

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**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS, EMCO-EP**

MAYRA ALEJANDRA PABÓN MATAMOROS

DIRECTOR: MBA. PAÚL IDROBO DÁVALOS

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

QUITO, SEPTIEMBRE 2016

DIRECTOR:

MBA. Paúl Idrobo Dávalos

INFORMANTES:

MGTR. Jaime Mora Varela

MBA. Diego Serrano Machado

DEDICATORIA

Mi presente trabajo está dedicado a Dios, por estar siempre presente y brindarme la paciencia y sabiduría para culminar con esta meta.

A mis padres que son mi pilar fundamental, mi fortaleza y mi ejemplo a seguir. Su esfuerzo, cariño y dedicación son los ejes que han permitido formar mi camino a seguir.

A mi esposo, Daniel, por su confianza depositada en mí, por su apoyo y optimismo entregado y sobre todo por su paciencia y ánimo para continuar.

A mis tres hermanos Oscar, Gaby y Magaly por su constante preocupación, les amo infinitamente.

ÍNDICE

1. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	3
1.1. ANÁLISIS MACROENTORNO	3
1.1.1. El Estado Ecuatoriano	3
1.1.2. Situación actual del País	6
1.1.3. Situación actual de las Empresas Públicas del Ecuador	9
1.1.3.1. Empresas Públicas del Ecuador	9
1.1.3.2. Empresas Públicas Sector Estratégico Hidrocarburos.	12
1.1.3.3. Empresas Públicas Sector Estratégico Minería.	13
1.1.3.4. Empresas Públicas Sector Estratégico de Electricidad.	14
1.1.3.5. Empresas Públicas Sector Estratégico Telecomunicaciones.....	15
1.1.3.6. Otras Empresas Públicas del Sector Estratégico.....	15
1.1.3.7. Empresas Públicas de otros sectores Productivo.	16
1.1.3.8. Empresas Públicas de otros sectores Seguridad.....	17
1.1.3.9. Empresas Públicas de otros sectores Social	18
1.1.3.10. Empresas Públicas de otros sectores Conocimiento y Talento Humano	19
1.1.4. Problemática de las Empresas Públicas.....	20
1.1.4.1. Ingresos y Gastos Operacionales	22
1.2. Análisis Microentorno	24
1.2.1. Empresa Coordinadora de Empresas Pública – EMCO EP.....	24
1.2.1.1. Definición.....	24
1.2.1.2. Objetivos	24
1.2.1.3. Atribuciones	25
1.2.1.4. Misión	26
1.2.1.5. Visión	26
1.2.1.6. Objetivos Estratégicos.....	26
1.2.1.7. Estructura Organizacional.....	27
1.2.2. Situacional actual de la empresa coordinadora de empresas públicas EMCO-EP.....	29
1.2.2.1. Análisis FODA	29
Fuente: Elaborado por el autor, 2016	30

2.	MARCO TEÓRICO.....	31
2.1.	MODELOS DE EXCELENCIA EN GESTIÓN	31
2.1.1.	Definición de un Modelo de Gestión.....	31
2.1.2.	Modelo de Excelencia de Estados Unidos, Malcolm Baldrige	32
2.1.3.	Modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM	35
2.1.4.	Modelo de Excelencia Deming.....	37
2.1.5.	Modelo Iberoamericano de Excelencia	39
2.1.6.	Ejemplos de Modelos de Gestión	41
2.1.6.1.	Caso de la Empresa Pública de Correos de Chile.	41
2.1.7.	Selección de criterios.....	43
2.2.	MODELOS DE MADUREZ	46
2.2.1.	Definición de Modelo de Madurez.....	46
2.2.2.	Tipos de Modelos de Madurez	47
2.3.	CASOS INTERNACIONALES EN RELACIÓN A EMPRESAS COORDINADORAS DE EMPRESAS PÚBLICAS.	50
2.3.1.	Chile: Sistema de Empresas SEP.	50
2.3.2.	Perú: FONAFE – Holding.....	52
2.3.3.	España: Corporación Empresarial Pública de Aragón – Holding.	52
2.3.4.	Paraguay: Consejo Supervisor de Empresas Públicas.....	53
2.3.5.	Brasil: Departamento de Coordinación y Control de las Empresas Estatales DEST. 55	
3.	DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS.....	58
3.1.	DISEÑO DEL INSTRUMENTO PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN. 58	
3.1.1.	Objetivos del diagnóstico	58
3.1.2.	Empresas a investigar	59
3.1.3.	Metodología.....	60
3.1.4.	Instrumento de Medición.....	60
3.2.	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA.....	69
3.2.1.	Nivel de Madurez por criterios.....	69
3.2.2.	Nivel de Madurez por Subcriterio – Liderazgo.....	72

