POR CONVENIOS CON OPERADORES Y MINISTERIOS

El seguimiento continuo de los proyectos de los convenios y la elaboración de los informes de avance mensuales permite conocer el avance total de los convenios. A continuación se presenta la información con corte al 31 de julio del 2015.

Tabla 61- Ejecución de montos por convenio

MINISTERIO	PROYECTOS	MONTO CONVENIO	MONTO DESEMBOLSOS	MONTO CONTRATADO	MONTO PAGADO
MINEDUC	6	30.306.628,55	30.306.628,55	22.179.173,43	13.547.021,13
Subtotal:	6	30.306.628,55	30.306.628,55	22.179.173,43	13.547.021,13

OPERADOR	PROYECTOS	MONTO CONVENIO	MONTO DESEMBOLSOS	MONTO CONTRATADO	MONTO PAGADO
Refinería del Pacífico	6	20.489.797,68	11.492.616,77	12.739.569,82	11.068.816,60
EP Flopec	2	2.721.087,98	2.721.087,98	1.539.797,74	36.511,73
CELEC	4	11.252.820,78	6.023.680,70	18.640.052,58	11.664.088,05
EP Petroecuador	14	112.603.266,68	69.058.304,60	106.374.749,54	65.777.035,77
Subtotal:	26	147.066.973,12	89.295.690,05	139.294.169,68	88.546.452,15

Total:	32	177.373.601,67	119.602.318,60	161.473.343,11	102.093.473,28
---------------	-----------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Fuente: Base de convenios y operadores, Gerencia Técnica, 2015

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

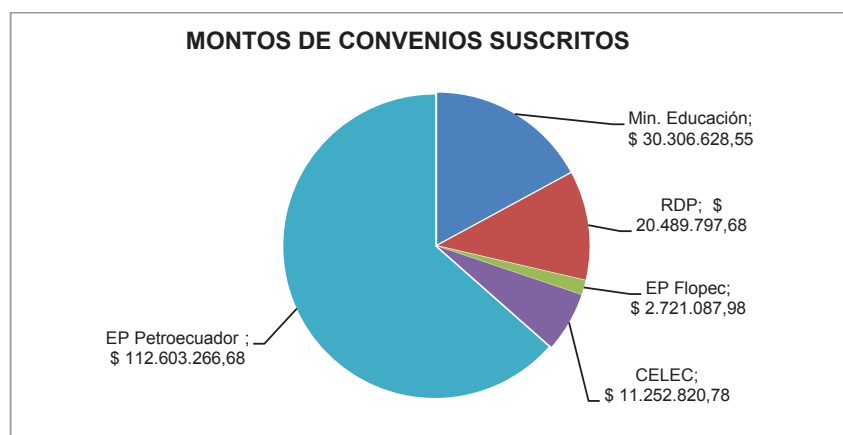


Figura 34- Monto de Convenios Suscritos
Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

En el sector de vialidad intervenido se muestra su costo 8 veces superior al costo de un proyecto básico de Saneamiento.

Tabla 62- Ejecución de montos por Sectores Intervenidos en Convenios

SECTOR A INTERVENIR	PROYECTOS	MONTO INVERSIÓN
Educación	7	\$ 40.113.385,49
Electricidad	1	\$ 2.443.692,29
Regeneración Urbana y Recreación	1	\$ 1.539.797,74
Salud	4	\$ 13.347.438,17
Saneamiento ambiental	6	\$ 43.497.010,48
Social	2	\$ 12.168.480,00
Vías	4	\$ 57.899.746,35
Total:	25	\$ 171.009.550,52

Fuente: Base de convenios y operadores, Gerencia Técnica, 2015

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

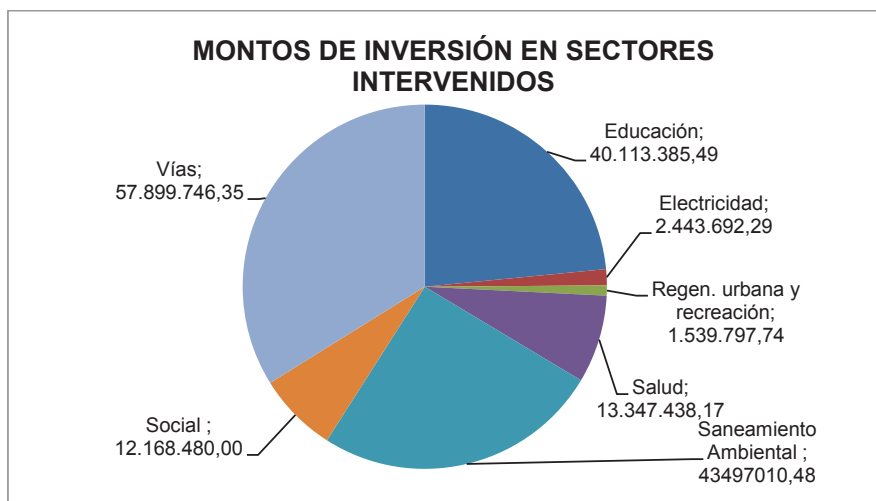


Figura 35- Monto de Inversión en Sectores Intervenidos

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

3.2.3.2. PROPUESTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

Se define indicadores como base de partida enfocado a los resultados, estos indicadores permitirán evaluar el avance y determinar el cumplimiento dando valor al objetivo estratégico y asegurando mayor competitividad de la empresa.

Tabla 63- Ejemplos de indicadores en áreas agregadoras de valor

OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	LÍNEA BASE	META	RESPONSABLE
Mantener al menos el 90% de relaciones de diálogo y colaboración en territorio y con Organismos rectores consolidando la participación pública y política para el 30 de noviembre de 2016	Porcentaje de cumplimiento de socialización	#eventos socialización / # Total de proyectos Ejecución en el tiempo establecido	25%	90%	Gerencia social
	Cantidad de eventos realizados por mes	Cantidad de eventos política pública con organismos rectores x provincia realizados cada mes	0	90%	
	Cantidad de conflictos resueltos	Cantidad de conflictos solucionados anualmente	0	90%	
	Nivel de impacto en las alertas cada año	# alertas tempranas resueltas por tipo a nivel nacional cada año	0	90%	
Ejecutar al menos el 95% del Plan de Inversión Anual y pluriannual de la empresa para el 30 de noviembre de 2016	Porcentaje de proyectos ejecutados en el año y que han cumplido los plazos contractuales iniciales	#proyectos terminados / Total de Proyectos del Plan Inversión	25%	90%	Gerencia Técnica
	Cantidad de proyectos que han tenido ampliación de plazos contractuales en el año	# proyectos con ampliación de plazos	20	5	
	Cantidad de proyectos que han sido terminados unilateralmente en el año	# proyectos con terminación unilateral	5	0	
	Porcentaje de proyectos que están en ejecución y que tienen un avance del 60% en el año	# proyectos en ejecución/ Total proyectos Plan Inversión	45%	90%	
	Cantidad de proyectos que han devengado el anticipo en el año	#proyectos ejecutados que han devengado el anticipo	60%	90%	
	Cantidad de proyectos que han tenido contratos complementarios en el año	#proyectos en ejecución y terminados con contratos complementarios	120	20%	

Cantidad de proyectos que se han aplicado multas en el año	#proyectos que se han aplicado multas	25	5%
Porcentaje de proyectos que han sido suspendidos en el año	#proyectos suspendidos / Total Proyectos Plan Inversión	10%	2%
Porcentaje de proyectos que han sido liquidados en el año	#proyectos que han sido liquidados / Total Proyectos Plan Inversión	45%	90%
Cantidad de convenios suscritos en el año	#convenios suscritos	5	20
Cantidad de convenios finalizados en el año	#convenios finalizados	2	5
Cantidad de proyectos ejecutados por convenio en el año	# proyectos ejecutados por convenios	2	5
Cantidad de proyectos ejecutados por sector en las provincias de intervención en los últimos 4 años	# proyectos ejecutados por sector y por provincia	150	350
Cantidad de proyectos en ejecución por sector y por provincia en el año	# proyectos ejecución por sector y por provincia	200	350
Cantidad de proyectos en ejecución y que son arrastre en el año actual y por sector en las provincias intervenidas	# proyectos ejecutados y que están de arrastre en el año actual	80	20
Cantidad de estudios por recibir con un avance del 80% y que serán entregados al GAD pertinente para su ejecución en el año	# proyectos (estudios) por recibir por provincia y sector	5	20

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

3.3. EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE INFRAESTRUCTURA CIVIL. CASO: ECUADOR ESTRATÉGICO EP

En esta evaluación se pretende identificar que están haciendo los líderes para dirigir y gestionar la empresa, su rendimiento y mejora continua; a través de la evaluación de cada subcriterio del modelo propuesto, se aplicará la puntuación clásica que permite una apreciación global acumulativa y dirigido a un enfoque de calidad ya que es una empresa que no está familiarizada con autoevaluaciones ni han utilizado técnicas de Gestión de Calidad Total.

Tabla 64- resumen evaluación 9 criterios

Criterios Evaluación	Puntuación	%
Liderazgo	155	38,75%
Estrategia y Planificación	230	57,50%
Personas	115	38,33%
Alianzas y recursos	335	55,83%
Procesos	90	30,00%
Ciudadanos / clientes	150	75,00%
Personas	60	30,00%
Responsabilidad Social	120	60,00%
Rendimiento	140	70,00%
Evaluación:		50,60%

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

La Empresa muestra una evaluación de 50,60% lo que indica que se encuentra en una fase de desarrollo y planificación; y se está implantando o aplicando un plan de acción en base a un diagnóstico institucional; donde los resultados evaluados muestran tendencias estacionarias o se alcanzan algunos objetivos relevantes.

A continuación se detalla la evaluación de cada criterio con los subcriterios correspondientes.

