PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

PROPUESTA DE UN MODELO PARA EVALUAR LAS MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA DEL ECUADOR

EVELYN NATALÍ SOLA ROMERO

DIRECTOR: ING. VÍCTOR HUGO RAMÍREZ, MGTR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN

QUITO, ABRIL 2019

DIRECTOR:

Ing. Víctor Hugo Ramírez, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Darwin Ramìrez, Mgtr.

Ing. Alvaro Burgos, Mgtr.

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado en primer lugar a Dios por haber guiado mi camino para llegar hasta aquí con la sabiduría necesaria para cumplir uno más de mis sueños, además a mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida y el impulso necesario para continuar con mis estudios, además quienes me han educado en valores y me han entregado todo su amor incondicional.

Evelyn Natalí Sola Romero

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por las bendiciones diarias que me entrega las cuales son fundamentales para seguir adelante en todos los ámbitos, por darme la sabiduría necesaria para tomar las decisiones correctas en mi vida en miras de continuar cumpliendo mis metas.

A mis padres Ing. Mónica Romero e Ing. Diego Sola por ser mi ejemplo de lucha y constancia diaria, enseñándome que el que persevera alcanza, además por apoyarme y no dejar que caiga en ningún momento.

A mi hermano Erick Sola por ser mi apoyo y mi mano derecha en todo, a mis tía Msc. María Romero quien ha sido durante toda mi vida mi apoyo incondicional, me ha compartido su conocimiento y experiencias con mucho amor y dedicación, y ha sido el pilar fundamental para que alcance mis sueños.

Evelyn Natalí Sola Romero

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 ANTECEDENTES DE CREACIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS ... 2

1.1 Antecedentes de las empresas públicas de la función ejecutiva en el Ecuador .. 4

1.2 Objetivos de creación de las empresas públicas de la función ejecutiva en el Ecuador 8

2 MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO 11

2.1 Definición de gobierno corporativo 11

2.2 Inicios de gobierno corporativo en Europa 15

2.3 Modelo de gobierno corporativo en empresas latinoamericanas 16

2.3.1 Beneficios del Buen Gobierno Corporativo en América Latina 18

2.3.2 Gobierno Corporativo en el Ecuador 19

2.4 Principios y normas de buen gobierno corporativo 21

2.5 Gobierno corporativo en las empresas públicas 22

3 METODOLOGÍA PARA EVALUAR PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS 26

3.1 Metodología 26

3.2 Técnicas de recolección de datos 26

3.2.1 Fuentes primarias 26

3.2.2 Fuentes secundarias 26

3.2.3 Procesamiento de datos 27

3.3 Modelo de evaluación 27

4 DESARROLLO DEL MODELO PROPIO PARA EVALUAR PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP 36

4.1 Desarrollo del modelo 36

4.1.1 Descripción de la Empresa 36

4.1.2 Tamaño de la Muestra 39

4.1.3 Aplicación del Modelo 41
4.2 Parámetros de semaforización 45

5 PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA 47

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 52
6.1 Conclusiones 52
6.2 Recomendaciones 53

REFERENCIAS 54

ANEXOS 57
Anexo 1: Objetivos de creación de las empresas pùblicas 58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Componentes del Modelo 32
Tabla 2: Grado de cumplimiento y puntuación 34
Tabla 3: Ponderación de Opciones 35
Tabla 4: Parámetros de Semaforización 35
Tabla 5: Planificación estratégica EMCO EP 37
Tabla 6: Resultados de la Aplicación 41
Tabla 7: Parámetros de semaforización 45
Tabla 8: Plan de acción de mejora para la empresa coordinadora de empresas públicas EMCO EP 48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pasos para garantizar una toma de decisiones con alto valor agregado, Tomado de El gobierno corporativo como estrategia de crecimiento y toma de decisiones empresariales 13
Figura 2: Componentes de la Metodología de Evaluación CERT 27
Figura 3: Pilares del Buen Gobierno Corporativo: 28
Figura 4: Recomendaciones Subcomponente Personas 29
Figura 5: Recomendaciones Subcomponente Organización 30
Figura 6: Recomendaciones Subcomponente Ambiente de Control 31
Figura 7: Recomendaciones Subcomponente Atención al Cliente 32
Figura 8: Cadena de Valor 37
Figura 9: Mapa de Procesos 38
Figura 10: Estructura Organizacional 39
Figura 11: Organización 42
Figura 12: Personas 43
Figura 13: Ambiente de Control 44
Figura 14: Calidad de atención al cliente 45

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación propone un modelo para evaluar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas Públicas de la Función Ejecutiva del Ecuador, con la finalidad de generar conductas de gestión responsable y compatibles con el desarrollo sostenible, en el ámbito económico, administrativo, productivo, protección ambiental y equidad social de manera que se pueda garantizar que la empresas desarrollen una visión que englobe los valores éticos como una estrategia integral.

En base a lo expuesto, el trabajo de titulación se ha estructurado en seis capítulos: así, en el capítulo I se presenta los antecedentes de creación de las empresas públicas en el cual se describe la normativa que actualmente se encuentra vigente así como también los objetivos de creación de cada una de las empresas de acuerdo a cada uno de su sector.

En el capítulo II se desarrolla la definición de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en la cual se detalla el inicio del Gobierno Corporativo en Europa, posteriormente en América, y en el Ecuador, así como también cada uno de sus principios aplicables a las empresas, se expone la problemática que actualmente tienen las empresas públicas.

En el desarrollo del capítulo III se describe la metodología que se utilizará para evaluar las mejores prácticas, el en cual se explica el modelo y cuál será el criterio de evaluación en los componentes establecidos los cuales son: organización, personas, ambiente de control y atención al cliente.

En el capítulo IV se presenta la aplicación de modelo en la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO EP el cual tiene como resultado en los 4 componentes una categorización como deficiente.

En el capítulo V se presenta un plan de acción de mejora el cual tiene como enfoque el cumplimiento de objetivos empresariales mediante una adecuada definición de la estrategia, correcto diseño de procesos y la creación de una organización saludable que

fomente el compromiso organizacional en sus colaboradores, lo que produce un incremento en el bienestar psicológico y da como resultado aumento en la productividad y la consecución de objetivos organizacionales.

Finalmente, en el capítulo VI se presenta las conclusiones y recomendaciones que se expone como resultado del presente trabajo.

INTRODUCCIÓN

Actualmente es de suma importancia que la gestión de las empresas se encuentre enmarcada en la aplicación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, ya que esto es sinónimo de solidez y competitividad; debido a que una buena dirección garantiza el cumplimiento de los objetivos. Las empresas públicas en el Ecuador han sido creadas con la finalidad de generar valor para la sociedad, aprovechar los recursos de manera sustentable y obtener rentabilidad en sus operaciones; se ha podido evidenciar que hoy en día existe una escasa gestión para implementar modelos de gestión adecuados, además la capacidad de gestión administrativa es débil, no existe una cultura de liderazgo en marcha por parte de las autoridades, en cuanto a los procesos son incompatibles con el mercado; motivo por el cual no han logrado ser efectivas ni han cumplido todos sus objetivos organizacionales planteados, bajo este precedente mediante la aplicación de la propuesta para evaluar las mejores Prácticas de Gobierno Corporativo se busca potenciar a las empresas para que puedan ser capaces de generar rentabilidad, fortalecer los modelos empresariales para el cumplimiento de los objetivos, crear una cultura de valores en el personal; además es importante garantizar que se implemente una estrategia integral especialmente al ser entidades de gobierno cuya visión está orientada a optimizar los servicios y la utilización de recursos públicos.

1 ANTECEDENTES DE CREACIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

De acuerdo a la Ley Orgánica de empresas públicas LOEP y a la Constitución, define a las empresas públicas como entidades que forman parte del Estado, con un patrimonio propio, las cuales cuentan con autonomía en el ámbito: presupuestario, financiero, administrativo, económico y de gestión, cuya finalidad es la prestación de servicios públicos, a la gestión de sectores estratégicos, el aprovechamiento sustentable de bienes y recursos públicos y demás actividades de desarrollo económico que corresponden al Estado ecuatoriano (Correa Delgado, 2009).

Se debe indicar que parte de las empresas públicas también se han constituido las empresas subsidiarias las cuales son sociedades mercantiles de economía mixta en las que el Estado tiene la mayoría de acciones, éstas han sido creadas por las mismas empresas públicas con la finalidad de desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada.

De esta misma manera también han sido creadas las agencias y unidades de negocio las cuales son áreas operativas y administrativas que se derivan de las empresas públicas, las cuales se encuentran dirigidas por un administrador con poder especial que tiene como labor cumplir con las atribuciones que le encomiende el representante legal de la empresa pública, estas unidades también desarrollan sus actividades de manera desconcentrada y descentralizada.

La constitución o creación de las empresas públicas se llevará a cabo mediante:

- Decreto ejecutivo para las empresas creadas por la Función Ejecutiva.

- Por medio de un acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados.

- Mediante escritura pública para aquellas empresas que se constituyan entre la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados o al régimen

societario, en dicha resolución se determinará los aspectos relacionados con su administración y funcionamiento.

Además se podrá constituir empresas públicas de coordinación, para articular y planificar las actividades de empresas públicas creadas de la misma manera, con la finalidad de alcanzar mayores niveles de eficiencia en todas las gestiones de su competencia (Correa Delgado, 2009).

Organización empresarial

Los órganos de organización y administración en las empresas públicas son: el Directorio y la Gerencia.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Empresas Públicas dentro de las atribuciones del Directorio tenemos las siguientes:

- Establecer y evaluar políticas y metas en concordancia con las directrices nacionales, regionales, provinciales o locales, aprobación de programas anuales y plurianuales de inversión, reinversión y desinversión de la empresa pública (Correa Delgado, 2009);

- Aprobar las políticas y evaluar la ejecución de: planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa, es importante también mencionar al Orgánico Funcional de la Empresa y el reglamento de Funcionamiento de Directorios;

- Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales, cuyo monto será definido en el Reglamento General de esta Ley con sujeción a las disposiciones de la Ley y la normativa interna de cada empresa. Las contrataciones de crédito, líneas de crédito o inversiones inferiores a dicho monto serán autorizadas directamente por el Gerente General de la Empresa;

- Autorizar la enajenación de bienes de la empresa de acuerdo a la normativa aplicable desde el monto que establezca el directorio;

- Conocer y resolver sobre el Informe Anual de la o el Gerente General, así como los Estados Financieros de la empresa pública cortados al 31 de diciembre de cada año;

- Nombrar a la o al Gerente General, de una terna propuesta por la Presidenta o Presidente del Directorio, y sustituirlo;

- Aprobar la creación de filiales o subsidiarias, nombrar a sus administradoras o administradores con base a una terna presentada por la o el Gerente General, y sustituirlos;

- Disponer el ejercicio de las acciones legales, según el caso, en contra de ex administradores de la Empresa Pública; y,

- Las demás que le asigne esta Ley, su Reglamento General y la reglamentación interna de la empresa.

1.1 Antecedentes de las empresas públicas de la función ejecutiva en el Ecuador

El rol de las empresas públicas se dicta a partir de la Constitución de la República del Ecuador con la potestad de planificar el desarrollo del país y dinamizar la economía, en la intervención de sectores estratégicos, así como también gestionar los recursos renovables y no renovables como el petróleo y la minería, estableciendo competencias a nivel central, garantizando una lógica de derechos para toda la población ecuatoriana.

De acuerdo al artículo 315 de la constitución del estado *"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"* las empresas públicas se constituyen para alcanzar los objetivos descritos en la planificación nacional por lo cual se convierten en estratégicas en la estructura institucional del estado ecuatoriano (Constitución de la República del Ecuador, 2015).

Las primeras empresas públicas en aparecer fueron: Astinave, ENAC, Trasnave, Enprovit (Empresa Nacional de Productos Vitales), CEPE, ENTID, Epna, TAME, Snalme, Endes, Correos del Ecuador, Ferrocarriles del Estado y la Empresa de Alcoholes del Estado; tiempo después con el inicio de la explotación petrolera se procedió a la creación de empresas públicas vinculadas con la inversión estatal para dar paso a grandes proyectos hidrocarburíferos así como también el despliegue de la red de servicios de electricidad y telecomunicación, en esta época se crearon refinerías e hidroeléctricas.

Estas empresas generalmente se creaban a través de leyes específicas en el cual se determinaba el objetivo de creación de cada una de ellas, su régimen administrativo, su mecanismo de control, contratación, la gestión de talento humano, entre otros (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Con la finalidad de que la creación de las empresas públicas se articule a las metas y objetivos del estado y no exista ningún tipo de duplicidad en las funciones con otras instituciones públicas, mediante decreto No. 1064 de 16 de febrero de 2012 se expide las directrices para la creación de las empresas públicas por parte de la función ejecutiva, en el decreto indica lo siguiente:

> Las entidades y organismos de la Función Ejecutiva que gestionen la creación de empresas públicas deberán solicitar y obtener de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo el INFORME PREVIO DE PERTINENCIA, pronunciamiento que se realizará sobre la base del proyecto que se presente para su análisis y consideración […] Una vez finalizado el análisis, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo emitirá su informe que será remitido a la entidad solicitante (D. E. 1064, Art. 1). Adicionalmente, este decreto delega a la Senplades la elaboración de la Norma Técnica para la creación de empresas públicas, la cual es de estricto cumplimiento para las instituciones de la Función Ejecutiva (D. E. 1064, Art. 2).

Mediante decreto ejecutivo No. 842 de 07 de diciembre de 2015, se crea la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas:

> Con el objetivo de planificar, articular, coordinar, controlar y validar las políticas y acciones de todas las empresas públicas, sus subsidiarias, filiales, agencias y unidades de negocio, constituidas por la función ejecutiva y de las que llegaran a crear, fusionar o suprimir; con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión técnica administrativa y financiera (Presidente Constitucional de la República del Ecuador, 2015).

Las atribuciones que se le han conferido a la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO EP son las siguientes:

- Emitir políticas, lineamientos, metodologías y herramientas con el objetivo de estandarizar la gestión de las empresas públicas en lo relativo a gobierno corporativo, talento humano, desarrollo organizacional, planes estratégicos, negocios y expansión y de más gestión financiera y contable basado en el control de riesgos para la debida toma de decisiones de cada una de las empresas públicas.

- Debe definir la metodología para la correcta designación del gerente general de las empresas públicas.