3.2.3.	Nivel de Madurez por Subcriterios - Clientes	74
3.2.4.	Nivel de Madurez por Subcriterios - Personal	75
3.2.5.	Nivel de Madurez por Subcriterios – Gestión Operativa	76
3.2.6.	Nivel de Madurez por Subcriterios – Resultado Económico	78
3.2.7.	Nivel de Madurez por Subcriterios – Gestión de la Información.....	79
3.2.8.	Nivel de Madurez por Subcriterios – Provisión	80
3.2.9.	Nivel de Madurez por Subcriterios – Responsabilidad Social	81
4.	DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	83
4.1.	ALCANCE Y OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	83
4.1.1.	Alcance	83
4.1.2.	Objetivos.....	83
4.1.3.	Principios del Modelo de Gestión por Procesos.....	84
4.2.	MAPA DE PROCESOS	85
4.2.1.	Determinación de Procesos	86
4.2.2.	Descripción de los Procesos	86
4.2.3.	Organigrama de la empresa EMCO-EP.....	101
5.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO-EP ..	102
5.1.	OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	102
5.2.	ALCANCE.....	103
5.3.	RIESGOS.....	103
5.4.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	104
5.4.1.	Actividades del Personal	104
5.4.2.	Actividades del Procesos.....	105
5.4.3.	Actividades de Documentación.....	106
5.4.4.	Actividades de Normativa	106
5.5.	PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.....	106
5.1.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	108
5.2.	BENEFICIOS	110
5.2.1.	Beneficios no Cuantificables	110
5.2.2.	Beneficios Cuantificables	111
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116

6.1. Conclusiones.....	116
6.2. Recomendaciones	118
BIBLIOGRAFÍA.....	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producto Interno Bruto – PIB (Precios de 2007, Tasas de variación.....	7
Figura 2. PAI Nacional y PAI EP (2013).....	21
Figura 3. EMCO EP – Unidades Administrativas.....	28
Figura 4. Modelo de Excelencia en Gestión Malcolm Baldrige	33
Figura 5. Modelo de Excelencia en Gestión EFQM.....	36
Figura 6. Modelo Iberoamericano de Excelencia.....	41
Figura 7. Nivel de Madurez por Criterios	69
Figura 8. Nivel de Madurez por Subcriterio - Liderazgo	72
Figura 9. Nivel de Madurez por Subcriterios - Clientes.....	74
Figura 10. Nivel de Madurez por Subcriterios - Personal	75
Figura 11. Nivel de Madurez por Subcriterios – Gestión Operativa.....	76
Figura 12. Nivel de Madurez por Subcriterios – Resultado Económico.....	78
Figura 13. Nivel de Madurez por Subcriterios – Gestión de la Información	79
Figura 14. Nivel de Madurez por Subcriterios – Provisión.....	80
Figura 15. Nivel de Madurez por Subcriterios – Responsabilidad Social.....	81
Figura 16. Mapa de Procesos EMCO – EP	85
Figura 17. Organigrama EMCO – EP	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producto Interno Bruto (%)	8
Tabla 2. Empresas Públicas de la Función Ejecutiva	12
Tabla 3. Empresas Públicas Sector Estratégico Hidrocarburos.....	13
Tabla 4. Empresas Públicas Sector Estratégico de Minería	14
Tabla 5. Empresas Públicas Sector Estratégico de Electricidad.....	14
Tabla 6. Empresas Públicas Sector Estratégico de Telecomunicaciones	15
Tabla 7. Empresas Públicas Sector Estratégico, El Telégrafo, EP Agua y Ecuador Estratégico	16
Tabla 8. Empresas Públicas Sector Productivo	17
Tabla 9. Empresas Públicas Sector Seguridad.....	18
Tabla 10. Empresas Públicas Sector Social.....	19
Tabla 11. Empresas Públicas Sector de Conocimiento y Talento Humano.	19
Tabla 12. Porcentaje del PAI en las EP's	21
Tabla 13. Ingresos y Gastos Operacionales.....	22
Tabla 14. Datos generales del desempeño de las Empresas Públicas.	23
Tabla 15. Análisis FODA EMCO-EP.....	30
Tabla 16. Análisis Comparativo – Criterios Modelos de Gestión.....	44
Tabla 17. Análisis comparativo de aspectos de interés de los Modelos de Madurez.....	48
Tabla 18. Modelo Genérico – Niveles de Madurez.....	49
Tabla 19. Escala de Evaluación – Nivel de Madurez	50
Tabla 20. Casos internacionales, Empresas Coordinadoras y control de Empresas Públicas.	56
Tabla 21. Empresas Seleccionadas	60
Tabla 22. C.1.Liderazgo y Estrategia	61
Tabla 23. C.2. Cliente.....	62
Tabla 24. C.3. Personas	62
Tabla 25. C.4. Gestión Operativa	63
Tabla 26. C.5. Resultados Económicos.....	63
Tabla 27. C.6. Gestión de la Información.....	64
Tabla 28. C.7. Provisión (provisión, compras,).....	64
Tabla 29. C.8. Responsabilidad Social	65
Tabla 30. Asignación de Pesos	66
Tabla 31. Nivel de madurez incompleto.....	67
Tabla 32. Nivel de madurez realizado	67
Tabla 33. Nivel de madurez gestionado	68
Tabla 34. Nivel de madurez desarrollado.....	68