Tabla 65- Evaluación del Criterio Liderazgo

CRITERIO 1. Liderazgo			
Evaluación del Criterio 1			
Considerar las evidencias de lo que están haciendo los líderes de la empresa para			
Subcriterios			
1.1	Dirigir a la empresa desarrollando su misión, visión y valores		
1.2	Gestionar la empresa, su rendimiento y su mejora continua		
1.3	Motivar y apoyar a las personas de la empresa y actuar como modelo de referencia		
1.4	Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.		
Subcriterio	Puntos fuertes	Áreas de mejora	Puntuación y Justificación /100
1.1	Plantear una planificación estratégica en base al giro de negocio de la empresa y respetando el marco general de valores del sector público	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos a los empleados de la empresa. - Socializar y formular las perspectivas de la Planificación Estratégica empresarial, con la participación de los grupos de interés. - Revisar periódicamente la misión, la visión y los valores de la institución para reflejar los cambios externos sociales, técnicos, económicos, políticos y ambientales. 	25
			Acciones (opcional)

1.2	Identificar y realizar los cambios necesarios relacionados con la estructura , el desempeño y la gestión de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Definir una plantilla orgánica con una homologación de sueldos en los diferentes cargos de la empresa conforme la Norma del Ministerio de Trabajo. - Definir la estructura de gestión (funciones, responsabilidades y competencias) alineados a un sistema de gestión de procesos - Definir resultados cuantificables e indicadores de los objetivos para todos los niveles y áreas de la empresa. - Alinear la administración electrónica con los objetivos operativos de la empresa para minimizar el impacto ambiental. -Generar las condiciones adecuadas para los procesos, gestión de proyectos y trabajo en equipo - Actuar de manera imparcial y en consonancia con los objetivos y valores establecidos; así como ante circunstancias personales de los empleados 	40	
1.3	Brindar la apertura de comunicación y respeto entre líderes y empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la consecución de los objetivos generales de la empresa apoyando a empleados en el desarrollo de sus planes operativos. - Informar a los empleados de manera periódica asuntos claves de la empresa. 	30	
1.4	Contar con el apoyo de las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas para la consecución de las políticas públicas relevantes	<ul style="list-style-type: none"> - Promover con los GAD y entidades públicas en diferentes niveles de gobierno, la calificación y ejecución de proyectos en su jurisdicción. 	60	
Total/400			155	
Media sobre 100			38,75%	

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

El 38,75% como resultado de la evaluación del criterio de liderazgo, muestra que se está implantando o aplicando acciones, ya que los líderes son responsables de la gestión de las relaciones con otros grupos de interés y de asegurar la satisfacción de sus necesidades.

Tabla 66- Evaluación del Criterio Estrategia y Planificación

CRITERIO 2. Estrategia y Planificación				
Evaluación del Criterio 2				
Considerar las evidencias de lo que están haciendo los líderes de la empresa para				
Subcriterios				
2.1	Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.			
2.2	Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.			
2.3	Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la empresa y revisarla de forma periódica			
2.4	Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio.			
Subcriterio	Puntos fuertes	Áreas de mejora	Puntuación y Justificación /100	Acciones (opcional)
2.1	Recopilar propuestas de los proyectos en base a las necesidades levantadas en las áreas de influencia y entidades públicas para el análisis, sistematización, calificación de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados de la empresa. - Analizar y revisar la información sobre los grupos de interés, necesidades, expectativas y satisfacción. - Recopilar información relevante sobre el desempeño/desarrollo de la empresa 	50	

2.2	Ejecutar proyectos de responsabilidad social, integrada a la estrategia y planificación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación; equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades. - Equilibrar los objetivos y recursos; asegurando la disponibilidad de estos para desarrollar y cubrir las necesidades de los grupos de interés - Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuada. - Desarrollar planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan a nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). - Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la empresa. - Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la empresa a todos los niveles para asegurar la implementación de la estrategia, eficacia y eficiencias de desempeño. - Evaluar las necesidades de empresa y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés - Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio (informes de progreso, implementación del PDCA, benchmarking, benchlearning) - Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados 	75	
2.3	Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la empresa a sus correspondientes planes y tareas en las unidades y empleados de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan a nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). - Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la empresa. - Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la empresa a todos los niveles para asegurar la implementación de la estrategia, eficacia y eficiencias de desempeño. - Evaluar las necesidades de empresa y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés - Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio (informes de progreso, implementación del PDCA, benchmarking, benchlearning) - Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados 	60	
2.4	- Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la presentación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la empresa y los ciudadanos/ clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la presentación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la empresa y los ciudadanos/ clientes 	45	
Total/400			230	
Media sobre 100			57,50%	

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

El 57,50% evidencia que la empresa está controlando o revisando las cosas bien y de forma correcta; donde los resultados muestran un progreso sostenido o se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes.

Tabla 67- Evaluación del Criterio Personas

CRITERIO 3. PERSONAS			
Evaluación del Criterio 3			
Considerar las evidencias de lo que están haciendo los líderes de la empresa para			
Subcriterios			
3.1	Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo a la estrategia y planificación de forma transparente.		
3.2	Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en concordancia con los objetivos tanto individuales como de la empresa.		
3.3	Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.		
Subcriterio	Puntos fuertes	Áreas de mejora	Puntuación y Justificación /100
3.1	Contar con una amplia capacidad instalada del recurso humano en matriz así como en las 11 provincias de las áreas de influencia	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas. - Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos - Apoyar una cultura del desempeño (implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo) 	30
		Acciones (opcional)	

3.2	Definir y comunicar un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la empresa, áreas y de las personas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano personal como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y comparadas sistemáticamente con las necesidades de la empresa. - Contar con el personal en las diferentes agencias zonales que residen en la localidad - Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo profesional de las personas y el traspaso de conocimientos a los compañeros, en relación con el coste de actividades, por medio de la monitorización y del análisis de coste/beneficio - Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (brainstorming) en el desarrollo de objetivos del área u organizacionales. - Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión por parte de sus jefes/directores directos. - Lograr que el personal se identifique con la misión, visión y valores de la empresa 	60	
3.3	Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (brainstorming) en el desarrollo de objetivos del área u organizacionales. - Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión por parte de sus jefes/directores directos. - Lograr que el personal se identifique con la misión, visión y valores de la empresa 	25	
Total/300			115	
Media sobre 100			38,33%	

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

El 38,33% muestra que la empresa está implementando una comunicación para el trabajo en equipo y cuya tendencia es alcanzar algunos objetivos basados en las necesidades actuales.

Tabla 68- Evaluación del Criterio Alianzas y Recursos

CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS				
Evaluación del Criterio 4				
Considerar las evidencias de lo que están haciendo los líderes de la empresa para				
Subcriterios				
4.1	Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes			
4.2	Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos /clientes			
4.3	Gestionar las finanzas			
4.4	Gestionar la información y el conocimiento			
4.5	Gestionar las tecnologías			
4.6	Gestionar las instalaciones			
Subcriterio	Puntos fuertes	Áreas de mejora	Puntuación y Justificación /100	Acciones (opcional)
4.1	- Identificar los socios claves para la ejecución de proyectos para gestionar convenios de cooperación técnica y económica interinstitucionales Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos; para el análisis de intervención con proyectos de infraestructura civil.	- Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones. - Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchmarking y el benchmarking - Definir el marco de trabajo para recoger ideas, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, mediante los medios adecuados. - Analizar y tratar esta información y difundir los resultados. - Asegurar la transparencia del funcionamiento de la empresa así como de su proceso de toma de decisiones	70	
4.2			50	

4.3	<p>Manejar montos considerables para proyectos emblemáticos sin límite en cuanto al monto económico del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad gubernamental de acuerdo a las normativas; apoyado en sistemas de control eficientes. - Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados e impactos. - Asegurar la <u>transparencia presupuestaria y financiera</u> 	70	
4.4	<p>Contar con canales internos para difundir la información y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información; así como los beneficiarios de los proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento de la empresa de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. - Controlar constantemente la información y el conocimiento de la empresa, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinear también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. - Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad 	30	

4.5	Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente. - Tener en cuenta el impacto socio económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos - Asegurar un uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas - Garantizar que la información de proyectos este almacenada, disponible interna y externamente 	60	
4.6	Tener una infraestructura con un ambiente saludable y armónico de trabajo y con el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. - Desarrollar una política interna para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante una gestión directa o contratación. - Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes 	55	
Total/600			335	
Media sobre 100			55,83%	

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

El 55,83% muestra que la empresa está controlando o revisando si estamos haciendo las cosas bien y de forma correcta; en desarrollar las alianzas y gestionar los recursos necesarios para alcanzar algunos objetivos relevantes.

Tabla 69- Evaluación del Criterio Procesos

CRITERIO 5. Procesos			
Evaluación del Criterio 5			
Considerar las evidencias de lo que están haciendo los líderes de la empresa para			
Subcriterios			
5.1	Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.		
5.2	Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes		
5.3	Coordinar los procesos en toda la empresa y con otras organizaciones relevantes.		
Subcriterio	Puntos fuertes	Áreas de mejora	Puntuación y Justificación /100
5.1	Gestionar la identificación de procesos, rediseñarlos y documentarlos para una mejora continua a nivel organizacional e intersectorial.	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos - Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa y su entorno cambiante - Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos - Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la empresa 	30

5.2	Desarrollar cursos necesarios para el fortalecimiento de la institución en las comunidades de las áreas de influencia	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces. - Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarles sobre los cambios realizados - Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión, de reclamaciones y de procedimientos. - Realizar la difusión de los proyectos que se ejecutan en la comunidad a través de diferentes medios para lograr el empoderamiento de los servicios y productos con los ciudadanos 	30	
5.3	- Coordinar los procesos de comunicación externos e internos para la efectividad de los proyectos en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con el personal para realizar las difusiones con los líderes comunitarios. - Crear una cultura de trabajo en base a indicadores y nominaciones del mejor desempeño por resultados con cierta periodicidad - Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales 	30	
Total/300			90	
Media sobre 100			30,00%	

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

El 30% del criterio de Procesos muestra una fase inicial de planificación con una propuesta y los resultados evidencian tendencias negativas o los resultados no alcanzan los objetivos relevantes.

Tabla 70- Evaluación del Criterio Ciudadano/Clientes

CRITERIO 6. Ciudadanos / Clientes			
Evaluación del Criterio 6			
Considerar que resultados ha alcanzado la empresa en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas			
Subcriterios			
Subcriterio	Puntos fuertes	Áreas de mejora	Puntuación y Justificación /100
6.1	Mediciones de percepción		
6.2	Mediciones de resultados		
6.1	Nivel de confianza hacia la empresa y sus productos/servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar mediciones de satisfacción de la comunidad sobre el proyecto ejecutado de manera directa - Generar encuestas en relación a accesibilidad a la empresa, transparencia LOTAIP, y estándares utilizados en los proyectos 	80

	El contacto directo con la comunidades de las áreas de influencia para ejecutar proyectos de atención a las necesidades básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una retroalimentación de los resultados de las mediciones de satisfacción para la mejora de distintos aspectos en el desempeño de la empresa y sus empleados - Crear un buzón de sugerencias en la empresa y zonales para que sean analizadas e implementadas - Disponibilidad de los objetivos de rendimiento y resultados de la empresa - Número de ficheros devueltos con errores o casos que necesiten repetir el proceso / compensación 	70
Total/200			150
Media sobre 100			75,00%

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

El 75% muestra un control o revisión, ajustamos lo que sea necesario para evidenciar un progreso sustancial alcanzando objetivos relevantes referentes a las mediciones de satisfacción de los clientes y/o comunidades.