- Evaluar de acuerdo a criterios de eficiencia, rentabilidad, social, sostenibilidad, de acuerdo a los planes estratégicos establecidos, en base a un único sistema de información.

- Impulsar la elaboración de planes de innovación en transferencia de tecnología, generar economías de escala, optimización de recursos, diseñar modelos asociativos.

Mediante Decreto Ejecutivo 1280 el Presidente Constitucional de la República del Ecuador el 16 de diciembre de 2016, indica que es necesario fortalecer la labor de la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas por lo que en dicho decreto se decide replantear el objetivo de creación y determina nuevas atribuciones de su Directorio: (Presidente del Ecuador, 2016).

1. Emitir conjuntamente con el Ministerio del Trabajo, las escalas salariales, así como también la remuneración variable de las empresas coordinadas.

2. Fungir como tenedora de acciones de las empresas del estado, de igual manera realizar las respectivas negociaciones.

3. Calificar la idoneidad de los gerentes generales de las empresas coordinadas.

4. Emitir las directrices respectivas en cuanto a: compras corporativas, priorización de proyectos de inversión, así como temas específicos en temas que proponga la gerencia de las empresas.

5. Evaluar semestral y anualmente la gestión de las empresas coordinadas.

6. Consolidar la información empresarial a través de un sistema, el mismo que será impartido y administrado por la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas.

7. Absolver las consultas vinculadas que realicen las empresas públicas coordinadas.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 033 el Presidente Constitucional de la República del Ecuador el 14 de junio de 2017 decreta la transferencia de la Coordinación de las Empresas Públicas de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES a la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO EP, y deberá cumplir con las siguientes atribuciones: (Presidente de la República del Ecuador, 2017).

a) Coordinar la participación de los Directorios.

b) Asesorar y formular recomendaciones a las autoridades de la institución para la toma correcta de decisionesCoordinar la participación de los Directorios.

c) Coordinar el seguimiento a resoluciones, disposiciones y recomendaciones que se den en el DirectorioCoordinar la participación de los Directorios.

d) Identificar alertas asociadas a la planificación empresarial de las empresas coordinadasCoordinar la participación de los Directorios.

e) Analizar la información técnica, financiera, contable, financiera, presupuestaria de las empresas públicas coordinadasCoordinar la participación de los Directorios.

f) Elaborar informes técnicos, económicos, legales y más insumos para la toma de decisiones en los Directorios.

g) Evaluar el desempeño de las empresas coordinadas.

h) Coordinar la entrega de la información relacionada con atribuciones del Directorio.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 462 el Presidente Constitucional de la República del Ecuador el 1 de agosto de 2018 dispone la integración de los Directorios de las empresas públicas de la función ejecutiva y establece lo siguiente: (Presidente de la República del Ecuador, 2018)

a) La o el Ministerio del ramo correspondiente o su delegado.

b) La o el presidente del Directorio de la empresa coordinadora de Empresas Públicas o su delegado.

c) Una o un delegado de la Presidencia de la República.

1.2 Objetivos de creación de las empresas públicas de la función ejecutiva en el Ecuador

A continuación, se presenta un resumen de las empresas que forman parte de la Función Ejecutiva y en el Anexo 1 se detalla cada uno de los objetivos de creación de las empresas públicas:

SECTORES ESTRATÉGICOS



De acuerdo al gráfico que se detalla anteriormente, las empresas públicas que pertenecen a sectores estratégicos tiene como finalidad: ampliar los horizontes de reservas petroleras, maximizar el uso del recurso hidroeléctrico, eficiencia energética, aprovechar los recursos mineros, ambientales, marítimos y otros; de manera que contribuyan al desarrollo del país, este tipo de empresas deben tener independencia financiera administrativa para que con su labor generen empleo, y satisfagan las necesidades de la comunidad mediante el correcto aprovechamiento correcto de los recursos que tiene el país.

Así también existen otro tipo de empresas las cuales no son parte de los sectores estratégicos pero de igual manera buscan brindar productos y servicios que requiere el país, a continuación se presenta un gráfico con las mismas:

OTROS SECTORES



2 MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

2.1 Definición de gobierno corporativo

En términos generales el Gobierno Corporativo de una empresa es básicamente el conjunto de reglas de convivencia que ayudan a mantener mejores relaciones entre propietarios, administradores, clientes y grupos de interés, de manera que se garantice las responsabilidades, deberes y derechos así como también el nivel de profundidad, periodicidad y veracidad de la información, y los conflictos de intereses que se puedan dar, cada uno de ellos en el ámbito de su competencia, lo que busca el Gobierno Corporativo es el desarrollo de mercados capitales, evitar los fraudes en las empresas, mantener una globalización de la economía con la finalidad de garantizar la calidad, efectividad y productividad de las empresas (FONAFE, 2014).

De acuerdo a lo que menciona Adam Smith en la riqueza de las naciones: ninguno de los directores se hace totalmente responsable de los intereses ajenos como los de sí mismo.

Según Sir Adrian Cadbury el gobierno corporativo es un sistema de reglas controladas que permiten integrar las funciones de una empresa en todos sus niveles de administración.

Por otra parte, para el banco mundial, el Gobierno Corporativo es la relación entre la compañía y sus accionistas con un enfoque hacia la sociedad en general (Banco de Desarrollo de América Latina, 2013).

La Corporación Andina de Fomento CAF, indica que el Gobierno Corporativo es un conjunto de prácticas formales e informales que gestionan las relaciones entre los administradores y sus grupos de interés para un eficiente uso de los recursos de manera transparente con el fin de mitigar el riesgo en problemas de información financiera-contable incorrecta.

La IAAG explica que el gobierno corporativo es el conjunto de estándares concretos que se aplica en empresas públicas, privadas, cotizadas en bolsa o no; para articular de forma razonable las prácticas claves para lograr la adhesión de la empresa y su stakeholders.

Por último, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE define al Gobierno Corporativo como el sistema que controla a las empresas públicas y privadas enmarcadas en 6 ámbitos importantes: un marco eficaz para el desarrollo de la empresa, derechos de los accionistas, tratamiento equitativo en los accionistas, la función de los grupos de interés, la comunicación y transparencia y finalmente las responsabilidades del Directorio (Banco de Desarrollo de América Latina, 2013).

De acuerdo a lo establecido por la Doctora María Gracia García Soto en su tesis doctoral denominada "El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial" indica que al momento de formular una estrategia se debe tomar en cuenta a varios elementos como lo son: los recursos, los negocios y su competencia, la estructura, sistema y procesos a utilizarse y finalmente los objetivos y estrategias alineadas a la visión institucional, pero esta lógica empresarial no se cumple debido a que los objetivos empresariales son manipulados por los objetivos personales de la alta dirección, es por esta razón que para establecer la estrategia es importante basarse en el gobierno corporativo ya que a más de permitir establecer una estrategia corporativa también contribuye a la revisión y supervisión de procesos, así como temas relacionados con la responsabilidad y el marco normativo de la empresa (García Soto, 2003).

Actualmente la toma de decisiones es un proceso que dependiendo de la organización puede realizarse con un alto grado de responsabilidad y visión a futuro o a su vez puede convertirse en un proceso automático que únicamente se fije en decisiones eventuales y pierda de vista a la estrategia, es así que se recomienda seguir los siguientes pasos de manera que se pueda garantizar la toma de decisiones con un alto valor agregado: (Deloitte, 2009)

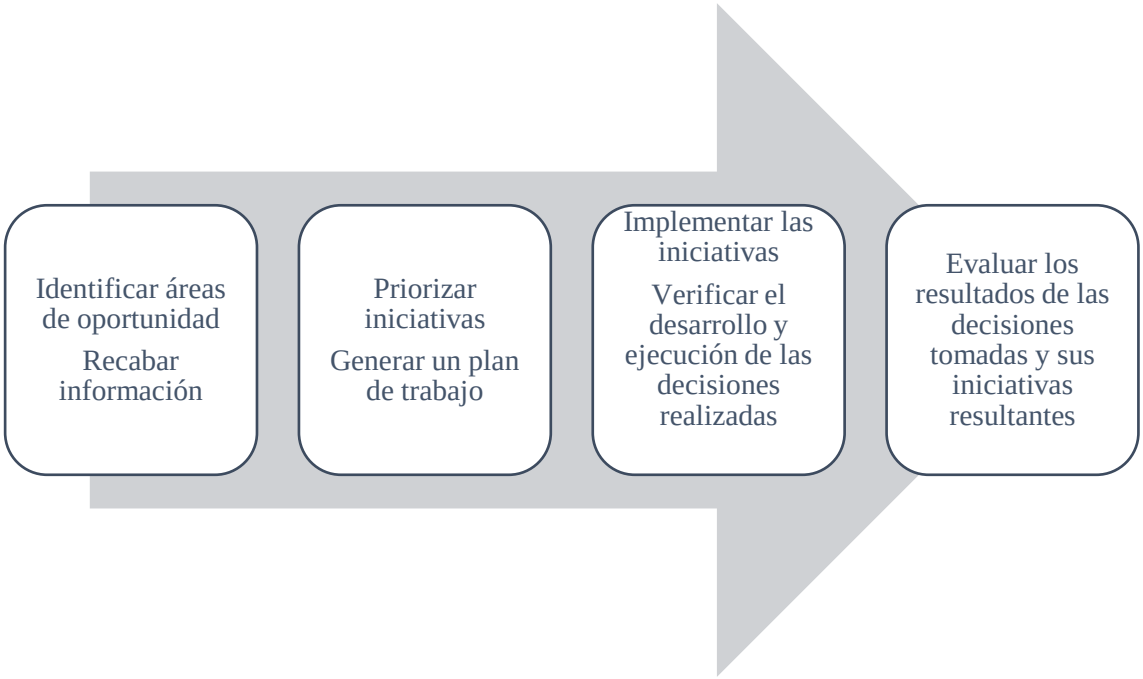


Figura 1: Pasos para garantizar una toma de decisiones con alto valor agregado, Tomado de El gobierno corporativo como estrategia de crecimiento y toma de decisiones empresariales

- **Identificar áreas de oportunidad.-** Para el cumplimiento de este paso es necesario evaluar cuales áreas generan valor agregado dentro de la empresa para esto es importante aplicar las herramientas estratégicas ya que a más de generar valor permiten desarrollar nuevas iniciativas, así como también los posibles riesgos estratégicos que de no mitigarse podrían causar un impacto negativo en la empresa (Deloitte, 2009)

- **Recabar información.-** Para el cumplimiento de este paso es importante determinar la información necesaria para realizar una debida priorización de las iniciativas identificadas y tomar decisiones eficientes (Deloitte, 2009).

- **Priorizar iniciativas.-** Todas las iniciativas que se han establecido deben ser evaluadas con la finalidad de enfocar los esfuerzos posibles en aquellas que requieran decisiones estratégicas y las restantes poner a consideración de la administración para el debido seguimiento (Deloitte, 2009).

- **Generar un plan de trabajo.-** Una vez que se ha trabajado con la priorización de las iniciativas, es importante plantearse los mecanismos que se van a utilizar, así como también los responsables de su ejecución, luego de establecer el plan de trabajo es necesario poner en conocimiento a todos los involucrados sobre las decisiones que se están tomando con la finalidad de garantizar mejores beneficios y evitar futuras confusiones (Deloitte, 2009).

- **Implementar las iniciativas.-** Esta etapa lo que se busca es delegar las actividades necesarias, así como también tomar decisiones sobre aquellos imprevistos que puedan aparecer en el transcurso de la ejecución, el rol estratégico de la autoridad es muy importante en el desarrollo de esta fase (Deloitte, 2009).

- **Verificar el desarrollo y ejecución de las decisiones realizadas.- U**na vez implementado el plan es importante realizar el debido seguimiento al cumplimiento de manera que se pueda asegurar que los resultados sean los esperados (Deloitte, 2009).

- **Evaluar los resultados de las decisiones tomadas y sus iniciativas resultantes.-** En esta fase es importante verificar el compromiso que se ha tenido en la ejecución de las iniciativas y los retos importantes que se derivaran de las buenas decisiones. (Deloitte, 2009)

En muchas empresas hoy en día se puede percibir la falta de confianza que existe debido a los manejos inapropiados de la alta gerencia, sumado a esto también se expone la corrupción tanto en el ámbito público como en el privado, como consecuencia de esto las empresas intentan continuar en el mercado a pesar de la problemática antes citada.

Es importante mencionar que la confianza se puede recuperar, aunque toma mucho más tiempo y nuevos esfuerzos para intentar conservarla, para que esto suceda se recomienda aplicar la siguiente ecuación: desempeño+ percepción= reputación, el desempeño es uno de los puntos más complicados de cumplir puesto que se necesita de un gran esfuerzo para intentar incrementar el valor del negocio y mejorar continuamente, por otro lado la percepción se puede evidenciar a través de cumplimiento de obligaciones, estrategias de crecimiento, imagen, transparencia y cultura corporativa, las cuales permiten incrementar

la reputación dentro y fuera de la empresa, el intentar mantener los 3 factores juntos se logrará promover la confianza de las autoridades, es así que el Gobierno Corporativo no se lo puede tomar como un tema de moda sino más bien como una solución a la crisis de confianza ya que el papel que juegan las autoridades es fundamental para encaminar los objetivos al cumplimiento (Deloitte, 2009)

2.2 Inicios de gobierno corporativo en Europa

Se puede evidenciar que en la primera etapa de incorporación de Gobierno Corporativo, en Estados Unidos las empresas son el motor del desarrollo de la economía en el cual se establecen ordenamientos estatales, ordenamientos federales, mercados de valores; por el contrario en Europa se empieza a visualizar la heterogeneidad en donde se desarrolla el institucionalismo, el contractualismo, la tradición imperativa, la financiación bancaria.

Posterior a este acontecimiento y con la finalidad de armonizar las grandes directivas se desarrolla la publicidad en la cual se validan los compromisos y se eliminan las sociedades de capital, se constituye la sociedad anónima, se fusionan algunas sociedades anónimas, se crean las sociedades de responsabilidad limitada, se incorporan las auditorias, movimientos de responsabilidad social, se vincula a la dirección con los empleados, todo esto hace que la estructura de las empresas empiece a cambiar y fortalezca al cumplimiento de objetivos empresariales y ya no objetivos personales de la alta gerencia (Pérez Carrillo, 2013).