Tabla 35. Nivel de madurez optimizado.....	69
Tabla 36. Indicador de Planificación Estratégica y Operativa	87
Tabla 37. Indicador de Comunicación.....	88
Tabla 38. Indicador de Control de Gestión.....	88
Tabla 39. Indicador de Auditoría Interna	89
Tabla 40. Indicador de Control documental	89
Tabla 41. Indicador de Revisión y Validación del Plan Estratégico Operativo	90
Tabla 42. Indicador de Diseño de Normas y Estándares	91
Tabla 43. Indicador de la Planificación Presupuestaria y Financiera de EPs.....	91
Tabla 44. Indicador de Capacitación de EPs	92
Tabla 45. Indicador de Desarrollo de Proyectos de Inversión.....	92
Tabla 46. Indicador de Selección de Gerentes	92
Tabla 47. Indicador de Control de Liquidación.....	93
Tabla 48. Indicador de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico y Operativo.....	93
Tabla 49. Indicador de Seguimiento al cumplimiento de Normas y Estándares.....	94
Tabla 50. Indicador de Monitoreo de Servicios.....	94
Tabla 51. Indicador de Seguimiento Financiero.....	94
Tabla 52. Indicador de Selección y contratación del personal	95
Tabla 53. Indicador de Seguimiento y evaluación del desempeño.....	96
Tabla 54. Indicador de Capacitación del personal.....	96
Tabla 55. Indicador de Remuneraciones	96
Tabla 56. Indicador de Desvinculación del personal.....	97
Tabla 57. Indicador de Gestión Contable	97
Tabla 58. Indicador de Gestión Presupuestaria	98
Tabla 59. Indicador de Compras.....	98
Tabla 60. Indicador de Mantenimiento.....	99
Tabla 61. Indicador de Soporte Usuario	99
Tabla 62. Indicador de Mantenimiento Infraestructura	100
Tabla 63. Indicador de Gestión de Información	100
Tabla 64. Riesgos y Estrategias	103
Tabla 65. Programación de Actividades.....	107
Tabla 66. Cronograma de Actividades.	109
Tabla 67. Cálculo de Indicadores Financieros.....	113
Tabla 68. Resultados Financieros Empresa de Telecomunicaciones	114
Tabla 69. Resultados Financieros Correos del Ecuador y Servientrega S.A.....	115

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Coordinadora de Empresas Públicas, EMCO – EP, que sirva como punto de partida para cumplir con el objetivo para el cual fue creada, como guía de evaluación de la gestión de las Empresas Públicas, que permita implementar un sistema de gestión basado en la calidad promoviendo la excelencia en el mejoramiento continuo del desempeño de las Empresas Públicas.