Tabla 71- Evaluación del Criterio Personas

CRITERIO 7. PERSONAS	
Evaluación del Criterio 7	
Considerar que resultados ha alcanzado la empresa en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas	
Subcriterios	
7.1	Medidas de Percepción
7.2	Mediciones de resultados

Subcriterio	Puntos fuertes	Áreas de mejora	Puntuación y Justificación /100	Acciones (opcional)
7.1	Cumplir con una responsabilidad social de la empresa al ejecutar proyectos en las áreas de influencia	<ul style="list-style-type: none"> - Medir periódicamente la percepción de la misión, visión y valores de la empresa - Efectuar encuestas periódicas referente a conflictos e intereses y la importancia de un comportamiento ético - Medir la percepciones del clima laboral en su área de trabajo 	30	
7.2	Contar con resultados de las evaluaciones referente al rendimiento individual	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo: nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación de personal, número de quejas, etc.) -- Realizar mediciones periódicas sobre el nivel de conocimiento sobre el uso de tecnologías y sistemas de información. - Medir el desempeño de los empleados sobre las capacidades para tratar con los ciudadanos las quejas y reclamos - Medir el grado de atracción para crecimiento y desarrollo profesional en las diferentes áreas 	30	
Total/200			60	
Media sobre 100			30,0%	

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

El 30% muestra una fase inicial referente al rendimiento individual donde los resultados muestran tendencias negativas sin alcanzar objetivos relevantes

Tabla 72- Evaluación del Criterio Responsabilidad Social

CRITERIO 8. Responsabilidad Social				
Evaluación del Criterio 8				
Considerar que resultados ha alcanzado la empresa en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas				
Subcriterios				
	Mediciones de Percepción			
	Mediciones de resultados	Puntos fuertes	Áreas de mejora	Puntuación y Justificación /100
Subcriterio				Acciones (opcional)
8.1		Contar con una percepción enfocado a cuestiones ambientales de la empresa a través de diferentes proyectos de sostenibilidad ambiental en las áreas de influencia	<ul style="list-style-type: none"> - Medir la percepción del impacto social en relación a la sostenibilidad. - Medir la calidad de relaciones con las autoridades, grupos y representantes de la comunidad y operadores. - Medir el cumplimiento de las políticas de equidad para que tengan acceso al trabajo los grupos étnicos minoritarios y personas que se encuentran en desventajas 	70
8.2		Generar calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Medir el grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medio de comunicación (número de artículos, contenidos, etc.) - Medir los Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad) 	50
Total/200				120
Media sobre 100				60,00%

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

El 60% muestra que se está controlando o revisando si las cosas están bien y de forma correcta; donde los resultados muestran un progreso sostenido enfocado a la responsabilidad social.

Tabla 73- Evaluación del Criterio Rendimiento

CRITERIO 9. Rendimiento				
Evaluación del Criterio 9				
Considerar que resultados ha alcanzado la empresa en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas				
Subcriterios				
9.1	Resultados externos: resultados e impacto a conseguir			
9.2	Resultados internos: nivel de eficiencia			
Subcriterio	Puntos fuertes	Áreas de mejora	Puntuación y Justificación /100	Acciones (opcional)
9.1	Tener las facilidades para ejecutar proyectos intersectoriales en las diferentes áreas de influencia para garantizar equidad en recursos provenientes de los proyectos de los sectores estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Medir el grado de cumplimiento de contratos ejecutados por la empresa - Medir los resultados de las inspecciones y auditorías a los proyectos - Medir el impacto en la sociedad y beneficiarios directos de los proyectos terminados - Medir el número de logros y reconocimientos a la calidad de los proyectos realizados - Medir el cumplimiento de objetivos presupuestarios y financieros - Medir la eficacia de las alianzas en el grado de cumplimiento de los acuerdos o convenios interinstitucionales en actividades conjuntas 	70	

9.2	Brindar eficiencia en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima(inputs vs outputs)	<ul style="list-style-type: none"> - Medir el cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros - Medir la eficacia de las alianzas o convenios interinstitucionales (por ejemplo grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas) - Medir la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejorar la calidad de la prestación de servicios (por ejemplo: reduciendo costes, el uso del papel, trabajando de forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.) para aumentar mediante un valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación 	70	
Total/200			140	
Media sobre 100			70%	

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

El 70% evidencia que se trata de controlar las y muestran un progreso a alcanzar los objetivos relevantes en cuanto a la eficiencia y efectividad de la gestión y recursos disponibles.

3.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación se basa en un enfoque apropiado y coherente en base a las acciones de mejora identificadas en el proceso de autoevaluación.

Completar el proceso de aplicación del Modelo CAF en su totalidad es de tres meses incluyendo la preparación, la autoevaluación, la redacción de las conclusiones y la formulación de un plan de acción.

El presente plan de implementación consta de tres fases:

1. Fase de Decisión
2. Proceso de Autoevaluación
3. Plan de mejora y priorización

Fase 1: DECISIÓN

Es crucial para la autoevaluación conseguir un alto nivel de compromiso y responsabilidad compartida entre la alta dirección y los empleados de la empresa; ya que debe reflejar claramente la voluntad de la dirección en involucrarse activamente en el proceso con el necesario rigor.

Paso 1: Planificación.- es donde se define el alcance y enfoque de la autoevaluación; es decir que unidades o áreas pueden autoevaluarse de manera individual o grupal, así como el nombramiento del director del proyecto con la responsabilidad de realizar las diferentes actividades; este debe gozar de la confianza de la alta dirección ya que se puede afectar a la calidad y a los resultados de la autoevaluación.

Paso 2: Comunicación.- es importante esbozar un plan de comunicación que incluya actividades dirigidas a todos los grupos de interés de manera clara, específica y coherente. La política de comunicación es clave para el éxito del proceso, esta debería enfocarse en la mejora del rendimiento global de la empresa y los efectos beneficiosos para todos los grupos de interés, empleados y ciudadanos/clientes.

Fase 2: PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Es el desarrollo de la autoevaluación en la empresa para implantar las acciones de mejora con un equipo adecuado que asegure un trabajo eficaz y se emita un informe de resultados con una perspectiva detallada y consensuada como elemento base para la planificación estratégica de la empresa.

Paso 3: Constituir Equipo De Autoevaluación.- es establecer un grupo lo más eficaz posible y que sea capaz de dar una perspectiva interna exacta y detallada de la empresa; los miembros deberán seleccionarse en a base a su conocimiento de la empresa y habilidades personales que por su perfil profesional; siendo un número de miembros ideal entre 5 a 10 personas.

Paso 4: Formación del equipo.- ampliar los conocimientos sobre los conceptos de gestión de la Calidad Total y así poder alcanzar un consenso a tiempo sobre como evaluar las evidencias de los puntos fuertes, áreas de mejoras y como puntuar.

Paso 5: Realizar la autoevaluación.- cada miembro del grupo de autoevaluación debe evaluar con rigor la empresa, basándose en su propio conocimiento y experiencia en la empresa. Una vez realizada la evaluación el equipo debe reunirse para alcanzar el consenso sobre los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación de cada subcriterio.

El tiempo ideal incluyendo las evaluaciones individuales y sesión de consenso es un máximo de 5 días.

Paso 6: Redactar informe de Resultados.- este debe contener al menos los siguientes elementos: i) los puntos fuertes, las áreas de mejora de cada subcriterio y las evidencias más significativas que los apoyan; ii) una puntuación asignada según el panel de puntuación e iii) ideas para el desarrollo de acciones de mejora.

Con la finalidad que la alta dirección lo acepte, lo refrende y apruebe; asimismo confirmar su compromiso de implantar las acciones de mejora y comunicar los resultados más significativos de la autoevaluación a la empresa.

Fase 3: PLAN DE MEJORA Y PRIORIZACION

Un plan de mejora en las diferentes áreas es un medio de proporcionar información para la planificación estratégica de la empresa; analizando que áreas mejorar y priorizando las acciones a emplearse en cada una; hacia un plan integrado de acuerdo a la visión y estrategia de la empresa.

Paso 7: Redactar un plan de Mejora.-la lógica del informe sería: i) Recabar, a partir del informe de autoevaluación, las ideas para la mejora y ordenarlas por temas, ii) analizar las áreas de mejora y las ideas sugeridas, donde se formulan las acciones de mejora considerando los objetivos estratégicos de la empresa, iii) priorizar las acciones de mejora utilizando criterios previamente consensuados para calcular el impacto en las áreas de mejora; y iv) Asignar personas concretas (responsables o propietarias) a cada acción y establecer el calendario de actuación e hitos que identifiquen los recursos necesarios.

Paso 8: Comunicar el plan de Mejora.-como buena práctica se debería informar al personal sobre los resultados: principales conclusiones, áreas de mejora sobre las que hay que actuar y los planes de mejora previstos; sino se hace se corre el riesgo de desaprovechar la oportunidad de crear una base favorable al cambio y a la mejora.

Paso 9: Implementar el plan de Mejora.-se debe establecer un proceso de control y evaluación periódica tanto de la implantación como de los productos e impactos que permita ajustar lo planeado, a través de mecanismos de medición de rendimiento de las acciones(indicadores); y se puede utilizar el ciclo PDCA para gestionar las acciones de mejora.