La crisis del sector financiero en Europa y la quiebra de algunas sociedades han ayudado a fortalecer en temas de Gobierno Corporativo puesto que el informe Cadbury indicaba que existían varios escándalos financieros y abuso de la retribución de los administradores, debido a estos acontecimientos el Gobierno británico encargo a Sir David Walker que elabore un Informe sobre el Gobierno Corporativo de las entidades bancarias, posteriormente este mandato se extendió para todas las instituciones financieras en general, lo que se buscaba era mantener la eficacia de la gestión de riesgos incentivando a la correcta remuneración, al equilibrio de las competencias, la eficacia de las prácticas de consejo como un todo y el funcionamiento de los comités de auditoría (Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores).

Con la finalidad de dejar por sentado todo lo que se había impuesto tiempo atrás se realizó un consenso internacional en el cual se estableció que el Gobierno Corporativo gestionaría lo siguiente:

- Fortalecer los consejos y su capacidad para gestionar entidades complejas y sometidas a un entorno de incertidumbre.

- Fortalecer los mecanismos de control interno para la adecuada gestión de los riesgos.

- El correcto diseño de sistemas de retribución de los gestores de las sociedades para metas y objetivos a largo plazo.

- Obligación de las entidades en publicar un informe anual de retribuciones, con toda la información relevante.

Bajo estas primicias se desarrolla el Gobierno Corporativo, el cual en poco tiempo se establece en toda Europa y empieza a tomar camino para implementarse en América Latina.

2.3 Modelo de gobierno corporativo en empresas latinoamericanas

El buen gobierno corporativo es una parte importante en el crecimiento económico de América Latina puesto que es una preocupación constante de los gobiernos en cuanto a políticas públicas buscando el bienestar de la comunidad, algunas empresas públicas se han privatizado lo que ha significado que varios países latinoamericanos dependan en forma creciente de este tipo de empresas para la generación de empleo, el desarrollo de tecnologías, competitividad y además de las prácticas de gobierno corporativo.

Debido a la cantidad de reformas políticas que se han realizado, esto ha hecho que se deba mantener una justificación adicional para el establecimiento de prácticas de gobierno corporativo, con la finalidad de asegurar el máximo grado de transparencia y responsabilidad (OCDE).

Los países que han sido los primeros en comprometerse a la difusión y consolidación de los principios de Gobierno Corporativo son: México, Brasil y argentina, interviniendo tanto en el sector público como en el privado, así como también los países de Colombia, Perú y Chile, han promovido programas de capacitación para los directivos lo que ha hecho que muchas de las políticas públicas a establecerse sean mejor planteadas en base a criterio que ayuden al cumplimiento de objetivos como país para asegurar el bienestar de la ciudadanía.

En países como Argentina se ha llevado a cabo un sinfín de reformas legales relacionadas al buen gobierno corporativo, además ha promovido mecanismos para atraer inversión y mejorar la competitividad como país (Gutierrez).

En el mundo dinámico y globalizado en el que hoy en día nos encontramos es indispensable para las empresas buscar su valor agregado para diferenciarse de la competencia de manera que puedan sobrevivir en el mercado, para lograr alcanzar el éxito es necesario realizar cambios continuos en cuanto a objetivos, estrategias, metas, también controles los cuales se logran a través de la búsqueda de una administración permanente la cual se encarga del seguimiento y rectificaciones necesarias las cuales contribuirán con la eficiencia, competitividad, transparencia en la comunicación hacia el grupo de intereses o stakeholders, de manera que se pueda evolucionar el manejo empresarial estableciendo estándares de acuerdo a las necesidades del mercado, estableciendo códigos de buen comportamiento, reglas de presentación de información, leyes de cumplimiento mínimo de operación que en conjunto generan el buen gobierno corporativo (Muñoz Orellana, 2011).

Un buen Gobierno Corporativo debe considerar los siguientes enunciados: (Muñoz Orellana, 2011)

- Debe existir un trato igualitario para la protección de los intereses de todos los involucrados.

- Reconocimiento de todos los grupos de interés que buscan el bienestar de la empresa y la sociedad.

- La emisión, revelación y publicación transparente de la información.
- Plan estratégico de acuerdo a la visión de la empresa, el cual asegure una buena guía estratégica, así como también las responsabilidades por parte del Directorio.
- Plan de negocios de acuerdo a las necesidades del consumidor.
- Reglamento de Funcionamiento de Directorios.
- La identificación, monitoreo y control de riesgos.
- La declaración de principios éticos mediante un correcto código de ética.
- La prevención de conflictos de interés y operaciones ilícitas.
- La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
- Cumplimiento de la normativa legal vigente.
- La confianza para los inversionistas y terceros interesados en que la empresa se está conduciendo de manera honesta y responsable.

2.3.1 Beneficios del Buen Gobierno Corporativo en América Latina

Los beneficios de que una empresa tenga un buen Gobierno Corporativo son:

- Se puede atraer recursos financieros a un costo razonable.
- Se puede asegurar el correcto manejo de la administración en la sociedad.
- Permite proteger los derechos de los inversionistas y los grupos de interés adicionales.
- Ayuda a fomentar la confianza en los mercados financieros.

- Gracias a la eficiencia permite promover la competitividad tanto de manera local como internacional.

- Promueve la transparencia externa e interna.

- Establecer una perfecta regulación en las relaciones entre accionistas, administradores, alta gerencia, directorio, proveedores y auditores.

- Exterminar los delitos y prácticas indeseables.

- Reducir la percepción de riesgos.

- Garantizar los derechos a los proveedores.

De acuerdo a todos los beneficios indicados anteriormente se puede decir que para que la empresa tenga mayor competitividad es necesario acogerse al lineamiento de un buen gobierno corporativo además que permiten garantizar la sostenibilidad de la empresa mediante la generación de valor tanto en el ámbito económico como social.

2.3.2 Gobierno Corporativo en el Ecuador

En el Ecuador como muchos de los países se encuentran en la búsqueda constante de empresarios que inviertan su capital en el país o a su vez permitan el crecimiento de sus mismas empresas mediante el ingreso de recurso financiero fresco.

El Gobierno Corporativo no es un tema reciente, durante varios años ya se ha dictado los principios, prácticas y reglas de conocimiento de académicos, autoridades gubernamentales y la sociedad, esto se ha conocido debido a la creciente lista de escándalos corporativos que han aparecido en Norteamérica y Europa, por lo que en más países se ha decidido por adoptar las mejores prácticas de manera que se pueda mitigar el riesgo de escándalos, mediante esta iniciativa lo que se busca es que las empresas estén preparadas para soportar cualquier tipo de crisis que pueda suceder y se continúe de manera sólida.

En Ecuador el año 1998 ocurrió el denominado “feriado bancario” el cual contemplo el congelamiento de fondos y la crisis financiera más importante en el Ecuador, debido al cambio de sucre y la legalización del dólar estadounidense como única moneda oficial de curso legal, como consecuencia de esta fuerte crisis financiera el país se vio desestabilizado debido a la quiebra, liquidación y estatización de varios bancos e instituciones financieras, así como millones de cuenta ahorristas perdieron las inversiones que a la fecha tenían en los bancos ya que debido al diferencial cambiario sus inversiones fueron pagadas a cuentagotas y totalmente desvalorizadas, mientras que los dueños de los bancos abandonaron el país sin tomar en cuenta la repercusión en su grupo de intereses o stakeholders.

Debido a los hechos históricos citados anteriormente, la Superintendecia de Bancos decide implementar dentro de su normativa la aplicación de principios de Gobierno Corporativo para las Instituciones Públicas Financieras, esto con el afán de aplicar principios de transparencia, además incorporar normas, estatutos reglamentos, manuales, estructuras organizacionales que sean de cumplimiento obligatorio para minimizar el riesgo de desestabilización en cuanto al giro del negocio y partes interesadas de los bancos (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013).

Pero es evidente que no solo en el Ecuador se han dado esta clase de escándalos corporativos si no se las ha vivido en varios países y debido a estas crisis es que se ha visto importante el interés en realizar documentos académicos relacionados con el Gobierno Corporativo, a su vez han realizado regulaciones de acuerdo a la normativa vigente con la intensión de proteger a las empresas basándose en código de mejores prácticas.

Para que el Gobierno Corporativo sea eficiente es importante la comunicación de manera que se pueda transmitir a toda la comunidad de la organización todos los objetivos que tienen como empresa, además la credibilidad del mercado es esencial por lo que es importante la transparencia y comunicar de manera oportuna a la sociedad, este será un factor determinante para posicionar a la empresa.

2.4 Principios y normas de buen gobierno corporativo

De acuerdo a la OCDE, señala que los principios para un buen gobierno corporativo son los siguientes: (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2004).

PRINCIPIO 1: Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo.- el marco de Gobierno Corporativo busca promover la transparencia sobre todos los resultados de la economía, el reparto adecuado de las responsabilidades de las autoridades de la empresa.

PRINCIPIO 2: Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.- entre los derechos de los accionistas se debe asegurar el registro de su propiedad, el ceder o vender acciones, mantener información relevante y periódica, asistir y participar en las juntas generales, elegir y revocar a los miembros de la junta de accionistas, participar de los beneficios que arroje la empresa.

PRINCIPIO 3: Tratamiento equitativo de los accionistas.- todos los accionistas de la empresa tienen los mismos derechos, así como también pueden acceder a la información para fines empresariales.

PRINCIPIO 4: El papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo.- deberán respetarse los derechos de las partes interesadas enmarcados en la ley, deberá promoverse la participación de los empleados.

PRINCIPIO 5: Divulgación de datos y transparencia.- se deberá garantizar la presentación oportuna de toda la información en ámbito administrativo, financiero, factores de riesgo, talento humano, legal, entre otros, la información financiera deberá ser evaluada por un auditor de manera anual para garantizar la gestión empresarial efectiva.

PRINCIPIO 6: Las responsabilidades del consejo.- se deberá garantizar la gestión estratégica de la empresa, así como su control efectivo por parte del consejo y las responsabilidades de éste frente a la empresa y la sociedad.

2.5 Gobierno corporativo en las empresas públicas

El Gobierno Corporativo en las empresas públicas es muy importante ya que se encarga de la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio y la sociedad, asegurando que la empresa funcione como un modelo de excelencia acogiéndose a las buenas prácticas ambientales, sociales y altos estándares éticos logrando un desarrollo sostenible a largo plazo (CAF, 2012).

Las características más importantes en las empresas públicas son: en primer lugar el gobierno como accionista que controla, en segundo lugar el estado como parte del directorio y finalmente en tercer lugar el estado como responsable de determinar los objetivos claves del negocio relacionado con los intereses de la sociedad, para el logro de este objetivo es indispensable el equilibrio entre todos los grupos de interés acompañado de una correcta cultura empresarial sólida.

El estado debe ser consciente de sus responsabilidades como miembro del Directorio en una EPE, ejerciendo un correcto derecho de propiedad y administración esto implica el monitoreo de los objetivos como empresa alineados al plan nacional.

En las empresas públicas lo más importante es el Directorio ya que será quien se encargue de establecer la dirección estratégica de la empresa alineada a la visión con la finalidad de cumplir con los objetivos en base a la transparencia y políticas adecuadas.

En la actualidad las empresas públicas se ven enfrentadas a un dilema fuerte ya que deben obtener rentabilidad financiera y a su vez velar por los intereses de la sociedad, por lo que hace que posiblemente se creen conflictos de interés, además se ven enfrentadas a críticas por cambios políticos que obligan solo a centrarse en objetivos a corto plazo, gracias a su participación en sectores estratégicos su responsabilidad crece y es necesario un papel de liderazgo acompañado de un correcto modelo de Gobierno Corporativo.

Para alcanzar los objetivos de una empresa pública de forma eficiente se debe cumplir con lo siguiente: se debe mantener procesos y estructuras claras para la toma de decisiones correcta, trabajar bajo transparencia, se debe mantener un Directorio estable, las políticas de riesgos deben ser más rigurosas, manejar una correcta administración de conflicto de

intereses, mejorar las prácticas ambientales y sociales, mantener un balance entre el resultado económico y la sociedad, mantener una imagen aceptable en los medios de comunicación, reducir la presión de intereses públicos, mejorar el rendimiento económico, aumentar la competitividad, atraer inversionistas, cumplir con la normativa legal vigente.

Actualmente las empresas públicas del Ecuador han tenido que enfrentar varios inconvenientes que han hecho que su productividad disminuya y por ende la utilidad, para entender esta problemática se ha realizado una investigación de los obstáculos que atraviesan las empresas, los cuales han sido públicos hacia la comunidad y se encuentran en informes de Organismos de Control, prensa e informes de las mismas empresas, a continuación se presenta una consolidación de aquellos inconvenientes que se replican en varias empresas públicas:

PROBLEMÁTICA GENERAL DEL GIRO DEL NEGOCIO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

Una vez recopilada la información obtenida de los Informes de Gestión Trimestrales y anuales presentados por las Empresas Públicas, la información presentada en la página de transparencia de cada una de las EPS, los Estados Financieros publicados en la Superintendencia de compañías, y las observaciones emitidas por los Organismos de Control, se presenta varios puntos importantes que son parte de la problemática que se debe solucionar en las empresas públicas:

1. Conformación del Directorio: en menos de 3 años la conformación del Directorio de las empresas ha variado en muchas ocasiones lo que ha ocasionado que se pierda los lineamientos de las empresas.

2. Existen empresas a las cuales les han dispuesto realizar actividades fuera del giro del negocio para el que fueron creadas.

3. En algunas empresas no se ha presentado para conocimiento de Directorio los Estados Financieros desde el año 2012 hasta el presente período de evaluación, de acuerdo a las recomendaciones generadas por la Contraloría General del Estado.

4. Se han realizado pagos de remuneración variable sin considerar si las empresas poseen utilidad.

5. Se crearon empresas sin un fin específico y existe instituciones del gobierno central que cumplen con los mismos objetivos.

6. Los empleados de ciertas empresas se encontraban afiliados al IESS sin sustento jurídico.

7. Los ingresos de las empresas de acuerdo al giro del negocio normal son nulos.

8. Se entregan anticipadamente excedentes al Ministerio de Finanzas por solicitud del órgano rector lo que causa afectación en el flujo de la empresa.

9. Se han registrado cuentas por pagar y por cobrar sin sustento alguno distorsionando la realidad de acuerdo a lo que muestran los exámenes especiales realizados por la Contraloría General del Estado.