Como primera parte del estudio, este trabajo pretende realizar un análisis situacional, determinando tanto factores externos como internos que afectan directamente a la empresa. Entre los factores externos se estudiará la situación actual del país, situación actual de las Empresas Públicas del Ecuador determinando su giro de negocio y su problemática a nivel de gestión, el Estado Ecuatoriano como promotor de la constitución de las empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos y otros sectores. En lo que respecta a factores internos se determinará los objetivos, atribuciones, misión, visión, objetivos estratégicos y estructura organizacional planteados por la empresa EMCO-EP. Al ser una empresa nueva se determinará la importancia de realizar un análisis de la situación actual de la empresa EMCO – EP, levantando una matriz tanto de las fortalezas y debilidades, como las oportunidades y amenazas para la empresa.

El capítulo dos se desarrolla en dos partes, la primera hace énfasis en el estudio bibliográfico del Modelo de Excelencia de Gestión de Malcolm Baldrige, Modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM, Modelo de Excelencia Deming y Modelo Iberoamericano de Excelencia y el caso internacional del Modelo de Negocios aplicado a la empresa de Correos Chile, en este estudio se realiza una comparación de la teoría en relación a los criterios de evaluación de desempeño, determinando que para el análisis de desempeño de la gestión de las empresas públicas es importante tomar en cuenta ocho criterio clasificados en: Liderazgo y Estrategia, Clientes, Personas, Gestión Operativa,

Resultados Económicos, Gestión de la Información, Provisión y Responsabilidad Social. Adicional se realiza un estudio de los distintos Modelos de Madurez determinando la metodología óptima para llevar a cabo la evaluación de las empresas públicas.

Posteriormente se realiza un estudio de cinco casos internacionales de Empresas Coordinadoras y de Control, como son Chile: Sistema de Empresas SEP, Perú: FONAFE – Holding, España: Corporación Empresarial Pública de Aragón – Holding, Paraguay: Consejo Supervisor de Empresas Públicas, Brasil: Departamento de Coordinación y Control de las Empresas Estatales DEST, con el fin de determinar cómo operan dichas empresas y como se encuentran establecidas sus atribuciones.

En el tercer capítulo se lleva a cabo un diagnóstico de las empresas públicas a partir del diseño de un instrumento para recopilar información. Las empresas que fueron objeto de estudio son: Correos del Ecuador, Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP y EP Petroecuador. En la investigación que se llevó a cabo se determinó que existen tres aspectos en común en relación a la gestión realizada por las empresas públicas, siendo estas: criterio de Provisión, personal y la gestión del criterio clientes. Finalmente, se realiza una evaluación de cada criterio y subcriterio a fin de tener una visión clara de la situación actual de las empresas investigadas.

En el cuarto capítulo se realiza el diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la empresa EMCO-EP, determinando el alcance, los objetivos y principios del modelo. Se llevó a cabo un levantamiento de los procesos de la empresa clasificándoles por el impacto sobre el cliente final en Gobernantes, Misionales y Habilitantes. A partir del levantamiento y descripción de los procesos se logra identificar la interacción de cada uno de ellos, los procesos que generan valor a la empresa y la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, los recursos que demanda y que se espera como resultado de la gestión realizada.

Posteriormente, se estableció los indicadores de gestión y se realizó caracterizaciones de cada uno de los procesos, permitiendo identificar el punto de partida de cada proceso, los responsables, sus actividades, los recursos necesarios y los productos finales.