Tabla 74- Propuesta Cronograma Plan de Implementación CAF

Tarea	Duración	Inicio	Fin
MODELO CAF	90 días	vie 15/01/16	jue 19/05/16
Fase 1: DECISIÓN	8 días	vie 15/01/16	mar 26/01/16
Planificación	3 días	vie 15/01/16	mar 19/01/16
Comunicación	5 días	mié 20/01/16	mar 26/01/16
Fase 2: PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	20 días	mié 27/01/16	mar 23/02/16
Constituir Equipo De Autoevaluación	2 días	mié 27/01/16	jue 28/01/16
Formación del equipo	3 días	vie 29/01/16	mar 02/02/16
Realizar la autoevaluación	5 días	mié 03/02/16	mar 09/02/16
Redactar informe de Resultados	10 días	mié 10/02/16	mar 23/02/16

Fase 3: PLAN DE MEJORA Y PRIORIZACION	62 días	mié 24/02/16	jue 19/05/16
Redactar un plan de Mejora	12 días	mié 24/02/16	jue 10/03/16
Comunicar el plan de Mejora	15 días	vie 11/03/16	jue 31/03/16
Implementar el plan de Mejora	35 días	vie 01/04/16	jue 19/05/16

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

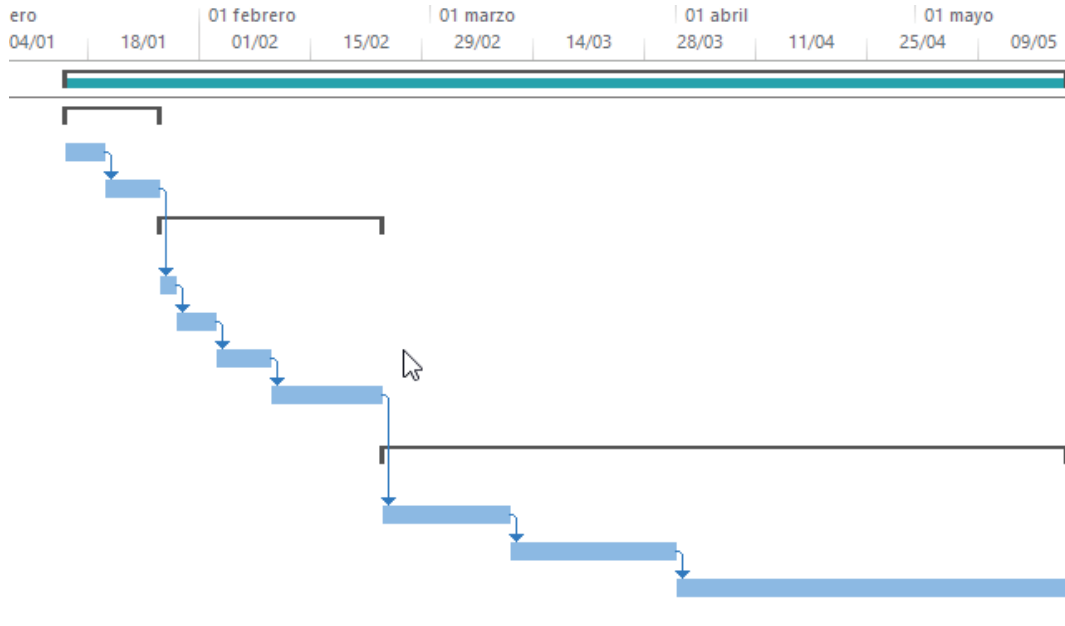


Figura 36- Diagrama de Propuesta Cronograma Plan de Implementación CAF

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

1. Una empresa del estado tiene lo necesario para funcionar de igual manera que una empresa privada, el problema se torna grave cuando existe un alto número de funcionarios que se encuentran desempeñando tareas para las cuales no están preparados e improvisados.
2. Un alto porcentaje de las empresas públicas, incluida la empresa en la que se desarrolló el proyecto de investigación no tienen definido un control y monitoreo de la gestión para garantizar un desempeño eficiente de la estrategia basado en indicadores; ya que no existen definidos los procesos claves y de apoyo; así como una estructura organizacional adecuada con responsabilidades claramente definidas para todos los niveles de personal.
3. La ejecución de un programa incluye la alineación, dirección, control e integración de múltiples proyectos, asegurando la optimización del gasto público a través de una planificación sólida para la obtención de los resultados, conforme lo establece el Art. 297 de la Constitución de la República del Ecuador.
4. En este proyecto investigativo se propuso y se desarrolló un modelo de gestión denominada Marco Común de Evaluación- CAF herramienta europea de gestión de la calidad diseñada y desarrollada por el propio sector público basado en estrategia, planificación, alianzas, procesos, liderazgo y resultados.

5. En este proyecto desarrollado se define los lineamientos de manera específica para medir los resultados a través de las siguientes directrices: liderazgo y nivel de confianza que debe proyectara la institución y sus directivos con la comunidad; manteniendo alianzas y trabajo coordinado con otras instituciones publico privadas; recursos financieros que optimizan la calidad del gasto o inversión; recursos tecnológicos que determina el trabajo de los funcionarios basados en la tecnología para permitir una información precisa, disponible y con datos protegidos; también define a la infraestructura con un ambiente seguro y agradable para los usuarios internos y externos para generar un ambiente laboral adecuado.
6. De las directrices o criterios detallados en el párrafo anterior serán recopilados a través de encuestas, entrevistas, las mismas que deben ser procesados cuyos resultados permitan determinar las debilidades en las áreas administrativas y procesos para una mejora continua a través de una retroalimentación y formación que conlleve a un fortalecimiento integral de las instituciones.
7. Los resultados que son el punto culmine para determinar la calidad de gestión de la institución; el modelo desarrollado CAF propone resultados orientados a las personas, clientes/ ciudadanos, el nivel de eficiencia institucional, el trabajo con responsabilidad social, de rendimiento organizacional.
8. El modelo desarrollado define una puntuación asignada a cada criterio y subcriterio por lo que facilita pistas sobre la dirección a seguir en las actividades de mejora, permite medir el propio progreso y en las altas puntuaciones a identificar buenas prácticas.
9. El modelo desarrollado trabajado con datos reales de la empresa como el caso de estudio como se ilustra en la tabla 64, página 115; se evidencia que ecuador Estratégico tiene una evaluación de 50,60% lo que indica que se encuentra en una fase de desarrollo y planificación; y se

está implantando o aplicando un plan de acción en base a un diagnóstico institucional; donde los resultados evaluados muestran tendencias estacionarias o se alcanzan algunos objetivos relevantes.

10. Con esta investigación las empresas públicas de proyectos de Infraestructura civil dispondrán de un modelo de gestión en base a la gestión por resultados como es el Marco común de Evaluación, que integra las diferentes áreas estratégicas de la empresa y logra una eficaz gestión de proyectos.

4.2. RECOMENDACIONES

1. La alta dirección como una decisión estratégica debería implementar e implantar el modelo Marco Común de Evaluación en la Empresa a fin de iniciar con un proceso de mejora continua; fomentando el uso del mismo y formación sobre la gestión de la calidad total; apoyado en el Centro de Recurso CAF del Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA)
2. Mantener una comunicación abierta y de apoyo, basado en la confianza, transparencia y retroalimentación mutua, lo que motiva a las personas alcanzar los objetivos mediante la realización de su labor.
3. Definir un sistema integral (software) que permita dinamizar y monitorear la gestión y ejecución de los procesos misionales, para una administración inteligente mejorando el servicio al cliente interno como externo.
4. Definir un cuadro de mando integral que abarque indicadores y metas por cada unidad administrativa de manera clara; partiendo como línea base de los resultados de la evaluación del modelo aplicado.
5. Realizar las encuestas tanto a clientes/ciudadano para medir los resultados de benchmarking en términos de servicios o productos e impacto de

las principales actividades de la empresa, con el fin de mejorar su rendimiento de manera eficiente.

6. Utilizar el sistema de puntuación clásico cuando la empresa no está familiarizada con la autoevaluación ni ha utilizado técnicas de gestión de calidad total.

7. Incluir de manera periódica una autoevaluación en su proceso de planificación, se puede utilizar el ciclo PDCA (planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) para gestionar las acciones de mejora integradas a los procesos habituales de la empresa.

REFERENCIAS

- Altair. (2010). *La Elaboración del Plan Estratégico*. ECO 3 Colecciones.
- Consuldware. (2012). *Estructura por Procesos*. Quito.
- Corrales, L. A. (2009). *Levantamiento de Procesos de las área administrativas y de producción de la empresa Golden Land Cia. Ltda. para la elaboración del manual de Proceoss*. Retrieved 2013, from <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1727/1/CD-2335.pdf>
- Ejecutivo. (2009). *Ley Orgánica Empresas Públicas, Art 4*. Quito.
- EP, E. E. (2013, 09 23). *Planificación Estratégica Empresarial*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Fred, R. D. (2008). *Conceptos de Admnsitración Estratégica*. México: Décima Primera Edición. Pearson Education. ISBN 978-970-26-1189-9.
- Guillermo, C. (2009). *Slideshare*. Retrieved 11 03, 2013, from Enfoque de Procesos: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/el-enfoque-de-procesos>
- INEC. (2013). *Anuario estadísitco 2013*. Quito.
- INEC. (2015, noviembre). *Informe Ejecutivo Canastas Familiares*. Retrieved 12 8, 2015, from Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ipc-canastas-2015/>
- International Organization for Standardization . (2015). *Norma ISO 9000*. BIBC II, Chemin de Blandonnet 8 , CP 401, 1214 Vernier, Geneva , Switzerland
- James, H. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*.
- Líderes, R. (2015). Ecuador redujo a 1,9% tasa de crecimiento para 2015 por caída precio petróleo. *Líderes*, <http://revistalideres.ec/lideres/ecuador-reduccion-crecimiento2015-bce-proyeccion.html>.
- Makon, M. (2007). *ILPES*.
- Moreno, R. G. (2010). *La gestión para resultaos en el Desarrollo, Avances y desafíos en América Latian y el Caribe*. Washington, D.C: Segunda Edición; ISBN 978-1-59782-128-5.
- Pleguezuelos, C. T. (2012). *Modelo Buen Gobierno y Calidad Democrática*. Granada, España.
- Quinn, J. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood: Irwin.

- República del Ecuador, P. d. (2011). Decreto Ejecutivo 870. Quito.
- República, P. d. (2009, 05 22). Decreto Ejecutivo 989. *Registro Oficial No. 588*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- República, P. d. (2009, 10 16). Ley de Empresas Públicas. *Registro Oficial Suplemento 48*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- República, P. d. (2011, 09 14). Decreto Ejecutivo 870. *Registro Oficial No. 534* . Quito, Pichincha, Ecuador.
- República, P. d. (2012, 05 09). Decreto Ejecutivo 1135. *Registro Oficial Suplemento No. 699*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- República, P. d. (2015, 08 10). Decreto Ejecutivo No. 753. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Servicios, A. E. (2013). *El Marco común de Evaluación, CAF* . Madrid, España: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
- SNAP. (2010). *Metodología para la Administración de Procesos en las Instituciones Públicas*. Quito.
- SNAP. (2011). *Norma de Implementación y Operación de Gobierno por Resultados*. Quito: Acuerdo Ministerial 1002.
- Vecino, J. M. (2010, Junio 09). *degerencia*. Retrieved Mayo 2, 2014, from <http://www.degerencia.com/articulo/el-liderazgo-como-factor-del-exito-gerencial>

ANEXOS

Anexo A

Encuesta identificación del Problema

Objetivo: Realizar un análisis sistémico, distinguiendo los síntomas de causas más profundas y los efectos que se producen en la empresa.