10. Las empresas subsidian los servicios y los reconoce lo cual ha hecho que al no recibir el pago tenga varias cuentas por cobrar, adicional no existe ningún tipo de provisión de cuentas incobrables lo que pone en riesgo de pérdida y castigo futuro de acuerdo a lo que muestran los exámenes especiales realizados por la Contraloría General del Estado.

11. Planes de negocio y estratégicos con escasa estructura, baja ejecución y aplicabilidad.

12. Exceso de activos improductivos.

13. Estructuras sobredimensionadas e ineficientes.

14. Escasa gestión comercial.

15. Estados Financieros no auditados.

16. No existe Normativa contable- financiera.

17. Escasa sinergia entre las empresas.

18. Inequidad en remuneraciones

19. Falta de cumplimiento en Resoluciones de Directorio.

De acuerdo a la problemática antes expuesta se puede evidenciar que en la actualidad las empresas han tenido varios inconvenientes en su gestión financiera, administrativa, legal, que afectan el correcto desempeño de las mismas, además no permite que lleguen a ser productivas y rentables, por lo tanto, no cumplen su objetivo de creación.

3 METODOLOGÍA PARA EVALUAR PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS

3.1 Metodología

Para el presente trabajo de Titulación se llevará a cabo el tipo de estudio exploratorio puesto que en el Ecuador actualmente ninguna empresa pública ha aplicado las prácticas de Gobierno de Corporativo y lo que se pretende es descubrir que las empresas pueden ser más eficientes mediante prácticas internacionales diferentes.

Además mediante el método descriptivo se podrá desarrollar indicadores para medir el nivel de cumplimiento de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas públicas.

Una vez descrito el marco teórico acerca de las empresas públicas y las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, se planteará recomendaciones dentro del modelo las cuales servirán para evaluar el cumplimiento de las mejores prácticas.

3.2 Técnicas de recolección de datos

3.2.1 Fuentes primarias

El modelo que incluye preguntas que son parte de las recomendaciones de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo se aplicará a los colaboradores de la Empresa Coordinadora de Empresas públicas EMCO EP.

3.2.2 Fuentes secundarias

Se verificará las recomendaciones emitidas por Organismos de Control con la finalidad de determinar los posibles riesgos a los que se estarían enfrentando las administraciones actuales.

3.2.3 Procesamiento de datos

Para poder obtener información confiable de manera que se pueda realizar la aplicación del modelo de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo se lo realizará mediante fichaje el cual ayudará a tener un registro de la información documental que sirve de base para el presente trabajo y así establecer indicadores para la posterior evaluación.

3.3 Modelo de evaluación

El diseño del modelo de evaluación será desarrollado en la herramienta informática Excel el cual consiste en una recopilación de recomendaciones basadas tanto en la teoría descrita en el presente trabajo, de la problemática que se ha revisado en el capítulo anterior, y finalmente de la experiencia del autor por el tiempo laborado en la empresa pública, en éste modelo se utilizará como referencia los subcomponentes de la metodología CERT, la cual está enfocada en una supervisión in-situ además que se basa en un concepto de riesgo, busca la eficiencia en la asignación de recursos, una estrategia diferenciada para cada empresa, además que busca conocer sobre el negocio, y un rol correcto de Gobierno Corporativo.

La metodología de evaluación CERT se divide en:



Figura 2: Componentes de la Metodología de Evaluación CERT

Fuente: Taller de Buen Gobierno Corporativo

De acuerdo a esta metodología para la evaluación de este trabajo de titulación se utilizará el subcomponente C: Calidad de Gobierno Corporativo, el cual se basa en 3 pilares fundamentales lo cuales son: las personas, la organización y el sistema de control, además se ha agregado un subcomponente adicional el cual trata sobre la calidad de atención a los clientes el cual es muy importante debido a que dentro de los pilares de buen gobierno corporativo se establece la generación de valor agregado y esta se da a través de los clientes (Deloitte, 2014).

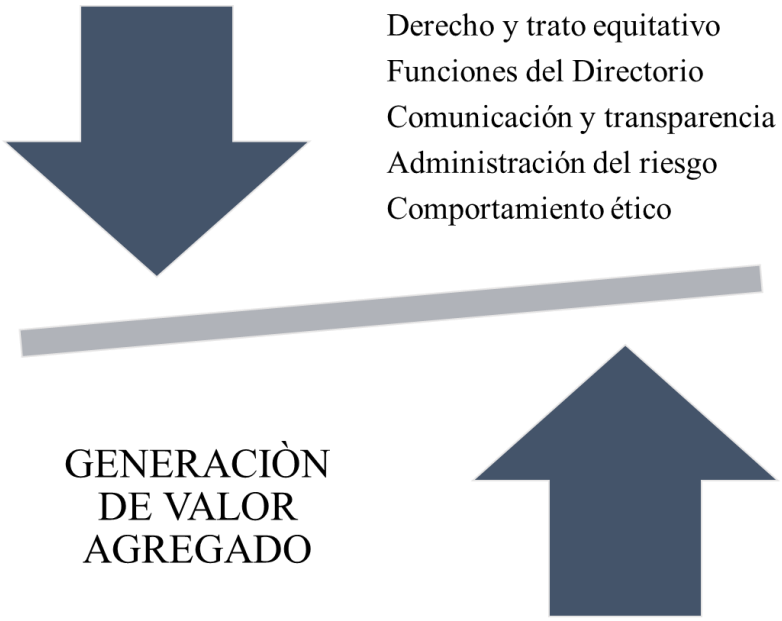


Figura 3: Pilares del Buen Gobierno Corporativo:

Dentro del subcomponente de las personas se busca verificar si los colaboradores están trabajando de una manera ordenada y lógica con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos empresariales, a continuación, se detalla las posibles recomendaciones macro que se establecerán en la modelo:

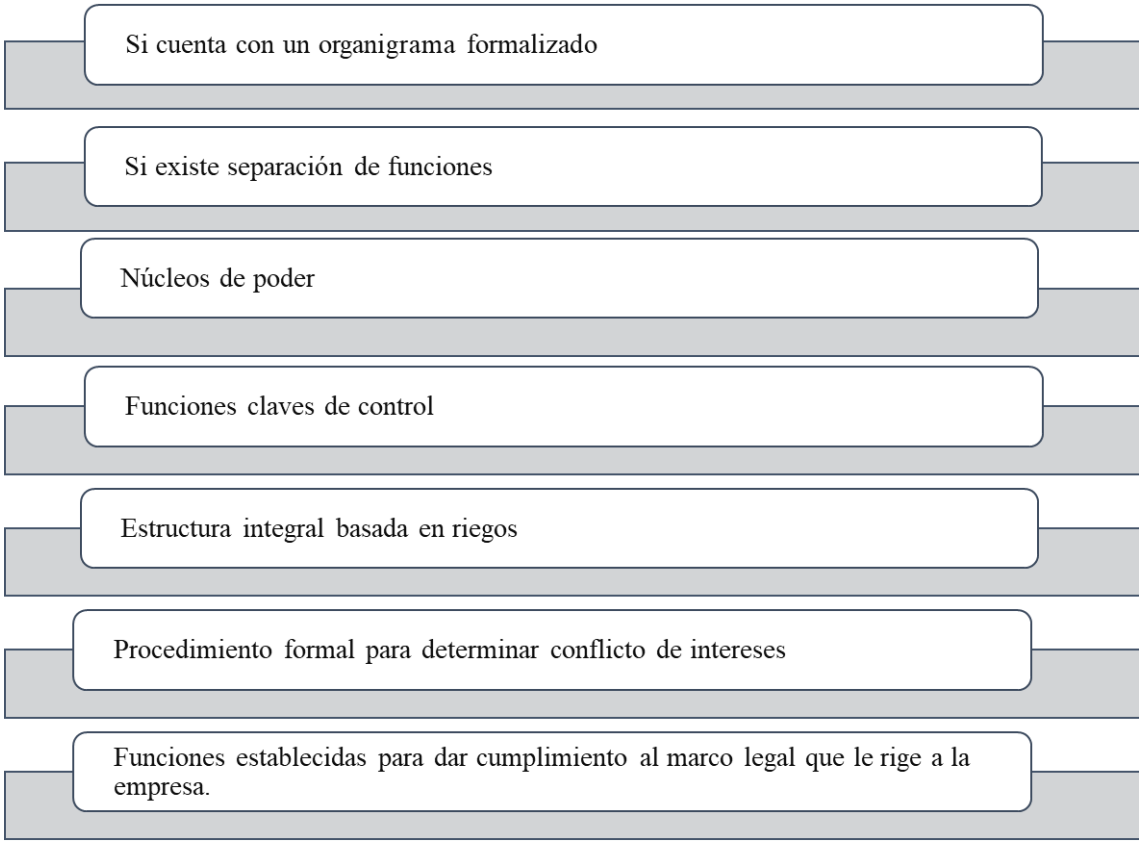


Figura 4: Recomendaciones Subcomponente Personas

Dentro de la Organización se busca verificar que el Directorio este dando estricto cumplimento en todos los ámbitos de la organización a continuación, se detalla las posibles recomendaciones macro que se establecerán en el modelo:

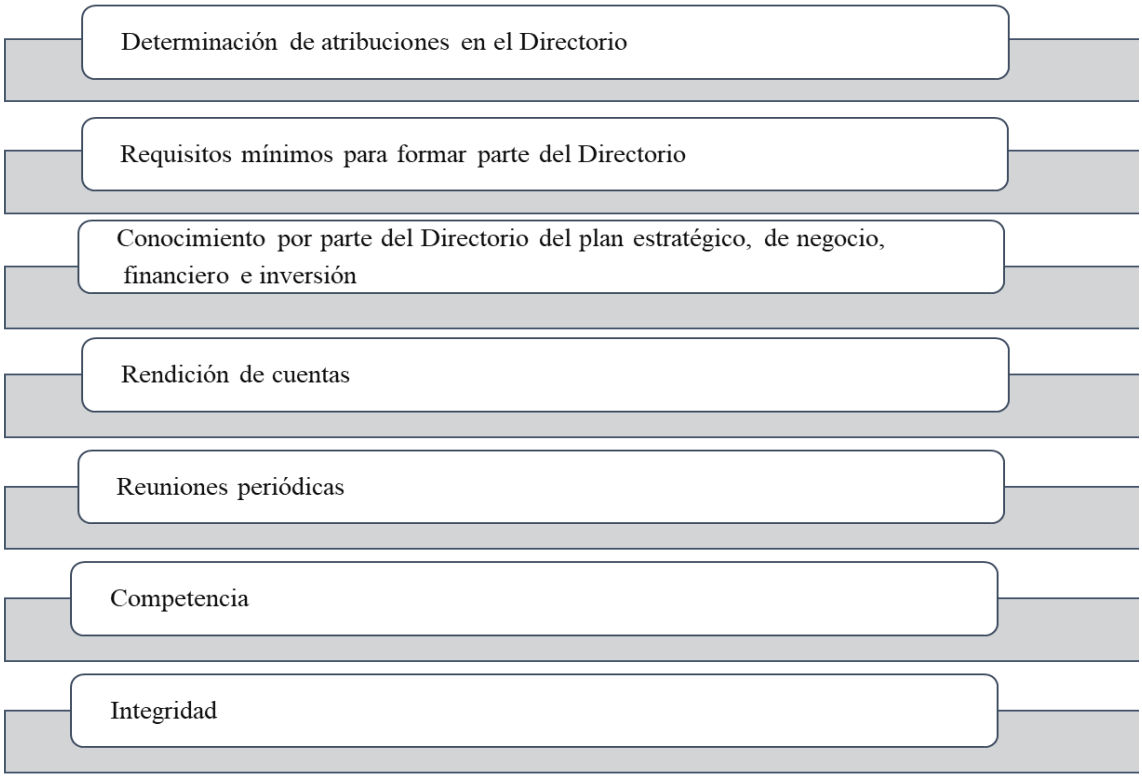


Figura 5: Recomendaciones Subcomponente Organización

En el componente de sistemas de control se busca verificar si las empresas actualmente se encuentran trabajando en función de los posibles riesgos a suceder, a continuación se detalla las posibles recomendaciones macro que se establecerán en el modelo:

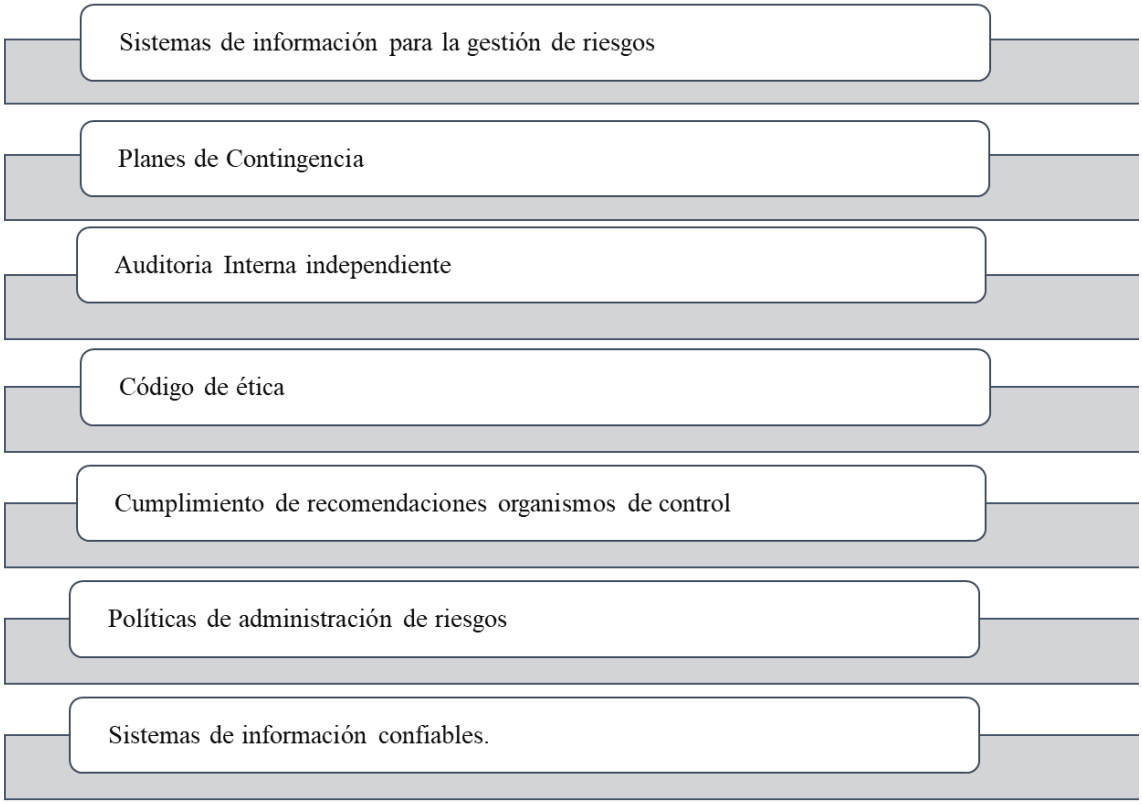


Figura 6: Recomendaciones Subcomponente Ambiente de Control

En el componente de atención al cliente se busca verificar si el cliente está siendo tomado en cuenta como parte importante del giro de negocio de la empresa, a continuación se detalla las posibles recomendaciones macro que se establecerán en el modelo:

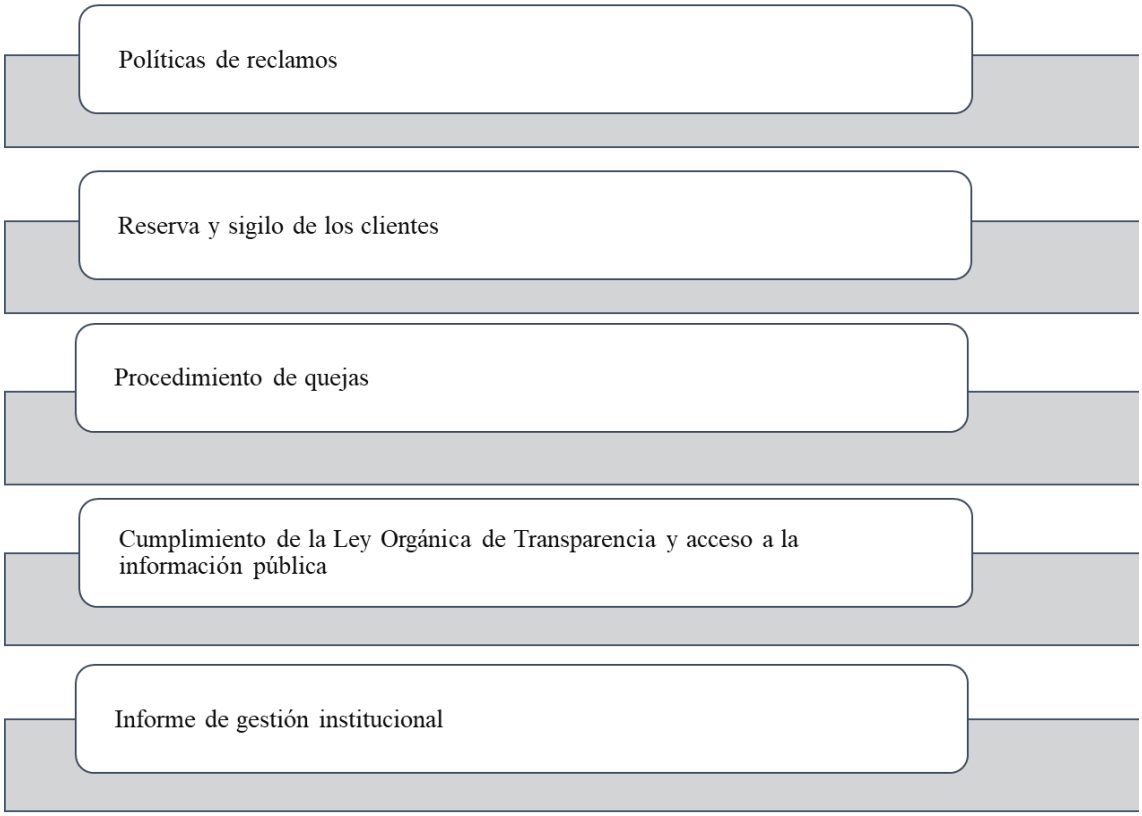


Figura 7: Recomendaciones Subcomponente Atención al Cliente

Cada uno de estos componentes será plasmado en forma de recomendación de acuerdo a la teoría explicada y basándose en las mejores prácticas de Gobierno Corporativo dentro del modelo en la cual cada componente tendrá una ponderación particular:

Tabla 1: Componentes del Modelo

PERSONAS	40% (CUARENTA PORCIENTO)
ORGANIZACIÓN	30% (TREINTA PORCIENTO)
AMBIENTE DE CONTROL	10 % (DIEZ PORCIENTO)
CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE	20% (VEINTE PORCIENTO)

Para establecer la ponderación que tendrá cada uno de los componentes se ha considerado el porcentaje en relación a la importancia significativa que tiene y el impacto en la empresa, es por esa razón que se le ha atribuido el porcentaje más alto al componente de las personas puesto que de acuerdo a la metodología del Balanced Scorecard indica que para que las empresas puedan generar beneficios, lo más importante es concentrarse en el bienestar de las personas, creando una cultura de calidad en los empleados, además permitiendo su crecimiento personal y profesional mediante capacitaciones y aprendizaje

continuo, el segundo componente es la organización, este componente viene atado del componente de las personas puesto que es importante generar atribuciones y responsabilidades en cada ámbito de competencia desde la alta gerencia hasta el rango más bajo que tenga un funcionario en la empresa, el siguiente componente es atención al cliente, puesto que una vez que se ha llegado a controlar los componentes anteriores es importante el enfoque hacia el consumidor o en este caso el enfoque a la sociedad brindado una ventaja competitiva, y finalmente el componente de control que se le ha asignado un el porcentaje menor sin quitarle importancia respectiva puesto que es un componente que depende de organismos de control externos e internos a los cuales se les debe dar un estricto cumplimiento en cada una de las recomendaciones y así lograr la mejora continua de acuerdo a lo estipulado en el ciclo de Deming, además que se debe realizar las acciones correctivas correspondientes en pro de un cambio correcto en la empresa. A continuación se detallan las recomendaciones de acuerdo a cada uno de los componentes:

A. Organizaciòn	**30%**
¿Existe la determinación de atribuciones y deberes del Directorio?	
Aprueba el Directorio, el plan estratégico, de negocios y financiero?	
Se encuentra establecido los requisitos mìnimos para ser parte del Directorio de la empresa Pùblica ?	
Se realiza reuniones periòdicas para conocer el cumplimiento de objetivos de la empresa	
La alta gerencia presente informes trimestrales de gestiòn	
¿Aprueba el Directorio el Plan Institucional, que incluye: Plan Estratégico, Operativo y Financiero?	
Cumple con la Ley Organica de Transparencia y acceso a la informaciòn pùblica	
¿La Alta Gerencia efectúa anualmente su rendición de cuentas?	
La Alta Gerencia demuestra integridad en sus funciones	
¿Existe una metodología implementada en la Institución para hacer seguimiento a los planes aprobados?	
¿Existe un sistema de información que permita al Directorio tomar decisiones?	
¿Existe un listado de características idóneas para los miembros del Directorio y Alta Gerencia?	
De acuerdo a su criterio indique como se encuentra la empresa de manera general en el componente de Organización	
B. Personas	**40%**
La empresa cuenta con un organigrama debidamente aprobado	
Las funciones del personal estan debidamente asignadas	
Considera que en la empresa cada director cumple con su función especifica	
Existe una gerencia que tenga funciones claves de control de la empresa	
¿La Institución cuenta con una estructura formal para la gestión integral de riesgos?	
¿Existe un procedimiento formal para la gestión de conflictos de intereses?	
¿Están establecidas las funciones para dar cumplimientos a las normas y regulaciones que rigen a la Institución?	
De acuerdo a su criterio indique como se encuentra la empresa de manera general en el componente de Organización	

C. Calidad del Ambiente de Control	10%
¿La empresa pùblica posee sistemas de información para la gestión de riesgos y control?	
¿La empresa pùblica posee planes de contingencia y continuidad?	
¿La empresa cuenta con un área de Auditoria Interna encargada del control interno de operaciones y cumplimiento de normativa?	
¿El Auditor Interno mantiene funciones independiente?	
¿La empresa cuenta con un còdigo de ètica debidamente socializado	
¿Se realiza un seguimiento periodico de recomendaciones de Organismo de Control?	
¿Se efectúa un monitoreo permanente al cumplimiento de normas, políticas y procedimientos?	
¿La empresa cuenta con sistemas confiables de información?	
Existe un fuerte compromiso por parte del Directorio y la alta gerencia para dar respuesta a recomendaciones efectuadas por los órganos de control?	
De acuerdo a su criterio indique como se encuentra la empresa de manera general en el componente de Organización	
D. Calidad de la Atención al Cliente	**20%**
¿Existe actualmente una politìca de reclamos para los clientes?	
¿Se cumple con el requisito de reserva y sigilo de todas las actividades, ejercicio de funciones y operaciones realizadas?	
¿La empresa tiene formalmente establecidos procedimientos y políticas relacionados con la recepción y solución de reclamos de los clientes?	
¿La empresa cuenta con un servicio específico de atención al cliente?	
¿La empresa ejecuta una efectiva aplicación de la política de "conozca a su cliente" su mercado, su corresponsal?	
¿La Administración presenta anualmente su informe de gestión institucional?	
De acuerdo a su criterio indique como se encuentra la empresa de manera general en el componente de Organización	

Una vez que cada componente tenga sus recomendaciones detalladas, estas tendrán 5 opciones para escoger de acuerdo a la metodología de escala de Likert, la cual permitirá medir la opinión de los funcionarios, estas opciones serán adaptadas de acuerdo a cada una de las recomendaciones de manera que se pueda tener una mejor percepción del cumplimiento de cada una de las recomendaciones en cada componente, estas opciones serán ponderadas de acuerdo al porcentaje que se le ha atribuido a cada uno de la siguiente manera:

Tabla 2: Grado de cumplimiento y puntuación

SI	Obtiene 100% CALIFICACIÓN MÁXIMA
EN APROBACIÓN	Obtiene el 50% de la CALIFICACIÓN MÁXIMA
EN REVISIÓN	Obtiene el 35% de la CALIFICACIÓN EN APROBACIÓN)
EN ELABORACIÓN	Obtiene el 25% de la CALIFICACIÓN EN REVISIÓN)
NO CONOCE	Tendrá una CALIFICACIÓN CERO (0)

Tabla 3: Ponderación de Opciones

OPCIONES	COMPONENTE			
	PERSONAS	ORGANIZACIÓN	A. CONTROL	A. CLIENTES
SI	4.29	1.67	2.73	3,33
EN APROBACIÓN	2.14	0.83	0.36	1,67
EN REVISIÓN	0.75	0.27	0.48	0,58
EN ELABORACIÓN	0.19	0.007	0.12	0,15
NO	0	0	0	0

En cada componente y de acuerdo al peso y escala se ha definido lo siguiente; en el componente de personas el puntaje máximo es 4.29 y el mínimo es 0, en el componente de la organización el puntaje máximo es 1.67 y el mínimo es 0, en el componente de ambiente de control el puntaje máximo es 2.73 y el mínimo es 0, finalmente en el componente de atención al cliente el puntaje máximo es 3.33 y el mínimo es 0.

Adicionalmente en el modelo al establecer una calificación parcial por cada componente la suma de cada uno de estos permitirá verificar el cumplimiento global de las recomendaciones propuestas, y en función del resultado se realizará una semaforización de acuerdo a los siguientes parámetros:

Tabla 4: Parámetros de Semaforización

RANGO	EVALUACIÒN	ESTRATEGIA DE SUPERVISIÒN	SEMÀFORO
> = 99%	EXCELENTE	MEJORA CONTINUA	
>=85%; <99%	SATISFACTORIO	MONITOREO	
>=70%; <85%	MODERADO	PLAN DE ACCIÓN	
>=50%; <70%	DESFAVORABLE	CRONOGRAMA DE VIGILANCIA	
< 50%	DEFICIENTE	REESTRUCTURACIÓN	

Para llevar a cabo la calificación se han establecido rangos de evaluación de acuerdo a la importancia que tiene cumplir, estos rangos permitirán emitir un criterio y mejoras en cuanto a cada uno de los componente para que así la empresa pueda establecer el plan de acción en función a la evaluación realizada.

4 DESARROLLO DEL MODELO PROPIO PARA EVALUAR PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP

4.1 Desarrollo del modelo

Una vez que se ha establecido la metodología para evaluar el Gobierno Corporativo y además se procedió a estructurar las preguntas para la encuesta, mismo que se basa en aspectos representativos desde el punto de vista de la autora de acuerdo al marco teórico de Gobierno Corporativo que se ha detallado en capítulos anteriores, a continuación se detalla la información relevante acerca de la empresa que se ha escogido para aplicar el modelo genérico, con la finalidad de obtener resultados como coordinadora que servirá de modelo para sus empresas coordinadas.

4.1.1 Descripción de la Empresa

El modelo de evaluación será aplicado en la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas, a continuación, se presenta una breve explicación de los antecedentes de la empresa:

- **Antecedentes.-** La empresa pública fue creada mediante decreto Ejecutivo No. 842 de 07 de diciembre de 2015, con el objetivo de planificar, articular, coordinar, controlar y validar políticas y acciones necesarias para todas las empresas públicas de la función ejecutiva con la finalidad de alcanzar mayores niveles de eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera (EMCO EP).

- **Misión.-** "*Fortalecer gestión empresarial de las Empresas Públicas Coordinadas haciéndolas transparentes, eficientes y rentables"* (EMCO EP).

- **Visión.-** *"Al 2017 ser la empresa reconocida por su eficiencia en la gestión empresarial y asesoría hacia las empresas públicas coordinadas y empresas donde*

EMCO EP tiene participación accionaria, asegurando la creación de valor y sostenibilidad" (EMCO EP).