El último capítulo determina un Plan de Implementación del Modelo de Gestión, considerando cada actividad que debe accionar la empresa tomando en cuenta elementos como: personal, procesos, documentación y normativa, a su vez se pone en conocimiento de cuáles serían los posibles riesgos durante la implementación del modelo, detallando las estrategias que permitirán mitigar el riesgo. Lo más relevante de esta última parte de estudio son los beneficios cuantificables y no cuantificables que se espera que la empresa obtenga a partir de la aplicación del Modelo de Gestión por Procesos

INTRODUCCIÓN

Las Empresas Públicas (EPs) tienen una importancia significativa en el Ecuador, son consideradas instrumentos de política que le permite al Estado participar en la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, aprovechamiento sostenible del patrimonio natural y bienes públicos. Actualmente, el Ecuador cuenta con 25 empresas públicas, de las cuales 22 son 100% del estado y tres de ellas son empresas de economías mixtas.

A pesar de las políticas de mejora y reformas del sector público empresarial aplicadas por el actual Gobierno, es evidente que persiste la existencia de problemas que han afectado los resultados de las EPs y son de diversa índole: financieros, regulatorios y de gestión. Los problemas se manifiestan principalmente por la falta de gestión y liderazgo por parte de los Gerentes de las EPs, falta de claridad en la misión empresarial, estructuras sobredimensionadas y poco eficientes, estrategias corporativas deficientes, falta de regulación y control de gestión, información poco confiable, entre otros, afectando la eficiencia del sector.

En la actualidad, se han determinado ciertos nudos críticos en el desempeño de las Empresas Públicas, en relación a su Gestión Corporativa, Direccionamiento Estratégico y Gestión Financiera contable, como la falta de procesos ordenados de selección de gerente general en base a méritos, perfiles y un mínimo de años de experiencia en la industria, ausencia de manuales de descripción y valoración de puestos, falta de salarios homologados, falta de lineamientos que orienten la gestión, carencia de planes de innovación, ciencia y tecnología, una adecuada planificación a largo plazo y en algunos casos ausencia de rentabilidad, razón por la cual el Gobierno vio la necesidad de fomentar la coordinación, articulación y planificación de las actividades de las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva, mejorando de esta manera su eficiencia y eficacia en la gestión, técnica, administrativa y financiera. Es así que en diciembre del 2015 se toma la decisión de constituir la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas – EMCO EP.

Sin embargo, para afrontar la problemática de las EPs de una manera global, es necesario que la empresa coordinadora guíe su gestión de una manera planificada, estableciendo procesos y procedimientos con herramienta de medición que les permita fortalecer el direccionamiento estratégico de las empresas públicas, alcanzar de manera eficiente los objetivos; contar con lineamientos para una gestión financiera eficiente y desarrollo organizacional, disminuir su costo de capital, maximizar el desempeño de los recursos disponibles, mejorando la eficacia y eficiencia de los servicios públicos.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo “Diseñar un Modelo de Gestión por procesos para la empresa Coordinadora de Empresas Públicas, EMCO – EP”, para lo cual como parte del diagnóstico se define ocho criterios de evaluación que serán objeto de estudio para conocer el estado actual y el estado ideal de las EP’s; se realiza un análisis de las características organizacionales que permitan adoptar criterios y principios para el diseño del Modelo en mención y finalmente se presenta una propuesta de implementación como una guía de inicio que facilitará de manera óptima la ejecución y puesta en marcha del modelo propuesto.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El presente capítulo se desarrolla en un análisis del Macroentorno y Microentorno, considerado elementos externos como: situación actual del país, situación actual de las Empresas Públicas del Ecuador identificando a partir de su giro de negocio su problemática a nivel de gestión, el Estado Ecuatoriano como promotor de la constitución de las empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos y otros sectores; además como parte del Microentorno se hizo un análisis de las acciones que ha realizado la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO-EP a partir de su fecha de creación, concluyendo con una breve descripción de su situación actual.

Finalmente se levantó una matriz donde se especifica tanto sus fortalezas y debilidades como sus oportunidades y amenazas.

1.1. ANÁLISIS MACROENTORNO

1.1.1. El Estado Ecuatoriano

Según la Constitución de la República en su Art. 1.- El Ecuador es un estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada.

La Constitución habla del Ecuador como un estado soberano, democrático, independiente como prácticamente todos los estados latinoamericanos con situaciones similares a la del Ecuador en donde priman los derechos humanos y la igualdad jurídica como bases de un sistema en donde la paz determine la convivencia de sus habitantes.