Unidad: _____ **Cargo:** _____ **Fecha:** _____

Las siguientes preguntas son de selección y abierta para realizar un diagnóstico de la empresa en cada unidad, por lo que se requiere que se responda con veracidad.

De haber contestado afirmativamente la Pregunta No. 1 ir la pregunta 2 sino a la 6 pregunta

1. ¿Conoce la Misión y visión y objetivos que tiene la empresa?

SI NO

Por-
que _____

2. ¿Conoce los decretos ejecutivos con los que funciona la empresa?

SI NO

Cuá-
les: _____

3. ¿Conoce la planificación estratégica de la empresa?

SI NO

Por-
que: _____

4. ¿Cómo considera que es la Planificación Estratégica de la empresa?

- Consistente SI NO
- Claro SI NO
- Adecuado SI NO
- Alineado al Plan Nacional de Buen Vivir SI NO

5. ¿Cuántas veces ha participado de un taller de la Planificación Estratégica en la empresa?

0

1-3

3- 5

más de 5

6. ¿Por qué cree que no se conoce la Planificación Estratégica de la empresa?

7. ¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?

SI

NO

8. ¿Conoce las metas de la empresa para el año 2014?

SI

NO

Cuales?

9. ¿Cree Ud. que se han cumplido algunos objetivos de la empresa?

SI

NO

Cuales?

10. ¿Cómo calificaría el entorno político y social en el que la institución desarrolla sus acciones?

Muy Bueno

Bueno

Malo

Regular

Por-
que:

11. ¿La gerencia a la que Ud. pertenece tiene un plan de trabajo definido?

SI

NO

Cuál? _____

12. ¿Conoce cuáles son los objetivos prioritarios que tiene su unidad?

SI NO

Cuales? _____

13. ¿Cada que tiempo se revisa y reprograma el plan de trabajo?

0 meses 1-3 meses
3- 5 meses más de 5 meses

14. ¿La Unidad en la que Usted presta sus servicios cuenta con el Plan Operativo Anual?

SI NO

15. ¿Conoce cuáles son los indicadores que tiene su unidad para evaluar la eficiencia y eficacia del trabajo que realiza?

SI NO

Cuales? _____

16. ¿Tiene su unidad definida (s) la (s) metodología(s) para los procesos?

SI NO

Cuál? _____

17. ¿Cuál es el ambiente laboral de su unidad?

Muy Bueno Bueno
Malo Regular

Por-
que: _____

18. ¿Cómo considera el liderazgo del gerente dentro de su unidad?

Muy Bueno

Bueno

Malo

Regular

Por-

que:

19. ¿Cómo se siente desempeñando las actividades en su puesto de trabajo?
20.

Pesado

Aburrido

Emocionante

Interesante

Subjetivo

Tedioso

Emprendedor

Motivado

Desmotivado

Por-

que:

21. ¿En su unidad de trabajo se analizan los avances de los objetivos planificados?

SI

NO

Có-

mo:

22. ¿Existe alguna unidad que administre toda la información que gestiona la empresa?

SI

NO

Por-

que:

23. ¿Conoce de la existencia de políticas de seguridad de la información en la empresa?

SI

NO

Cuá-

les:

24. ¿Cómo calificaría la administración de información en la empresa?

Muy Bueno

Bueno

Malo Regular

Por-que: _____

25. ¿Cómo calificaría el nivel de seguridad de la información en la empresa?

Muy Bueno Bueno

Malo Regular

Por-que: _____

26. ¿Qué tipo de información genera en su unidad?

Jurídica Proyectos Cartográfica Financiera

Contable Inversión

Otros _____

27. ¿Cuáles son los productos que genera en su unidad de trabajo?

28. Con que frecuencia Ud. reprograma, actualiza, depura la información generada?

Diaria Semanalmente Men-

sualmente

Semestralmente Anualmente

29. De que unidades Ud. recibe y entrega la información que produce?

Recibe	Entrega
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

30. ¿La información o productos que genera, son validados por su jefe inmediato, compañeros, etc. antes de la entrega?

SI NO

Cómo _____

31. ¿Los productos generados en su unidad están realizados con los estándares de calidad?

SI

NO

Cuales _____

32. ¿Su unidad cuenta con formatos establecidos para la recepción y entrega de información?

SI

NO

Cuales? _____

33. ¿Cuáles son los problemas de mayor incidencia que se presenta en su unidad?

Antipatía

Tecnológicos

Otros

Información

Actitudes

Aptitud

Descoordinación

Cuales: _____

34. ¿Existe en su unidad el Trabajo en Equipo?

SI

NO

Cuál? _____

35. ¿Trabaja de manera articulada con las otras unidades de trabajo?

SI

NO

Cómo? _____

36. ¿Trabaja de manera articulada con las entidades externas?

SI

NO

Cómo?

37. ¿Cómo calificaría la coordinación y comunicación interna?

Muy Bueno Bueno
Malo Regular

Por-
qué? _____

38. ¿Cómo calificaría la coordinación y comunicación externa?

Muy Bueno Bueno
Malo Regular

Por-
qué? _____

39. ¿Cuál es la información que recibe y entrega a las entidades externas?

40. ¿Cuáles son los mayores problemas que se han presentado con las entidades externas?

41. ¿Cómo calificaría su compromiso con la institución?

Muy Bueno Bueno
Malo Regular

42. ¿Conoce el proceso para la calificación de proyectos para conformar el Programa Anual de Inversión de la empresa?

SI NO

Por-
qué? _____

43. ¿Su unidad cuenta con metodologías escritas, formularios establecidos y manual de procedimientos?

SI

NO

44. ¿Están definidas por escrito las funciones y responsabilidades de los cargos de la Unidad en la que labora (manual de Funciones)?

SI

NO

45. ¿Cuándo ingreso a la empresa recibió algún tipo de inducción?

SI

NO

Cuál? _____

46. ¿Cómo considera la Infraestructura tecnológica de la empresa?

Muy Bueno

Bueno

Malo

Regular

Por-
qué? _____

47. ¿Conoce cuáles son los sistemas de información para los procesos agregadores de valor en la empresa?

SI

NO

Cuá-
les? _____

48. ¿Los sistemas informáticos que posee la empresa para el soporte a los procesos de apoyo son adecuados?

SI

NO

Por-
qué? _____

49. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que cree que tiene la empresa?

50. ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades (externas) que cree que tiene la empresa?



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL

Anexo B

Encuesta realizada a las empresas Públicas

ENCUESTA No. 2

Objetivo: Identificar si existe un modelo de gestión definido en las empresas públicas, con el fin de apoyar la tesis de un “Modelo de Gestión para las Empresas públicas que ejecutan proyectos de infraestructura civil”

Por favor responder con la veracidad del caso las preguntas de la siguiente encuesta, ubique una X en la casilla de SI o No para contestar.

1. Conoce la razón u objeto de creación de la empresa, es decir su marco legal

SI NO

De ser afirmativa la respuesta, seleccione como se enteró del mismo

Socialización Marco legal

Correo informativo

Inducción del personal

Otros

2. Conoce cuales son los procesos Agregadores de valor en la empresa

SI NO

- 3.Cuál es el número de empleados LOEP y código de trabajo que tiene la empresa

LOEP _____ CÓDIGO TRABAJO _____

- 4.Cuál es el principal problema que existe y se presenta en la empresa

Falta de liderazgo Socialización

Integración de Información Seguridad de información

Toma de decisiones Capacidades del personal

Falta de equipo de trabajo Definición de responsabilidades

5. Se ha realizado en la empresa un análisis o diagnóstico estratégico

FODA (Fortalezas, oportunidades, Debilidades, Amenaza) SI NO

SI NO



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL

CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)

PESTA (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental) SI NO

6. Cuenta la empresa con una resolución de directorio aprobada de:

Planificación estratégica	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Estatuto Orgánico por Procesos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Manual de Puestos	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Control y medición de los Procesos de Empresa	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Cultura Organizacional	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

7. Califique dentro del rango como uno (1) mínimo y cinco (5) como máximo, la implementación de la planificación estratégica de la empresa.

- Estrategia	<input type="checkbox"/>
- Elementos orientadores Misión Visión, Valores	<input type="checkbox"/>
- Objetivos estratégicos	<input type="checkbox"/>
- Política de calidad	<input type="checkbox"/>
- Cuadro de mando	<input type="checkbox"/>
- Políticas sectoriales	<input type="checkbox"/>
- Objetivos con el Plan del Buen Vivir (Opcional)	<input type="checkbox"/>

8.Cuál es el factor que tiene mayor preponderancia para la definición de la estructura organizacional

- Tipo de actividades que realizan son sustantivas o rutinarias de acuerdo al puesto de trabajo
- Condiciones estables
- Número de productos o servicios que genera la empresa
- Tamaño de la empresa
- Entorno sectorial y social



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL

- Funcional, por producto /servicio y matricial

9. Se identifica claramente las responsabilidades y actividades de los puestos de trabajo

SI NO

10. Existe una plantilla orgánica en la empresa que define la estructura orgánica actual y que fue basada en la norma técnica del Ministerio De Relaciones laborales.

SI NO

11. El manual de puestos de la empresa está basado en la plantilla orgánica

SI NO

12. Cuenta la estructura organizacional con un área de Coordinación general de Gestión estratégica

SI NO

13. Qué área de la empresa se encarga de controlar la ejecución del Plan Operativo Anual de la Empresa.

14. Conoce cuales son los indicadores de la gestión para controlar los resultados de las áreas

SI NO

De ser afirmativa cite 5 indicadores de gestión de las áreas.

15. Con qué frecuencia se informa del cumplimiento de objetivos y metas de las áreas en la empresa.

Quincenalmente

Mensualmente

Trimestralmente

Cuatrimstralmente

Semestralmente

Anualmente

16. Dentro de sus actividades existen claramente los procesos para una coordinación sectorial con los diferentes ministerios o instituciones públicas o privadas

SI NO



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL

17. Existe una metodología para identificar las áreas o territorios a intervenir de manera clara por la empresa.

SI NO

18. En el caso de existir metodología, esta se ha socializado a nivel de empresa para todas las áreas

SI NO

19. Existen definidos parámetros claros para la evaluación , calificación de proyectos antes de la contratación de los proyectos

SI NO

De ser afirmativa por favor describa cinco parámetros más importantes en la evaluación y calificación de proyectos.