- **Planificación Estratégica.-** La planificación estratégica de la empresa se ha fundamentado en 3 pilares importantes: la transparencia, eficiencia y rentabilidad. Las cuales tiene las siguientes estrategias: (EMCO EP)

Tabla 5: Planificación estratégica EMCO EP

Transparencia	**Desarrollo y cumplimiento de información oportuna**
Eficiencia	Reordenamiento de estructuras organizacionales, optimización del personal
Rentabilidad	Creación de nuevas líneas de negocio y repotenciación de las empresas públicas

- **Gobernanza.-** La empresa tiene como finalidad lograr mayores niveles eficiencia tanto en la gestión técnica, administrativa como financiera para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

- **Cadena de Valor.-** La cadena de Valor está estructurada de la siguiente manera, cuya figura ha sido extraída del Estatuto Orgánico por Procesos:



Figura 8: Cadena de Valor

Fuente: Empresa Coordinadora de Empresas Públicas, Estatuto Orgánico por Procesos

- **Mapa de Procesos.–** el mapa de procesos está estructurado de la siguiente manera, cuya figura ha sido extraída del Estatuto Orgánico por Procesos:

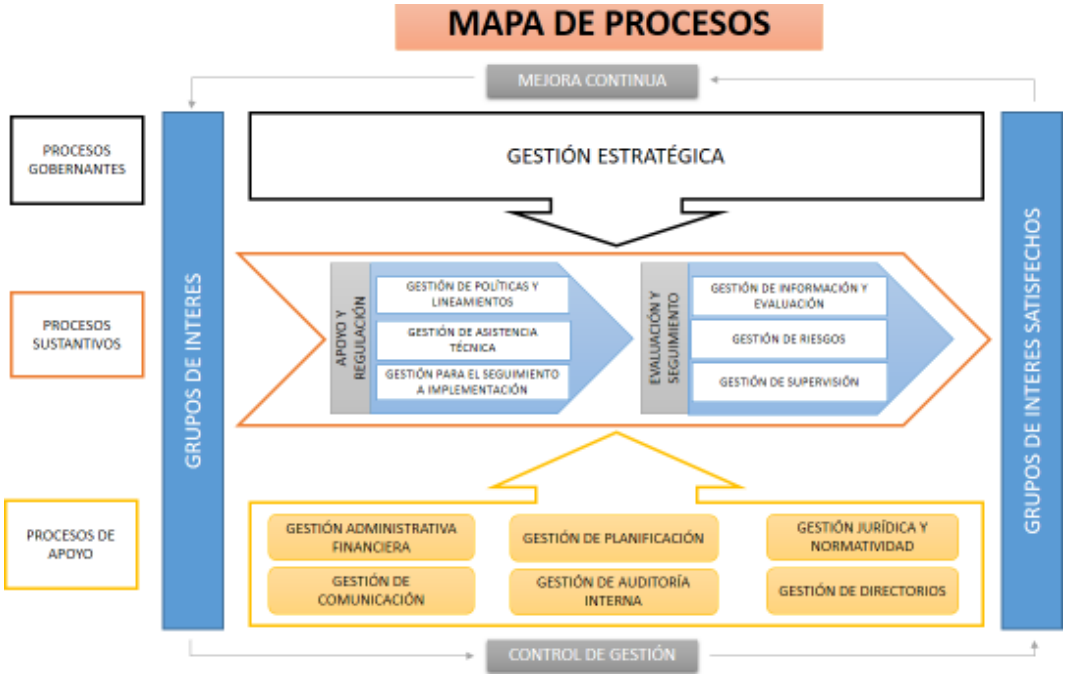


Figura 9: Mapa de Procesos

Fuente: Empresa Coordinadora de Empresas Públicas, Estatuto Orgánico por Procesos

- **Estructura Organizacional.–** La estructura de la empresa ha sido desarrollada de la siguiente manera, cuya figura ha sido extraída del Estatuto Orgánico por Procesos:

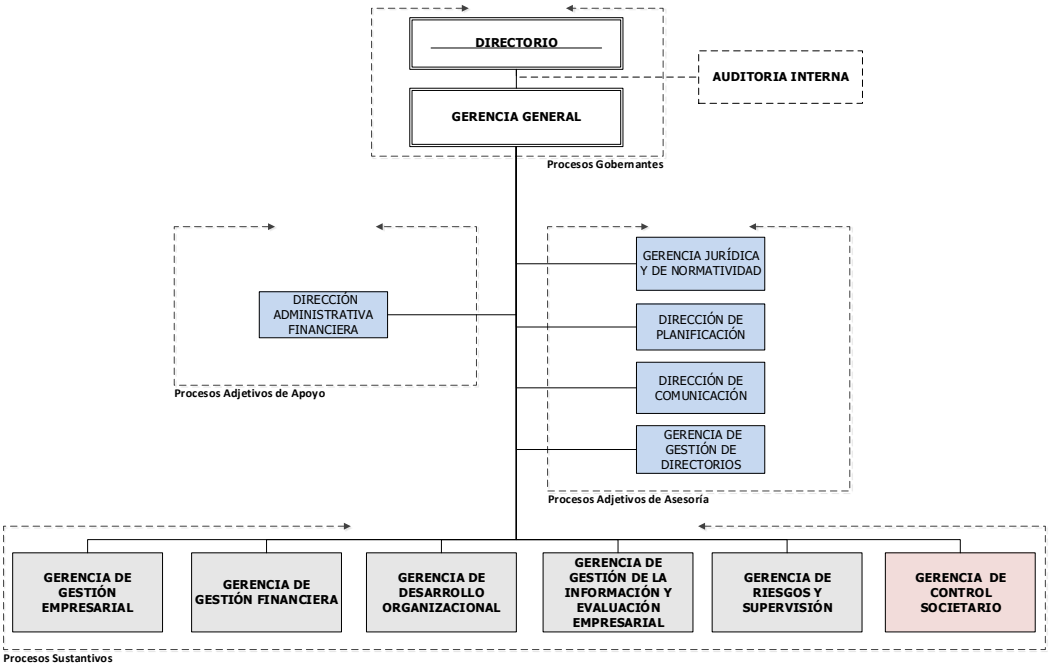


Figura 10: Estructura Organizacional

Fuente: Empresa Coordinadora de Empresas Públicas, Estatuto Orgánico por Procesos

4.1.2 Tamaño de la Muestra

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, para llevar a cabo el modelo se utilizará la encuesta como una técnica de recolección de datos, en este sentido, con la finalidad de llevar a cabo la evaluación esta se realizará en la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO EP, para esto es necesario determinar el tamaño de la muestra, mismo que se determina a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\ xZ^2x\ p\ x\ q}{e^2x(N-1) + Z^2x\ p\ x\ q}$$

Donde:

N: Tamaño de la población,

e: Error Máximo

Z: Nivel de Confianza

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

n: Tamaño de la muestra

El tamaño de la población de acuerdo a la información obtenida en la página de la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas en Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública – LOTAIP indica que cuentan con: 71 funcionarios dicha información esta con corte al 31 de diciembre de 2018, de acuerdo a este antecedente y aplicando la fórmula se puede ver lo siguiente:

N: Tamaño de la población	71 funcionarios
e: Error Máximo	5%
Z: Nivel de Confianza	Z 95%; Z = 1.96
p: Probabilidad de éxito	95%
q: Probabilidad de fracaso	5%
n: Tamaño de la muestra	33

$$n = \frac{71\ x1.96^2 x\ 0.95\ x\ 0.05}{0.05^2 x(84-1) + 1.96^2 x\ 0.95\ x\ 0.05}$$

$$n = \frac{12.96}{0.39} \boldsymbol{n = 33\ servidores}$$

De acuerdo a la aplicación de la fórmula antes detallada indica que se deberá aplicar la encuesta a 33 funcionarios de la empresa, los cuales serán escogidos de forma aleatoria en cada una de las gerencias.

Una vez que se ha determinado el tamaño de la muestra, se llevó a cabo la estructuración de la encuesta, mismo que incluyen preguntas obtenidas del marco teórico, como también de la experiencia del autor en las empresas públicas del Ecuador.

4.1.3 Aplicación del Modelo

Una vez que se llevó a cabo la aplicación del modelo en función a las recomendaciones contenidas en el mismo, a continuación se presentan el grado de cumplimiento global de la EMCO EP:

Tabla 6: Resultados de la Aplicación

COMPONENTE	MÁXIMO	% CUMPLIMIENTO
Organización	30%	65% del 30%
Personas	40%	46% del 40%
Calidad del Ambiente de Control	10%	35% del 10%
Calidad de la Atención al Cliente	20%	35% del 20%
TOTAL	**100%**	**48,4%**

Como se puede observar, en promedio el cumplimiento de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO EP, es del 48,4% valor que de acuerdo los rangos establecido en la TABLA Nro. 24 de la Metodología para aplicación del modelo refleja un nivel de cumplimiento "DEFICIENTE" y requiere de REESTRUCTURACIÓN de acuerdo a los resultados obtenidos.

El componente que obtuvo un puntaje mayor a comparación de los demás componentes es el de Organización el cual obtuvo un 65%, seguido del componente de Personas que obtuvo un puntaje de 46%, y los componentes de Ambiente de Control y Calidad de la Atención al cliente fueron del 35% cada uno.

A continuación se presenta un análisis de cada uno de los componentes:

Organización

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el 58% de los encuestados indican que SI conocen y se cumple con los objetivos de la empresa de acuerdo a los planes estratégicos y de negocio que la misma posee, el 9% considera que los planes se encuentran en etapa de APROBACIÓN, el 10% considera que se encuentra en

REVISIÓN, el 10% considera que esta en ELABORACIÓN y finalmente el 13% considera que NO se cumple ni existe objetivos ni planes de negocio y estratégicos.



Figura 11: Organización

Además se realizó una pregunta abierta para que los funcionarios puedan exponer su punto de vista del cumplimiento en el componente Organización y el resultado general es que: La empresa se encuentra en etapa de redefinición en lo relativo a su objeto de creación y atribuciones, lo que determina que su nivel madurez organizacional sea medio en relación a lo que se requiere para ejercer rectoría sobre las Empresas Públicas creadas por la Función Ejecutiva

Personas

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el 32% de los encuestados SI conoce cuáles son sus funciones asignadas, derechos y obligaciones dentro de la empresa, el 22% considera que las funciones se encuentran en etapa de APROBACIÓN, el 12% considera que las funciones se encuentran en REVISIÓN, el 4% considera que se encuentra en ELABORACIÓN y finalmente el 30% considera que NO tiene funciones, derechos y obligaciones en la empresa.

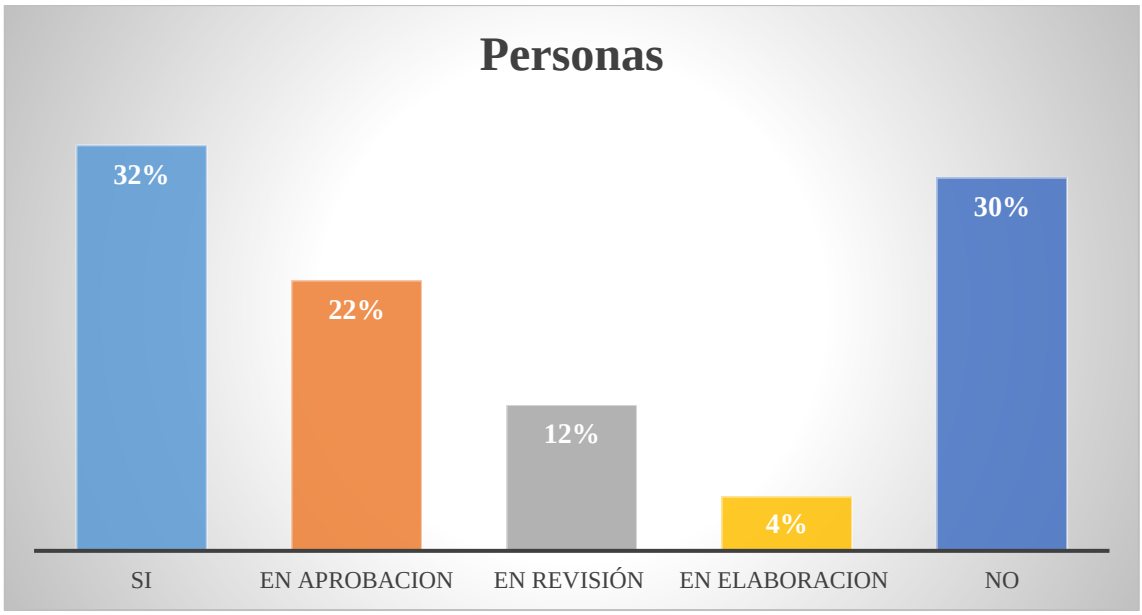


Figura 12: Personas

En relación a la pregunta abierta su punto de vista del cumplimiento en el componente Personas y el resultado general es que el personal no tiene funciones definidas y no conoce cuál es su alcance de acuerdo al ámbito de competencia de cada una de las áreas por lo que genera conflicto y mal ambiente laboral.

Calidad del Ambiente de Control

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el 25% de los encuestados consideran que en la empresa CUMPLE con el control en cuanto a cumplimiento de recomendaciones de Organismos de Control, normas, políticas, así como gestión de riesgos, el 13% considera que se cumple PARCIALMENTE, el 19% considera que se cumple FRECUENTEMENTE, el 0% indica que es INCOMPLETO, y el 43% indica que NO SE CUMPLE con las recomendaciones de este componente.

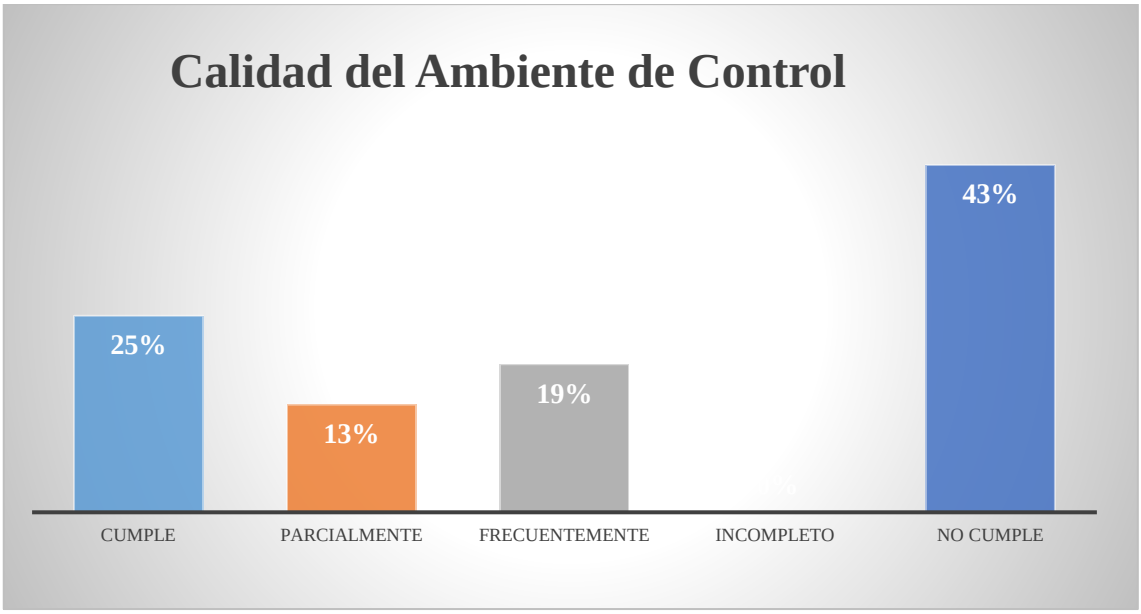


Figura 13: Ambiente de Control

En forma complementaria los funcionarios han manifestado que la empresa no cuenta con una Gestión de Riegos, además requiere implementar un sistema de control integral y seguimiento, tanto para sí misma como para las demás Empresas Públicas.