El Ecuador es un país en vías de desarrollo el cual en los últimos años ha presentado un crecimiento importante en cuanto a su situación social y cultural; con el actual Gobierno, el Estado ecuatoriano ha logrado ubicarse en una posición geopolítica de importancia en la Región, contando con aliados de similar ideología política como son los Gobiernos de Bolivia y Venezuela en Sudamérica y China y Rusia a nivel mundial.

En los últimos años la imagen del Ecuador ha mejorado notablemente gracias a su estabilidad política de la cual carecía desde mediados de los años 90, sin embargo, no todos los procesos de globalización se ajustan al modelo adoptado por el actual gobierno, en el cual se ha dado prioridad al aspecto social, sobre las alianzas económicas especialmente con países como Estados Unidos y la Unión Europea.

El actual modelo económico ha buscado desde su inicio una mejor redistribución de la riqueza del país, reduciendo los índices de pobreza y disminuyendo inequidades. Así mismo han existido importantes avances en cuanto a la infraestructura energética y vial que han contribuido al progreso del Estado Ecuatoriano.

Con la actual crisis mundial y la reducción sostenida del precio del petróleo desde inicios del año 2015, la situación económica y política del país ha presentado problemas en su desarrollo; es así que nuevamente el Ecuador se ve enfrentado a una nueva inestabilidad política.

En este contexto, la institucionalidad del Ecuador trabaja para superar estos obstáculos que frenan el progreso de un país en desarrollo que enfrenta nuevos retos tanto socios económicos como políticos y tecnológicos.

Por otro lado, el Estado ecuatoriano sustentándose en lo que dice la Constitución de la República en su artículo 315 de la Carta Magna establece que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de

otras actividades económicas, cuenta en la actualidad con Empresas Públicas (EP) en sectores como energía, hidrocarburos, medios de comunicación, fármacos, transporte, entre otros.

El hito más importante en la trayectoria de la empresa pública en el país se dio en la década de los setenta durante el gobierno del General Guillermo Rodríguez Lara, a través de un proyecto estatal planificado de carácter progresista que puso énfasis a la solución de vivienda, acopio y distribución alimentaria para evitar la especulación. A esto se sumó una política de corte nacionalista en materia petrolera, orientada a un manejo soberano de los recursos naturales. Lamentablemente, en los años ochenta y noventa, hubo un fuerte impulso a la implementación de políticas neoliberales que borraron de la memoria ciudadana el concepto del Estado protector. La derecha ecuatoriana dio paso a procesos privatizadores en los que estaba implícita la venta de empresas, problemática que se aborda en el capítulo I, denominado Origen y tendencias de las empresas públicas antes de la Revolución Ciudadana. SENPLADES (2013), pág. 19.

Entre lo más destacado de la creación de la empresa pública en el país fue en la década de los setenta en donde se crearon proyectos enfocados en la vivienda y los alimentos para evitar la especulación así como el manejo de recursos naturales principalmente por el boom petrolero que experimento el Ecuador en aquella época. Ya en los años 80s y 90s se evidencia un fortalecimiento de la empresa privada gracias a la llamada privatización de las empresas públicas promulgada por los gobiernos de turno de aquellos años.

En los años 1999-2000 existió una fuerte crisis en donde se produjo el proceso de dolarización dejando atrás una moneda propia anulando la capacidad de generar moneda propia y por tanto en buena parte de adoptar políticas financieras y económicas al respecto. Y finalmente con el último gobierno se evidencia un incremento importante en cuanto a la institucionalidad y manejo de recursos en cuanto a fortalecer el aparato estatal y por consiguiente las empresas públicas.

La situación anárquica en la que se desenvolvían las empresas públicas por la autonomía legal acompañada de las políticas privatizadoras y neoliberales predominantes antes de la Revolución Ciudadana, tuvo un punto de quiebre con la expedición de la Constitución en el año 2008 y de la Ley Orgánica de Empresas Públicas en 2009. Estos dos cuerpos legales establecen directrices que han permitido la creación organizada de empresas públicas, su vinculación con los ministerios sectoriales y ministerios coordinadores, la articulación de las políticas empresariales con la planificación nacional, al igual que la rectoría del Estado en la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sostenible del patrimonio natural y bienes públicos. SENPLADES (2013), pág. 33.