20. Existe una planificación conjunta entre los Ministerios Rectores y la Unidad de Planificación para intervenir en territorio

SI NO

21. Existe un sistema informático que integre las áreas de la empresa en especial la cadena de valor con las áreas de apoyo y gerencial.

SI NO

22. Tiene una herramienta software que realice el seguimiento y control de la gestión institucional.

SI NO

23. Existe un Geoportal o una herramienta software en línea que permita identificar geográficamente los proyectos de infraestructura en el que intervienen la empresa y controlar el avance de los mismos.

SI NO

De ser afirmativa la respuesta que herramienta software utiliza.



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL

24. La unidad de tecnología cuenta con la infraestructura hardware y software necesario para soportar los procesos misionales de la empresa, es decir un adecuado centro de datos.

SI

NO

25. Existe un manejo de la información centralizado y adecuado para generar informes y que coadyuven a la toma de decisiones de la gerencia.

SI

NO

Anexo C

Objetivos del Plan Nacional Para El Buen Vivir 2013- 2017 relacionados con la Empresa Ecuador Estratégico EP

OBJETIVO PNBV
1. Consolidar el estado democrático y la construcción del poder popular.
POLÍTICA
1.2. Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez.
LITERALES
c. Priorizar y gestionar eficientemente los recursos para la prestación de servicios públicos en el territorio.
f. Mejorar continuamente los procesos, la gestión estratégica y la aplicación de tecnologías de información y comunicación para optimizar los servicios prestado por el Estado.
POLITICA
1.3. Afianzar la institucionalidad del Estado democrático para el Buen Vivir
LITERALES
e. Mejorar la coordinación interinstitucional y fortalecer la interinstitucional para garantizar igualdad, equidad e inclusión y erradicar la pobreza en el país.
POLITICA
1.5. Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia
LITERALES
a. Agilizar y simplificar los procesos y procedimientos administrativos, con el uso y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación
b. Estandarizar procedimientos en la administración pública con criterios de calidad y excelencia, con la aplicación de buenas prácticas y con la adopción de estándares internacionales
POLITICA
1.6. Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva
LITERALES
a. Generar capacidades en las empresas públicas para una gestión eficiente y estratégica.
e. Articular la gestión de las empresas públicas a la planificación nacional y al enfoque programático de su sector.
POLITICA
1.8. Construir el Estado plurinacional e intercultural para el Buen Vivir
LITERALES
a. Potenciar los mecanismos y los espacios de articulación y diálogo entre el Estado y las comunidades, los pueblos y las nacionalidades, con un enfoque intercultural.
e. Promover la incorporación de profesionales de las nacionalidades y los pueblos en la administración pública sin ningún tipo de discriminación.
POLITICA
1.10. Promover el diálogo como forma de convivencia democrática y mecanismo para la transformación de conflictos
LITERALES
a. Impulsar procesos de diálogo social en territorios vulnerables al conflicto, derivados de la agenda de políticas públicas.

f. Diseñar e implementar mecanismos interinstitucionales de identificación, prevención y gestión de conflictos.
POLÍTICA
1.13. Fortalecer los mecanismos de control social, la transparencia de la administración pública y la prevención y la lucha contra la corrupción.
LITERALES
d. Exigir la rendición de cuentas de la gestión empresarial y financiera a las empresas públicas.
f. Maximizar el acceso a la información pública, oportuna, de calidad, comprensible, adaptada y diversa
OBJETIVO ESTRATÉGICO
OBJETIVO PNBV
2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión la equidad social y territorial en la diversidad.
POLÍTICA
2.4. Democratizar los medios de producción, generar condiciones y oportunidades equitativas y fomentar la cohesión territorial
LITERALES
a. Desarrollar infraestructura y mejorar mecanismos de distribución para ampliar el acceso a agua segura y permanente para sus diversos usos y aprovechamientos, considerando la potencialidad y complementariedad territorial.
POLÍTICA
2.12. Promover la formación de una estructura nacional policéntrica de asentamientos humanos, que fomente la cohesión territorial
LITERALES
Facilitar la legalización y consolidación de los asentamientos humanos irregulares con criterios de planificación territorial participativa, corresponsabilidad e inclusión económica y social, con énfasis en estrategias locales que permitan la prevención y la mitigación de riesgos
OBJETIVO PNBV
3. Mejorar la calidad de vida de la población.
POLÍTICA
3.3. Garantizar la prestación universal y gratuita de los servicios de atención integral de salud
LITERALES
a. Consolidar y fortalecer la red pública integral de salud de manera coordinada e integrada, para optimizar el uso de recursos, con base en la capacidad de acogida de los territorios.
c. Dotar y repotenciar la infraestructura, el equipamiento y el mobiliario hospitalario, según corresponda, a lo largo del territorio ecuatoriano.
q. Implementar el nuevo modelo de atención integral en salud en los territorios, con pertinencia cultural, geográfica, de género e intergeneracional y con enfoque de derechos humanos
POLÍTICA
3.8. Propiciar condiciones adecuadas para el acceso a un hábitat seguro e incluyente
LITERALES
b. Impulsar desde los gobiernos autónomos descentralizados el adecuado y eficiente ordenamiento territorial, la planificación y la consolidación equilibrada de las ciudades, con especial atención a los espacios rurales.

c. Establecer mecanismos intersectoriales con los distintos niveles de gobierno, para prevenir e impedir los asentamientos humanos irregulares, sobre todo en zonas de riesgo o protegidas.
POLÍTICA
3.9. Garantizar el acceso a una vivienda adecuada, segura y digna
LITERALES
b. Incentivar una oferta de vivienda social que cumpla con estándares de construcción y garantice la habitabilidad, la accesibilidad, la permanencia, la seguridad integral y el acceso a servicios básicos de los beneficiarios: transporte público, educación, salud, etc.
d. Promover la construcción de viviendas y equipamientos sustentables que optimicen el uso de recursos naturales y utilicen la generación de energía a través de sistemas alternativos.
POLÍTICA
3.10. Garantizar el acceso universal, permanente, sostenible y con calidad a agua segura y a servicios básicos de saneamiento, con pertinencia territorial, ambiental, social y cultura
LITERALES
d. Impulsar el mejoramiento de instalaciones de saneamiento en los hogares que garanticen condiciones higiénicas e impidan riesgos en la salud de la población.
i. Apoyar el fortalecimiento progresivo de las capacidades de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios básicos, de acuerdo con sus competencias.
POLÍTICA
3.12. Garantizar el acceso a servicios de transporte y movilidad incluyentes, seguros y sustentables a nivel local e internacional
LITERALES
j. Garantizar la interconectividad, la pertinencia territorial, social, cultural, geográfica y ambiental en la dotación/provisión articulada y subsidiaria de infraestructura de calidad e incluyente para el uso y gestión del transporte público y masivo entre los niveles de gobierno.
OBJETIVO PNBV
4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
POLÍTICA
4.1. Alcanzar la universalización en el acceso a la educación inicial, básica y bachillerato, y democratizar el acceso a la educación superior
LITERALES
c. Dotar o repotenciar la infraestructura, el equipamiento, la conectividad y el uso de TIC, recursos educativos y mobiliarios de los establecimientos de educación pública, bajo estándares de calidad, adaptabilidad y accesibilidad, según corresponda.
OBJETIVO PNBV
5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
POLÍTICA
5.1. Promover la democratización del disfrute del tiempo y del espacio público para la construcción de relaciones sociales solidarias entre diversos
LITERALES

t. Coordinar acciones intersectoriales con los diferentes niveles de gobierno y con la participación comunitaria, para la elaboración de agendas culturales de acceso gratuito que fortalezcan la identidad plurinacional y las identidades diversas.
u. Potenciar la construcción de espacios públicos urbanos y rurales libres de contaminación
OBJETIVO PNBV
7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.
POLÍTICA
7.11. Promover la consolidación de la Iniciativa Yasuní-ITT
LITERALES
d. Incrementar el acceso a servicios básicos y al uso de energías renovables, sustentables, eficientes y culturalmente apropiadas, de las poblaciones de la reserva de la biosfera Yasuní, generando autoeficiencia y sin afectar su soberanía alimentaria.
POLÍTICA
7.12. Fortalecer la gobernanza ambiental del régimen especial del Archipiélago de Galápagos y consolidar la planificación integral para la Amazonía
LITERALES
c. Mejorar los sistemas de saneamiento ambiental y gestión de los recursos hídricos para asegurar la dotación de servicios básicos de calidad, considerando los enfoques de igualdad y equidad.
OBJETIVO PNBV
8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.
POLÍTICA
8.1. Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales
LITERALES
a. Priorizar la asignación de recursos públicos bajo criterios de satisfacción de necesidades, generación de capacidades y oportunidades, y acumulación de capital en sectores productivos generadores de valor.
b. Fortalecer el rol de la planificación de la inversión pública con enfoque integral, para la toma de decisiones y la planificación plurianual.
c. Incluir criterios de equidad territorial en la inversión pública para articular las políticas nacionales con el desarrollo local.
d. Articular la inversión del Estado Central con las empresas públicas, las entidades del sistema de seguridad social, las universidades y escuelas politécnicas, la banca pública y otros niveles de gobierno, en el marco de la planificación nacional.
OBJETIVO PNBV
9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.
POLÍTICA

9.1. Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.
LITERALES
d. Generar mecanismos que posibiliten al Estado asumir el rol de empleador de última instancia, para la generación y conservación de trabajos dignos y fortalecer los programas gubernamentales que amplíen las oportunidades de empleo.
OBJETIVO PNBV
10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.
POLÍTICA
10.1. Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.
LITERALES
b. Articular la gestión de los sectores estratégicos a la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva y a la vocación productiva de los territorios y su diversidad poblacional.
OBJETIVO PNBV
11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.
POLÍTICA
11.3. Democratizar la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones y de tecnologías de información y comunicación (TIC), incluyendo radiodifusión, televisión y espectro radioeléctrico, y profundizar su uso y acceso universal.
LITERALES
a. Garantizar la calidad, la accesibilidad, la continuidad y tarifas equitativas de los servicios, especialmente para el área rural, los grupos sociales más rezagados y los actores de la economía popular y solidaria.

Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir 2013- 2017

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

LOGO DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL PROCESO	Código:	
		Versión:	
		Revisión:	

Anexo D

Guía de Manual de Procesos

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

CÓDIGO DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO

REVISIÓN	FECHA	MODIFICACIONES

LOGO DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL PROCESO	Código:	
		Versión:	
		Revisión:	

1. OBJETO

Permite al lector conocer el fin que se quiere lograr con la gestión del proceso

2. ALCANCE

El alcance permite al lector ubicarse en cuanto a la extensión y los límites de la aplicación del proceso

3. DEFINICIONES

Permite conocer las palabras que se utilizan en el proceso que no son comunes para los lectores. Identifica y explica el significado de las abreviaturas y siglas utilizadas en el documento.

4. REFERENCIAS

Permite conocer que norma se está utilizando o que documento se emplea

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Indica los responsables o responsable de cada uno de los procesos. El designado se encargará de asegurar que el proceso esté implantado, mantenido y de informar sobre este a su jefe inmediato y a la alta gerencia

6. DESCRIPCIÓN

Este campo enumera todos los documentos del proceso, con los cuales se explica de una forma clara cada uno de los procesos.

7. REGISTROS

En este campo se enumeran los documentos o formatos que se utilizan en cada uno de los procesos.

LOGO DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL PROCESO	Código:	
		Versión:	
		Revisión:	

8. ENCABEZADO

El encabezado utilizado en el Manual de Procesos incluyen los siguientes campos:

A	B	Código	C
		Versión	D
		Revisión:	E

A Logotipo: Logotipo de la empresa, para este caso se utiliza el logo de la Empresa Público Ecuador Estratégico.

B Nombre del Proceso: Contendrá el nombre del proceso que se está desarrollando, en el caso de documentos anexos tendrá el nombre del documento escrito con letra Arial 12.

C Código: Constituye la identificación única del Proceso. La primera o dos primeras letras constituyen a las iniciales del proceso general al cual pertenecen más un número de dos dígitos que indica la secuencia que este tiene, escrito en letra.

D Versión: Indica la versión con un código numérico de dos dígitos, escrito con letra Arial 8

E Revisión: Indica la fecha en que se realizó la revisión del proceso, escrito con letra Arial 8 y con el formato de fecha siguiente: aa/mm/dd

Anexo E

Sectores y subsectores por Empresas Públicas

SECTORES	SUBSECTORES	EEEEP	PETRO ECUADOR	PETRO AMAZONAS	FLOPEC	ENAMI	COCA CODO SINCLAIR
Agricultura, Ganadería y Pesca	Desarrollo agropecuario o agroindustrial	1	1	0	0	0	0
	Infraestructura agrícola, pecuaria y piscícola	1	0	0	0	0	0
	Insumos agrícolas, provisión	1	0	0	0	0	0
	Riego	1	0	0	0	0	0
	Subtotal	4	1	0	0	0	0
Apoyo Productivo	Fomento de empleo	1	0	0	0	0	0
	Fomento industrial y competitividad	1	0	0	0	0	0
	Microcrédito	1	0	0	0	0	0
	Otros (apoyo productivo)	1	0	0	0	0	0
	Subtotal	4	0	0	0	0	0
Cultura	Infraestructura (cultura)	1	1	1	1	1	0
	Subtotal	1	1	1	1	1	0
Deportes	Infraestructura (deportes)	1	1	1	0	1	0
	Subtotal	1	1	1	0	1	0
Desarrollo Social	Atención adultos mayores	1	0	0	0	0	0
	Atención primera infancia	1	0	0	0	0	0
	Desarrollo rural	1	0	0	0	0	0
	Inclusión social	1	0	0	0	0	0
	Otros (multisectorial)	1	0	0	0	0	0
	Subtotal	5	0	0	0	0	0
Desarrollo Urbano	Camales	1	0	0	0	0	0
	Catastro urbano y rural	1	0	0	0	0	0
	Cementerios	1	0	0	0	0	0
	Subtotal	1	1	1	1	0	0

	Parques industriales	1	0	0	0	0	0	0	0
	Parques recreacionales	1	1	1	1	1	1	1	0
	Puertos y muelles	1	1	1	1	1	1	0	0
	Terminales terrestres, aéreas	1	0	0	0	0	0	0	0
	Subtotal	8	3	3	3	2	1	1	0
	Equipos e insumos (educación)	1	0	0	0	0	0	0	0
Educación	Infraestructura (educación)	1	1	1	1	0	0	0	1
	Subtotal	2	1	1	1	0	0	0	1
Justicia y Seguridad	Seguridad ciudadana	1	0	0	0	0	0	0	0
	Subtotal	1	0	0	0	0	0	0	0
	Otros (multisectorial)	1	0	0	0	0	0	0	0
Multisectorial	Planificación	1	0	0	0	0	0	0	0
	Subtotal	2	0	0	0	0	0	0	0
	Control de inundaciones	1	1	1	0	0	0	0	0
	Planificación y control del medio ambiente	1	0	0	0	0	0	0	0
	Protección de cuencas y áreas naturales protegidas	1	0	0	0	0	0	0	0
Protección del Medio Ambiente y Desastres Naturales	Reasentamientos humanos	1	0	0	0	0	0	0	0
	Viveros y forestación	1	0	0	0	0	0	0	0
	Subtotal	5	1	1	0	0	0	0	0
Recursos Naturales y Energía	Generación, transformación y distribución eléctrica	1	1	1	1	1	1	1	1
	Subtotal	1	1	1	1	1	1	1	1
	Atención de servicios de salud	1	0	0	0	0	0	0	0
	Centros y subcentros de salud	1	0	0	0	0	0	0	0
	Hospitales	1	0	0	0	0	0	0	0
	Infraestructura de salud	1	1	1	1	0	0	0	1
Salud	Insumos de Equipamiento	1	0	0	0	0	0	0	0
	Subtotal	5	1	1	1	1	0	0	1
Saneamiento Ambiental	Agua potable	1	1	1	1	1	0	0	0

Total:	63	18	14	5	6	4
---------------	-----------	-----------	-----------	----------	----------	----------

Fuente: Base de Operadores, Gerencia de Planificación, Control y Gestión- EEEP

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno

Anexo F

Propuestas de Inversión por Provincia

Sector	Subsector	Provincia	# Proyectos	Monto (USD)		
Agricultura, ganadería y pesca	Desarrollo agropecuario o agroindustrial	Azuay	2	0,00		
		Morona Santiago	3	152.981,19		
		Orellana	21	6.594.532,69		
		Pastaza	12	2.535.990,82		
		Santa Elena	1	0,00		
		Santo Domingo de los Tsachilas	1	0,00		
		Sucumbíos	21	125.737.776,22		
		Zamora Chinchipe	1	0,00		
		Orellana	1	0,00		
		Pastaza	4	0,00		
Infraestructura agrícola, pecuaria y piscícola	Insumos agrícolas, provisión	Sucumbíos	1	329.917,20		
		Zamora Chinchipe	2	62.326,53		
		Orellana	2	117.364,80		
		Pastaza	3	0,00		
		Azuay	16	2.828.429,93		
		Bolívar	1	2.472.226,55		
		Santa Elena	1	0,00		
		Agricultura, ganadería y pesca Total			93	140.831.545,93
		Apoyo productivo	Fomento de empleo	Azuay	1	0,00
				El Oro	1	0,00
Morona Santiago	1			0,00		
Napo	1			116.043,79		
Sucumbíos	5			11.919.146,97		
Imbabura	2			1.111.320,00		
Morona Santiago	1			0,00		
Fomento industrial y competitividad	Fomento industrial y competitividad					

	Otros (Multisectorial)	Zamora Chinchipe	1	0,00
Desarrollo social Total			80	19.983.750,32
	Camales	Morona Santiago	1	1.411.327,40
		Napo	3	963.144,00
		Orellana	2	14.572.097,06
	Catastro urbano y rural	Zamora Chinchipe	2	9.740.638,30
		Zamora Chinchipe	1	0,00
	Cementerios	Azuay	1	142.480,58
		Morona Santiago	1	0,00
		Azuay	1	0,00
	Mercados, centros comerciales	Loja	1	0,00
		Orellana	1	233.130,24
		Sucumbíos	1	1.550.624,31
	Otros (Multisectorial)	Zamora Chinchipe	9	3.307.576,89
	Parques industriales	Zamora Chinchipe	1	105.840,00
		Carchi	1	6.382.822,31
		El Oro	2	144.728,81
		Esmeraldas	1	302.705,35
		Manabí	2	1.905.748,16
	Parques recreacionales	Morona Santiago	1	0,00
		Napo	8	10.041.279,69
		Orellana	3	811.166,58
		Pastaza	1	0,00
		Sucumbíos	5	6.675.403,75
		Zamora Chinchipe	7	1.239.716,54
		El Oro	1	0,00
	Puertos y muelles	Napo	2	2.663.432,25
		Orellana	6	15.700.499,61
		El Oro	1	0,00
	Terminales terrestres, aéreas	Morona Santiago	2	42.236.460,11

		Orellana	2	1.605.240,00
		Santa Elena	1	58.800,00
		Santo Domingo de los Tsachilas	1	0,00
	Protección de cuencas y áreas naturales protegidas	El Oro	1	6.142.330,13
	Reasentamientos humanos	Zamora Chinchipe	1	68.208,00
	Viveros y forestación	Zamora Chinchipe	2	215.379,18
		Orellana	3	0,00
		Sucumbíos	1	44.100.000,35
	Protección del medio ambiente y desastres naturales Total		43	69.418.019,64
		Azuay	2	0,00
		Esmeraldas	5	946.658,08
		Imbabura	1	0,00
	Recursos naturales y energía	Morona Santiago	5	1.667.258,10
	Generación, transformación y distribución eléctrica	Orellana	5	815.030,26
		Pastaza	3	397.997,43
		Sucumbíos	41	4.194.927,97
		Zamora Chinchipe	6	10.842,72
	Recursos naturales y energía Total		68	8.032.714,57
		El Oro	1	0,00
	Atención de servicios de salud	Zamora Chinchipe	2	0,00
		Azuay	5	18.526,48
		El Oro	1	0,00
		Imbabura	2	529.133,22
		Manabí	1	18.522,00
	Infraestructura de salud	Morona Santiago	7	6.441.965,88
		Napo	4	7.608.528,51
		Orellana	9	11.644.989,98
		Pastaza	10	9.171.918,07
		Santa Elena	2	1.814.846,32
		Sucumbíos	30	50.095.667,27