Calidad de Atención al Cliente

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el 20% de los encuestados consideran que en la empresa SI posee procedimientos establecidos y políticas relacionadas a la atención al cliente, el 24% considera que se encuentra en APROBACIÓN, el 13% considera que se encuentra en REVISIÓN, el 8% considera que se encuentra en elaboración y finalmente el 35% considera que NO posee procedimientos en cuanto a calidad de atención al cliente.

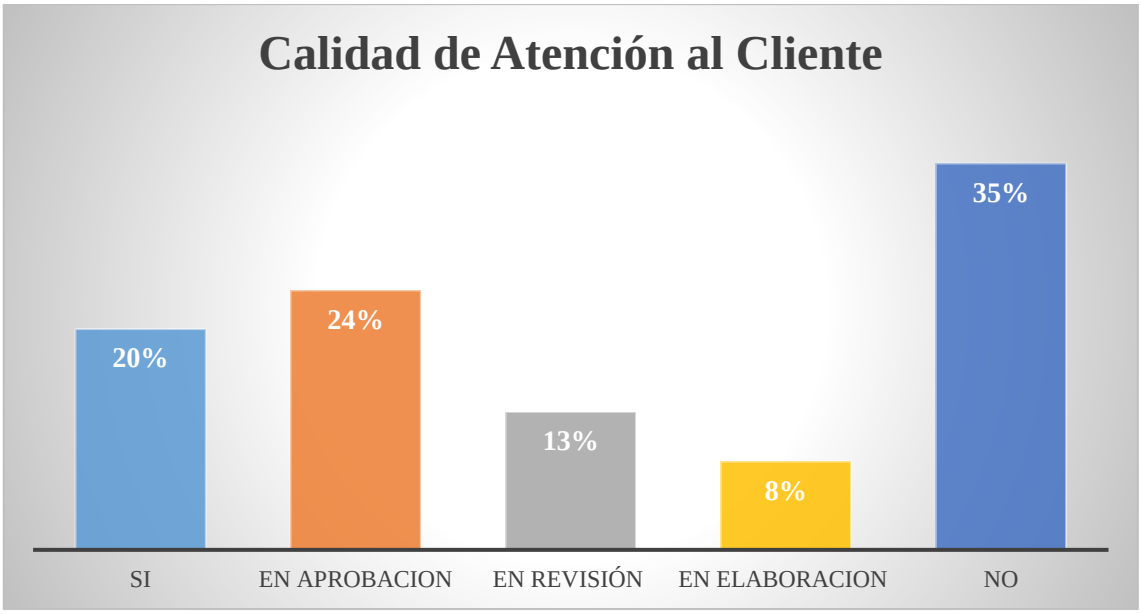


Figura 14: Calidad de atención al cliente

Además los funcionarios concluyen que Se conoce a los usuarios/clientes de la empresa, no obstante no se gestiona la calidad del servicio que se debe prestar en función de su percepción y expectativa.

4.2 Parámetros de semaforización

De acuerdo a lo explicado en la metodología, al revisar el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los componentes evaluados se puede observar lo siguiente en cuanto al cumplimiento de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo:

Tabla 7: Parámetros de semaforización

COMPONENTE	% CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN	SEMÁFORO
Organización	65%	Desfavorable	
Personas	46%	Deficiente	
Calidad del Ambiente de Control	35%	Deficiente	
Calidad de la Atención al Cliente	35%	Deficiente	

El componente de organización tiene una evaluación desfavorable por lo tanto aplicando la metodología indica que se debe llevar a cabo un cronograma de vigilancia, los componentes de Personas, Calidad del Ambiente de Control, Calidad de Atención al Cliente tienen una evaluación deficiente por lo cual de acuerdo a la metodología debe realizar una reestructuración.

5 PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA

Después de haber aplicado el modelo diseñado para la empresa pública, y del análisis efectuado para cada uno de los componentes evaluados; es necesario presentar el siguiente plan de acción:

Tabla 8: Plan de acción de mejora para la empresa coordinadora de empresas públicas EMCO EP

COMPONENTE	TEMA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
COMPONENTE DE ORGANIZACIÓN	Redefinición de estrategias y objetivos en función de las nuevas atribuciones establecidas en los decretos de Creación	1. Especificar las metas de la empresa	Directorio Gerencia General	3 meses
		2. Determinar la problemática dada en la anterior estrategia		
		3. Recopilación de información para determinar las nuevas atribuciones		
		4. Delimitar su responsabilidad		
		5. Revisar la misión y la visión		
	Implementación de la nueva estrategia	1. Aprobación de la nueva estrategia	Gerente General	6 meses
		2. Socialización de la estrategia		
	Seguimiento y evaluación permanente al cumplimiento de la estrategia empresarial	1. Evaluación del cumplimiento de la estrategia	Gerente General	mensual
		2. Actividades preventivas		
		3. Mejora continua		
	Cumplimiento del Reglamento de Funcionamiento de Directorios	1. Elevar a directorio cada uno de los puntos que se requieran aprobación inmediata	Directorio	mensual
	Presentación de Informes de Gestión	1. Elaborar los informes de Gestión Trimestrales	Directorio	3 meses
		2. Presentar al Directorio los Informes para conocimiento		
COMPONENTE DE PERSONAS	Redefinición del estatuto orgánico por procesos	1. Realizar reuniones para definir los procesos de la empresa	Gerente General	3 meses

COMPONENTE	TEMA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
		2. Realizar los procedimientos correctos de acuerdo a los procesos		
		3. Determinar las actividades de cada uno de los procesos		
	Reestructura organizacional en función de la estrategia	1. Enlazar los procesos establecidos al cumplimiento de la estrategia planteada	Gerencia General	1 año
	Levantamiento y diseño de procesos de la empresa	1. Levantamiento de actividades por cada uno de los procesos	Gerente General	6 meses
	Definición de funciones	1. Definir las funciones de cada puesto por cada una de las Gerencias	Gerente General	3 meses
	Establecer brecha perfil- puesto	1. Revisar el perfil que se necesita para cumplir con las funciones que tiene cada uno de los cargos en la empresa	Gerencia de Talento Humano	3 meses
	Determinación de escalas salariales	1. Trabajar conjuntamente con el Ministerio del Trabajo para determinar la escala que debe tener la empresa de acuerdo al presupuesto asignado	Gerencia de Talento Humano	3 meses
	Cambio en la Cultura Organizacional	1. Concientizar en los funcionarios la aplicación de los valores de la empresa	Gerencia de Talento Humano	3 meses
		2. Realizar campañas para que los empleados se sientan más comprometidos con la empresa		
		3. Crear un buen ambiente laboral		

COMPONENTE	TEMA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
		4. Incentivar al crecimiento profesional de los funcionarios		
		5. Permitir que los funcionarios participen en eventos masivos en los que puedan trabajar en equipo y conocerse entre si		
		6. Desarrollar las aptitudes de los Funcionarios		
COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL	Capacitación integral al personal en las normas de control interno	1. Realizar capacitaciones internas	Gerente General	1 mes
		2. Realizar convenios con Organismos de Control para recibir capacitaciones		
		3. Realizar campañas de prevención		
	Establecer un modelo de riesgos	1. Diseñar un modelo de riesgos basándose en las posibles ocurrencias en la empresa	Gerencia de Riesgos y Supervisión	6 meses
	Establecer políticas y procedimientos que permiten ejecutar eficazmente todas aquellas acciones consideradas riesgosas	1. Establecer políticas para determinar los posibles riesgos	Gerencia de Riesgos y Supervisión	3 meses
	Implementar mecanismos de monitoreo de riesgo	1. Implementación de un sistema de alertas semaforizada en el cual se pueda evidenciar en el caso de que ocurra algún tipo de riesgo	Gerencia de Riesgos y Supervisión	3 meses
	Elaboración de un código de ética	1. Elaborar, socializar y verificar el cumplimiento del código de ética	Gerencia General	2 meses

COMPONENTE	TEMA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
COMPONENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Establecer claramente quienes son los clientes de la empresa	1. Realizar charlas en la cuales se explique los clientes externos de la empresa	Gerencia General	3 meses
	Efectuar capacitación a todos los funcionarios en torno a atención al cliente	1. Realizar capacitaciones internas	Gerencia General	3 meses
	Implementar un sistema de quejas y denuncias para los clientes	1. Desarrollar e implementar un sistema de quejas y denuncias para los clientes	Gerencia General	3 meses

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas después del análisis correspondiente durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

6.1 Conclusiones

- La aplicación práctica del modelo basado en las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas constituye una correcta herramienta de gestión para la toma de decisiones a Nivel Gerencial.

- El manejo correcto de Gobierno Corporativo contribuye al logro de los objetivos planteados alineados a las políticas de gobierno que actualmente se encuentran establecidas.

- El establecimiento de indicadores de control y seguimiento les permiten a las empresas determinar en forma oportuna cualquier tipo de acción preventiva o correctiva con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

- Para que se pueda alcanzar una correcta aplicación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo es importante el establecer un modelo y administración de riesgos adecuado tanto en riesgos operativos como financieros además es indispensable se dé estricto a todo el marco regulatorio establecido.

- Los componentes que forman parte del Gobierno Corporativo permitirán asegurar el comportamiento corporativo ético, transparente y responsable.

- El modelo planteado además de ser un sistema de evaluación, es una forma de enfocar la supervisión; así el proceso implica una mejora constante.

- La práctica permanente de la gestión de Gobierno Corporativo permite generar oportunidades de mejora para la empresa a través de la publicación de la información financiera y administrativa, rendición de cuentas y cumplimiento del marco regulatorio.

6.2 Recomendaciones

- El presente trabajo de titulación podrá ser una guía para aquellos profesionales y público en general que buscan un documento que explique de manera sencilla la metodología del modelo para evaluar las prácticas de Gobierno Corporativo en las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva del Ecuador.

- Se recomienda utilizar las herramientas que componen las mejores prácticas de Gobierno Corporativo estas incluyen las Leyes Orgánicas, las políticas contables, procedimientos de utilización de su presupuesto de gastos las cuales son la base para la presentación de Estados Financieros.

- Se recomienda que el Directorio de la empresa acoja el plan de acción de mejora que ha sido planteado de la manera que pueda alcanzar los objetivos empresariales establecidos y se cumpla con el objetivo de creación de la empresa pública.

- Se recomienda que el Gerente General trabaje en temas de sensibilización con el personal en el cual incentive al conocimiento de la empresa, trabajo en equipo, educación en valores y ética profesional, de manera que los colaboradores puedan sentirse comprometidos con la empresa y logren un crecimiento y aprendizaje continuo para que así mejoren su desempeño profesional y la empresa pueda alcanzar las metas propuestas.

- Se recomienda que mediante la aplicación de modelos de gestión por procesos y competencias según el sector al que pertenezcan las empresas, estas podrán generar rentabilidad así como también valor social y bienestar para sus colaboradores.

REFERENCIAS

1. Banco de Desarrollo de América Latina. (2013). *Introducción al Gobierno Corporativo.* IAAG Consultoría & Corporate Finance.

2. CAF. (2012). Gobierno Corporativo en América Latina "Importancia para las empresas de propiedad estatal". Cyngular.

3. Constitución de la República del Ecuador. (12 de diciembre de 2015). Decreto Legislativo 0.

4. Correa Delgado, R. (02 de octubre de 2009). Ley Orgánica de Empresas Públicas. Montecristi, Portoviejo, Ecuador: Registro Oficial.

5. Deloitte. (2009). *El gobierno corporativo como estrategia de crecimiento y toma de decisiones empresariales.* Obtenido de http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/GP_estrategia.pdf

6. Deloitte. (01 de febrero de 2014). *Taller de Buen Gobierno.* Obtenido de http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/NORMATIVIDAD/Nivel_Basico-Dia%201.pdf

7. EMCO EP. (s.f.). *Actas de directorio.* Obtenido de http://www.emco.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/ACTA-DIR-EMCO-EP-30-2017-Estatuto-Org%C3%A1nico-por-Procesos.pdf

8. EMCO EP. (s.f.). *creación EMCO EP.* Obtenido de http://www.emco.gob.ec/creacion-emco-ep/

9. EMCO EP. (s.f.). *misión y valores empresariales.* Obtenido de http://www.emco.gob.ec/mision-y-valores-empresariales/

10. EMCO EP. (s.f.). *Planificación estratégica.* Obtenido de http://www.emco.gob.ec/planificacion-estrategica/

11. FONAFE. (01 de febrero de 2014). *Nivel básico diario.* Obtenido de Deloitte: http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/NORMATIVIDAD/Nivel_Basico-Dia%201.pdf

12. Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores. (s.f.). *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica.* Madrid, España: CYAN, Proyectos Editoriales, S.A. Obtenido de http://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/04/gobierno-corporativo_web.pdf

13. García Soto, M. G. (2003). El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial. *Tesis Doctorales de Economía*. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/mggs/1b.htm

14. Gutierrez, P. (s.f.). *Gobierno Corporativo en Latinoamerica.* Obtenido de http://www.fasecolda.com/files/7513/8427/1892/gobierno_corporativo_en_latinoamerica.pdf

15. Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación.* México: Mc GrawHill.

16. Muñoz Orellana, C. (octubre - diciembre de 2011). *Buen Gobierno Corporativo.* Obtenido de http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2011/12/buengobiernocorporativo.pdf

17. OCDE. (s.f.). *White Paper sobre Gobierno Corporativo en America Latina.* Obtenido de https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf

18. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.* OECD Principles of Corporate Governance.