	Insumos de Equipamiento	Zamora Chinchipe Pastaza Sucumbíos	8 3 3	25.982.890,16 2.459.602,31 141.120,00
Salud Total			88	115.927.710,19
		Azuay	21	7.326.462,14
		El Oro	7	5.007.784,69
		Esmeraldas	4	478.013,10
		Imbabura	14	1.257.044,66
		Manabí	1	0,00
	Agua potable	Morona Santiago	22	5.428.908,97
		Napo	8	13.757.864,32
		Orellana	43	7.172.710,73
		Pastaza	11	1.869.416,80
		Santo Domingo de los Tsachilas	1	0,00
		Sucumbíos	59	27.833.385,75
	Agua potable	Zamora Chinchipe	23	2.357.448,68
Saneamiento ambiental		Morona Santiago	1	0,00
		El Oro	1	0,00
		Esmeraldas	1	0,00
		Guayas	1	3.873.457,46
		Manabí	5	4.779.584,33
	Agua potable y alcantarillado sanitario	Napo	3	1.111.320,00
		Orellana	2	0,00
		Santa Elena	1	0,00
		Sucumbíos	7	199.920,00
		Zamora Chinchipe	4	218.736,00
		Azuay	2	14.767.017,39
	Agua potable y alcantarillado sanitario/pluvial	Esmeraldas	1	0,00
		Morona Santiago	4	4.033.750,38
		Orellana	2	0,00

	Pastaza	7	1.058.715,43
	Sucumbíos	10	9.921.603,82
	Zamora Chinchipe	7	702.483,60
	Napo	3	0,00
Agua potable y letrización	Orellana	3	7.158.102,30
	Sucumbíos	23	985.609,52
	Morona Santiago	1	0,00
	Napo	10	1.833.433,15
	Orellana	6	3.205.128,25
Alcantarillado pluvial	Pastaza	1	0,00
	Santa Elena	2	370.440,00
	Sucumbíos	8	5.414.861,76
	Zamora Chinchipe	3	1.810.961,70
	Azuay	22	12.212.184,34
	El Oro	4	31.532.416,54
	Esmeraldas	3	2.492.890,93
	Morona Santiago	12	7.617.875,32
Alcantarillado sanitario	Napo	20	7.601.300,80
	Orellana	15	27.983.027,07
	Pastaza	10	4.131.590,99
	Santa Elena	2	1.205.822,28
	Sucumbíos	17	1.864.915,78
	Zamora Chinchipe	15	2.770.883,46
	Sucumbíos	2	0,00
	Azuay	4	4.372.093,95
	Carchi	1	960.615,49
	El Oro	3	12.038.735,81
	Esmeraldas	4	1.153.988,56
	Manabí	1	19.480.475,68
	Morona Santiago	13	20.161.732,37
	Alcantarillado sanitario y letrización		
	Alcantarillado sanitario y pluvial		

	Orellana	12	4.701.194,66
	Pastaza	9	5.412.764,54
	Santo Domingo de los Tsachilas	1	1.032.524,62
	Sucumbios	7	5.124.915,49
	Zamora Chinchipe	21	16.062.794,29
	Azuay	2	48.216,00
	El Oro	1	0,00
	Esmeraldas	9	0,00
	Morona Santiago	1	0,00
	Pastaza	2	0,00
	Santo Domingo de los Tsachilas	1	0,00
	Sucumbios	5	47.040,00
	Zamora Chinchipe	2	0,00
	Orellana	1	0,00
	Orellana	2	0,00
	Azuay	27	31.576.876,18
	El Oro	9	5.013.288,00
	Imbabura	3	18.669.783,71
	Los Ríos	1	0,00
	Manabí	5	26.760.928,33
	Morona Santiago	8	30.391.204,05
	Napo	22	34.124.193,57
	Orellana	55	107.588.956,73
	Pastaza	59	129.032.955,54
	Santa Elena	2	0,00
	Sucumbios	55	408.163.606,63
	Zamora Chinchipe	17	40.320.354,68
	Pichincha	1	0,00
	Azuay	15	2.104.682,72
	Sistemas de comunicación		
	Vialidad especial: ciclovías, senderos pedestres, pasos peatonales, etc.		
	Vías Rurales		
	Vías rurales		
	Vías urbanas		

Anexo G

Estado de Proyectos por Sector en los últimos 5 años

Año	Estado	Sector	No. Proyectos	Codificado Total	Pagado Total	
2011	Contratado	Educación	1	8.551.958,94	6.272.846,30	
		Vialidad	1	10.300.000,00	10.300.000,00	
	Total		2	18.851.958,94	16.572.846,30	
	Finalizado	Cultura	1	2.600.000,00	2.600.000,00	
		Desarrollo Social	1	232.211,64	229.971,64	
		Educación	1	119.023,52	119.023,52	
		Electrificación	1	50.813,00	50.813,00	
		Intervención integral	2	3.220.852,30	3.220.852,30	
		Salud	1	10.313,70	10.313,70	
		Saneamiento Ambiental	1	23.418.201,00	23.418.201,00	
		Vialidad	2	3.519.043,73	3.518.431,74	
		Vivienda	1	2.195.555,08	1.895.955,08	
		Total		11	35.366.013,97	35.063.561,98
2011 Total				13	54.217.972,91	51.636.408,28
2012	Contratado	Comunidades del Milenio	11	6.263.822,68	5.371.300,67	
		Educación	6	41.902.206,82	24.805.424,49	
		Electrificación	2	148.983,00	148.983,00	
		Intervención integral	2	2.653.529,92	1.512.781,70	
		Salud	1	6.087.112,35	3.203.030,42	
		Saneamiento Ambiental	13	54.477.042,21	40.448.257,90	
		Telecomunicaciones	1	3.185.052,32	1.148.234,20	
		Vialidad	6	57.858.995,06	27.593.223,29	
		Total		42	172.576.744,35	104.231.235,68
		Finalizado	Apoyo Productivo	10	10.036.419,06	9.662.343,63
			Comunidades del Milenio	2	857.939,48	573.421,77
			Cultura	1	8.415.037,13	8.089.459,67
			Deportes	3	2.187.845,48	2.177.990,94
			Desarrollo Social	3	1.955.638,28	1.872.082,51
			Educación	62	92.403.471,91	86.690.852,18
	Electrificación		40	11.165.332,14	7.234.808,18	
	Intervención integral	8	23.385.977,08	22.537.483,68		
	Protección Medio Ambiente	1	4.075.800,88	4.075.800,88		
	Salud	7	10.786.281,05	7.874.004,50		
	Saneamiento Ambiental	45	72.518.899,32	60.423.305,07		
	Telecomunicaciones	301	11.578.352,96	11.578.352,96		

		Turismo	2	9.296.991,12	9.296.991,12
		Vialidad	15	50.151.221,29	47.555.864,44
		Vivienda	1	3.756.393,02	3.671.919,35
	Total		501	312.571.600,20	283.314.680,87
	Por contratar	Educación	3	4.205.865,41	85.819,36
		Electrificación	1	69.705,87	69.705,87
		Saneamiento Ambiental	3	246.562,18	4.422,40
	Total		7	4.522.133,46	159.947,63
2012 Total			550	489.670.478,01	387.705.864,18
2013	Contratado	Educación	1	5.952.957,51	4.713.865,62
		Electrificación	18	10.888.146,79	5.194.447,10
		Intervención integral	5	5.777.642,59	2.986.590,36
		Protección Medio Ambiente	1	8.447.738,44	6.487.871,16
		Salud	3	4.712.309,18	2.662.459,16
		Saneamiento Ambiental	30	29.962.931,09	19.295.240,57
		Vialidad	6	41.830.872,53	21.337.827,18
	Total		64	107.572.598,12	62.678.301,14
	Finalizado	Apoyo Productivo	1	722.756,00	722.756,00
		Deportes	1	1.532.527,55	1.506.363,59
		Desarrollo Urbano	2	7.069.971,65	6.548.199,22
		Educación	1	4.919.991,76	2.965.954,53
		Electrificación	145	9.577.925,62	7.625.046,21
		Intervención integral	2	10.350.489,72	8.868.229,90
		Salud	2	6.378.548,12	4.962.135,51
		Saneamiento Ambiental	22	30.834.493,65	26.499.452,16
		Telecomunicaciones	288	8.026.913,34	8.026.913,34
		Vialidad	7	9.682.375,08	9.091.085,62
		Vivienda	1	45.564,78	35.296,21
	Total		472	89.141.557,26	76.851.432,29
	Por contratar	Desarrollo Urbano	2	174.939,00	0,00
		Electrificación	3	623.555,69	590.725,18
		Saneamiento Ambiental	1	100.000,00	0,00
		Turismo	1	61.310,05	0,00
		Vialidad	2	541.123,33	0,00
	Total		9	1.500.928,07	590.725,18
2013 Total			545	198.215.083,45	140.120.458,61
2014	Contratado	Comunidades del Milenio	1	7.550.824,31	2.415.975,15
		Cultura	1	602.132,22	339.606,22
		Deportes	2	4.277.097,47	1.407.357,57
		Educación	4	21.288.647,60	9.625.835,16
		Electrificación	2	435.499,29	0,00
		Saneamiento Ambiental	4	726.054,75	764.270,44

		Turismo	3	8.930.182,51	4.331.791,68
		Vivienda	1	135.380,75	51.931,17
	Total		18	43.945.818,90	18.936.767,40
	Finalizado	Apoyo Productivo	6	3.168.480,00	4.901.889,44
		Educación	1	2.175.120,00	745.206,48
		Electrificación	14	2.063.554,02	1.486.429,50
		Vialidad	8	17.924.135,96	11.144.930,05
	Total		29	25.331.289,98	18.278.455,47
	Por contratar	Cultura	1	18.895.650,84	0,00
		Deportes	1	149.600,11	0,00
		Desarrollo Social	3	216.728,32	0,00
		Desarrollo Urbano	1	1.888.495,56	0,00
		Educación	1	6.842.860,95	0,00
		Electrificación	1	815.215,31	0,00
		Salud	1	3.154.343,01	0,00
	Total		9	31.962.894,10	0,00
2014 Total			56	101.240.002,98	37.215.222,87
2015	Contratado	Desarrollo Urbano	1	98.628,96	0,00
	Total		1	98.628,96	0,00
	Por contratar	Educación	40	68.785.272,32	0,00
		Saneamiento Ambiental	1	600.000,00	0,00
		Telecomunicaciones	23	7.273.741,96	39.638,27
		Vialidad	1	631.086,74	0,00
	Total		65	77.290.101,01	39.638,27
2015 Total			66	77.388.729,97	39.638,27
Total			1230	920.732.267,32	616.717.592,21

Fuente: Base de Seguimiento de Proyectos, Subgerencia de Control y Gestión, 2015

Elaborado por: Ing. Ruth Barreno