19. Pérez Carrillo, E. (15 de noviembre de 2013). *Gobierno Corporativo en Europa: Introducción a la organización jurídica de la Empresa en la Unión Europea*. Obtenido de Universidad de Santiago de Compostela: http://www.usc.es/export9/sites/webinstitucional/gl/institutos/crgi/descargas/ponencia1314/RSE2013_ELENA.pdf

20. Presidente Constitucional de la República del Ecuador. (07 de diciembre de 2015). Decreto No. 842. Quito, Pichincha, Ecuador.

21. Presidente de la República del Ecuador. (14 de julio de 2017). *Decreto Ejecutivo No. 33.* Obtenido de file:///C:/Users/ensola/Downloads/Decreto_No._33_20170514183710%20(1).pdf

22. Presidente de la República del Ecuador. (01 de agosto de 2018). *Decreto Ejecutivo No. 462.* Obtenido de file:///C:/Users/ensola/Downloads/Decreto_Ejecutivo_No._462_20180701180647.pdf

23. Presidente del Ecuador. (16 de diciembre de 2016). *Decreto Ejecutivo Nro 1280.* Obtenido de file:///C:/Users/ensola/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/1OTRVKG6/documento_decreto-ejecutivo-1280-reformas-decreto-ejecutivo-842-7-diciem....pdf

24. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Empresas Públicas y Planificación: Su rol en la transformación social y productiva.* Quito, Ecuador: El Telégrafo. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Libro-Empresas-P%C3%BAblicas-web.pdf

25. Superintendencia de Bancos y Seguros. (22 de enero de 2013). Normas generales para las instituciones del sistema financiero. Quito, Pichincha, Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1: Objetivos de creación de las empresas pùblicas

Objetivos de creación de ASTINAVE EP

Astilleros Navales del Ecuador EP
Objetivo de creación ASTINAVE EP se convierte en una empresa de mantenimientos de embarcaciones y soluciones tecnológicas
Líneas de negocio • Construcción, Recuperación y Modernización de Embarcaciones • Soluciones Electrónicas • Soluciones Industriales para la actividad Costa Afuera

Fuente: Decreto Ejecutivo 1116

Objetivos de creación de CEAR EP

Centro de Entrenamiento para el Alto Rendimiento EP
Objetivo de creación Ofrecer servicios integrales mediante personal capacitado estableciendo procesos eficientes, con tecnología de punta, investigación e innovación, que permitan el desarrollo de deportistas a nivel nacional e internacional.
Líneas de negocio • Hospedaje, Alimentación y Turismo Deportivo • Alquiler de escenarios deportivos • Alquiler de escenarios no deportivos, Recreación • Servicios médicos, Investigación científica deportiva • Renta de espacios publicitarios

Fuente: Decreto Ejecutivo Nro 439

Objetivos de creación de CNT EP

Corporación Nacional de Telecomunicaciones
Objetivo de creación La explotación de los servicios de telecomunicaciones, sean estos finales, portadores, de voz, imagen, datos, video, servicios de valor agregado, convergentes y multimedia, así como todos aquellos servicios que se creen, desarrollen o deriven a partir de los servicios antes mencionados o determinados por los progresos tecnológicos y técnicos en materia de telecomunicaciones. Entre los servicios antes mencionados se incluye la telefonía fija local y de larga distancia nacional e internacional, telefonía móvil, servicios móviles avanzados, télex, telefax nacionales e internacionales, radiotelefonía y telefonía celular, telefoto, transmisión de datos, acceso a la internet, televisión por suscripción, así como medios para la transmisión de programas de radiodifusión y televisión; y, cualquier otro servicio de telecomunicaciones que pudiera surgir sobre la base de una nueva tecnología. Estos servicios se podrán prestar a través de medios alámbricos e inalámbricos. Igualmente incluye la propiedad de equipos y medios de telecomunicaciones.
Líneas de negocio • Móvil • Internet • Telefonía • TV • Cloud / Servicios de Data center

Fuente: Decreto Ejecutivo 218

Objetivos de creación de CELEC EP

 **Corporación Eléctrica del Ecuador EP**
Objetivo de creación La generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica, para lo cual está facultada a realizar todas las actividades relacionadas con este objetivo. La planificación, diseño, instalación, operación y mantenimiento de sistemas no incorporados al Sistema Nacional Interconectado, en zonas a las que no se puede acceder o no resulte conveniente hacerlo mediante redes convencionales. Comprar, vender, intercambiar y comercializar energía con las empresas de distribución, otras empresas de generación, grandes consumidores, exportadores e importadores. Comprar, vender y comercializar energía con los usuarios finales en las áreas que, de acuerdo con la Ley que regula el sector eléctrico, le sean asignadas para ejercer la actividad de distribución y comercialización de energía eléctrica
Líneas de negocio • Venta de producción de energía eléctrica en centrales de generación • Servicios de transporte de energía eléctrica

Fuente: Decreto Nro. 220

Objetivos de creación de CNEL EP

 **Corporación Nacional de Electricidad EP**
Objetivo de creación Brindar el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica, dentro del área asignada a la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP, bajo el régimen de exclusividad regulado por el Estado, a efectos de satisfacer la demanda de energía eléctrica, en las condiciones establecidas en la normativa aplicable al sector eléctrico y suministrar electricidad a los consumidores.
Líneas de negocio • Distribución y comercialización de energía eléctrica • Servicio de Alumbrado Público

Fuente: Decreto Nro. 1459

Objetivos de creación de CORREOS DEL ECUADOR EP

Correos del Ecuador EP
Objetivo de creación Proporcionar, mantener y promover la calidad del servicio público de admisión, curso y entrega de los envíos de correspondencia a nivel nacional e internacional, venta de productos postales y en especial la prestación del Servicio Postal Universal.
Líneas de negocio • Servicios Postales Tradicionales • Logística Integrada

Fuente: Decreto Ejecutivo Nro 324

Objetivos de creación de FERROCARRILES DEL ECUADOR EP

Ferrocarriles del Ecuador EP
Objetivo de creación Establecer, desarrollar, mantener y explotar, directamente, los servicios, de transporte de pasajeros, servicios de transporte de pasajeros turísticos, los servicios de transporte de carga, a realizarse por medio de vías férreas y sistemas similares, en todas sus modalidades tales como: trenes de cercanía, tranvías, trenes, entre otros, así como los servicios complementarios que se ofrezcan en cada una de las instalaciones que formen parte de la infraestructura ferroviaria.
Líneas de negocio • Expediciones • Tren crucero

Fuente: Decreto Ejecutivo Nro 313

Objetivos de creación de EPA EP


Empresa Pública del Agua
Objetivo de creación Ejecutar, supervisar, administrar y mantener los proyectos de infraestructura hídrica de competencia del Gobierno Central, en todas sus fases para asegurar el acceso justo y equitativo a el agua, así como mitigar riesgos de inundaciones. Asesorar y asistir técnica y comercialmente a los prestadores de servicios públicos y comunitarios del agua para garantizar su sostenibilidad, cobertura y continuidad. Implementar la gestión comercial de los usos y aprovechamientos del agua para brindar un mejor servicio y lograr una recaudación eficiente.
Líneas de negocio • Gestión de operación y mantenimiento • Gestión de proyectos hídricos • Gestión de asistencia técnica hídrica

Fuente: Objetivos Empresa Pública del Agua

Objetivos de creación de PETROECUADOR EP


PETROECUADOR EP
Objetivo de creación El objeto principal de EP PETROECUADOR, es la gestión del sector estratégico de los recursos naturales no renovables, para su 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.
Líneas de negocio • Transporte y comercialización de crudo • Refinación, transporte y comercialización interna y externa de derivados

Fuente: Decreto Ejecutivo Nro 315

Objetivos de creación de PETROAMAZONAS EP

PETROAMAZONAS EP
PETROAMAZONAS EP
Objetivo de creación El objetivo principal de PETROAMAZONAS EP, es la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en las fases de exploración y explotación; con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión
Líneas de negocio • Exploración y explotación de hidrocarburos

Fuente: Decreto Ejecutivo Nro. 314

Objetivos de creación de FLOPEC EP

Flopec EP EMPRESA PÚBLICA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA
Flota Petrolera Ecuatoriana
Objetivo de creación El objeto social de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana -EP FLOPEC comprende: La transportación de hidrocarburos por vía marítima desde y hacia los puertos nacionales y extranjeros; prestación de servicios de transporte comercial, marítimo y fluvial de hidrocarburos y sus derivados; y demás actividades relacionadas.
Líneas de negocio • Transporte marítimo de: Crudo nacional y regional, productos limpios nacional y regional, cabotaje, GLP

Fuente: Decreto Ejecutivo Nro. 1117

Objetivos de creación de TAME EP


Tame EP
Objetivo de creación El objetivo principal de TAME comprende el transporte, comercial, aéreo, publico, interno e internacional de pasajeros, de carga y correo; así como, en el campo de la defensa y seguridad nacional; y, las actividades complementarias conexas al objetivo principal.
Líneas de negocio • Transporte de pasajeros doméstico • Transporte de pasajeros internacional

Fuente: Decreto Ejecutivo 740

Objetivos de creación de ENAMI EP


ENAMI EP
Objetivo de creación El objetivo principal de ENAMI EP es 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 intervendrá en todas las fases de la actividad bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos.
Líneas de negocio • Exploración de Proyectos Mineros

Fuente: Decreto Ejecutivo 203

Objetivos de creación de ECUADOR ESTRATÉGICO EP

 **Ecuador Estratégico EP**
Objetivo de creación Planificar, diseñar, evaluar, priorizar, financiar y ejecutar los planes, programas y proyectos de inversión necesarios para: a) la ejecución de proyectos de inversión en las zonas de influencia de los proyectos de sectores estratégicos; b) la construcción y reconstrucción de infraestructura pública y vivienda y de reactivación productiva y de empleo en las zonas de afectación de desastres naturales en todo el territorio ecuatoriano; y, c) la implementación del Programa Casa para Todos en todo en territorio nacional.
Líneas de negocio • Dotación de infraestructura, servicios y equipamiento a las poblaciones ubicadas en las zonas de influencia de los proyectos estratégicos. • Reconstrucción y Construcción de las zonas afectadas por Desastres Naturales.

Fuente: Decreto Ejecutivo Nro. 870

Objetivos de creación de YACHAY EP

 **YACHAY EP**
Objetivo de creación La Empresa Pública "YACHAY E.P.". la cual tiene como objeto el desarrollo de actividades económicas relacionadas a la administración del Proyecto Ciudad del Conocimiento YACHAY
Líneas de negocio • Asesorías y consultorías • Productos y servicios • Eventos académicos • ZEDE Yachay

Fuente: Decreto Ejecutivo Nro 1457

Objetivos de creación de FABREC EP


Fabricamos Ecuador EP
Objetivo de creación
Confección, fabricación, comercialización de toda clase de textiles, tejidos y telas en todas sus formas. Importación, exportación, internamiento, almacenamiento, comercio interior y fabricación de toletes, lanza gases, armas de fuego, municiones, fuegos de artificio, pólvoras o toda clase de explosivos; así como también las materias primas para fabricación de explosivos detonantes, gas lacrimógeno, escopetas lanza gases, cascos e implementos de defensa antimotines, importación de spray de gas y toda clase de accesorios en general.
Líneas de negocio
• Textil • Calzado

Fuente: Decreto Ejecutivo Nro. 1134

Objetivos de creación de SANTA BÁRBARA EP


Santa Bárbara EP
Objetivo de creación
Santa Bárbara EP es una empresa estratégica que fabrica armamento, municiones, estructuras metálicas y servicios logísticos para uso militar, policial, civil. Alineada al Ministerio de Defensa Nacional en coordinación con EMCO EP, para contribuir al desarrollo, defensa y seguridad nacional
Líneas de negocio
• Armas, municiones y blindajes • Industrial metalmecánica

Fuente: Decreto Ejecutivo 1121

Objetivos de creación de CASA PARA TODOS EP

Casa para Todos EP
Objetivo de creación Incrementar la oferta de vivienda con el fin de corregir fallas de mercado en el segmento de vivienda de interés social y prioritario
Líneas de negocio • Gerencia de Proyectos Inmobiliarios • Venta de Vivienda y lotes • Diseño de Redes de Urbanización • Consultorías Ordenamiento Sectorial

Fuente: Decreto Ejecutivo 11

Objetivos de creación de EPCE EP

Empresa Pública Cementera EP
Objetivo de creación La industrialización, distribución y comercialización de cemento, cales, calizas, y demás materia prima relacionada; la fabricación de derivados de los mismos y de otros materiales de construcción.
Líneas de negocio • Comercialización de cemento • Asesoría técnica especializada • Prefabricados de hormigón • Materias primas para la producción de cemento

Fuente: Decreto Ejecutivo 207

Objetivos de creación de MEDIOS PÚBLICOS EP

 **Medios Públicos EP**
Objetivo de creación Garantizar el derecho ciudadano a una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa; a través de contenidos que formen, informen y entretengan fomentando y fortaleciendo la pluralidad y diversidad en la comunicación
Líneas de negocio • Medios de comunicación escritos, Editoriales, Comerciales y de Noticia • Medios de comunicación audiovisuales, Televisión y Radio • Imprenta

Fuente: Decreto Ejecutivo 1158

Objetivos de creación de UNA EP

 **Unidad Nacional de Almacenamiento EP**
Objetivo de creación Desarrollar, implementar y mejorar las actividades de adquisición, almacenamiento, conservación y comercialización de productos agropecuarios, equipos, maquinarias e insumos en el mercado interno y externo de acuerdo al marco normativo nacional e internacional; Aplicar mecanismos de subsidio o apoyos orientados al almacenamiento y/o la comercialización interna y externa de productos e insumos agropecuarios; Emitir y negociar certificados de depósito que faciliten la comercialización agropecuaria, en los casos que lo determine el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, como entidad rectora; Establecer mecanismos de comercialización, acorde a los requerimientos de los diferentes productos e insumos agropecuarios
Líneas de negocio • Unidad de negocios de insumos • Unidad de negocios de ciclo corto • Unidad de negocios de musáceas • Unidad de negocios de otros productos • Unidad de negocios de provisión de alimentos

Fuente: Decreto Ejecutivo 12