1.1.2. Situación actual del País

A partir del 2007, el Gobierno Ecuatoriano a través de la implementación de políticas creativas, cambio de la institucionalidad del Estado, diversificación de la matriz energética, incremento de la inversión pública en infraestructuras como hidroeléctricas, carreteras, aeropuertos, hospitales, colegios, entre otros, y la aprobación y puesta en marcha de la Constitución 2008 que ha servido como fundamento para reformas que buscan que la acción del sector público sea más efectiva, eficaz y basada en el logro de resultados, el Gobierno ecuatoriano durante estos 9 años ha llevado a cabo importantes cambios que han dado como resultado significativos avances en tema de infraestructura, tecnología, educación, salud, mercado laboral y disminución de los índices de la pobreza en relación a otros gobiernos.

Sin embargo, la economía ecuatoriana en el presente año refleja un recorte de proyección de crecimiento a menos del 1%, en consecuencia existe un declive de los precios del petróleo, recurso considerado como la principal fuente de ingreso del país que a la fecha alcanza los USD 42,23 por barril. Además, la apreciación del dólar motivó a no tener control sobre el tipo de cambio que afecta su liquidez y el control de la inflación; a su vez el déficit fiscal, la disminución de exportaciones e importaciones, la reducción del

crédito y del consumo, la recesión económica, impiden el desarrollo integral del país, manteniendo así la misma tendencia de decrecimiento del 2015. Diario El Comercio (2016).

En la **Figura 1** de acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador, se refleja que en el 2015, el Ecuador registró un crecimiento económico a precios constantes, equivalente a USD 69,969 millones. En el cuarto trimestre de 2015 creció en 0.1%, en relación con el trimestre anterior (t/t-) y mostró una variación negativa de -1.2% respecto al cuarto trimestre de 2014 (t/t-4).

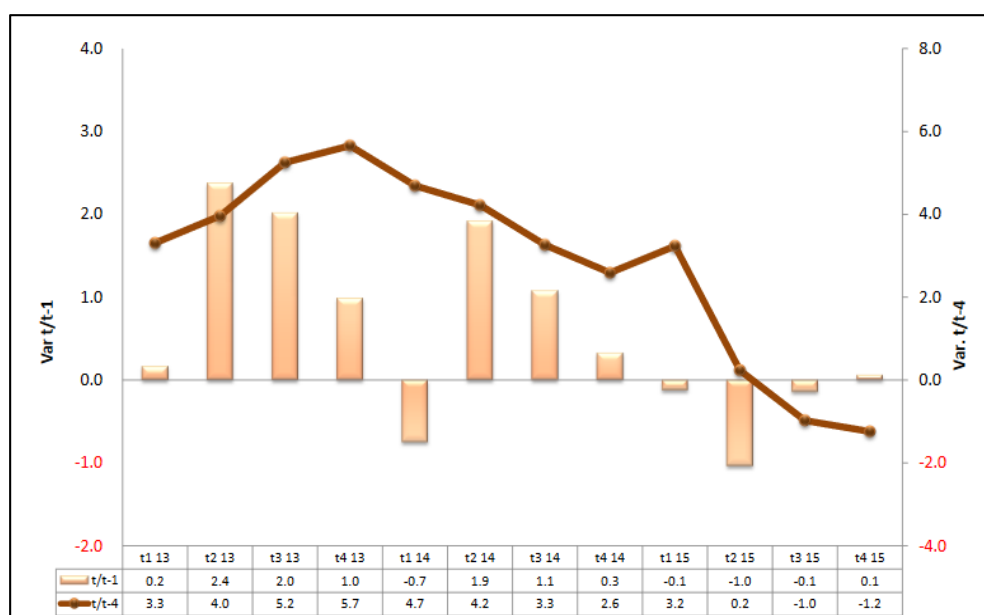


Figura 1. Producto Interno Bruto – PIB (Precios de 2007, Tasas de variación
Fuente: Banco Central del Ecuador (2016)

La variación negativa que se muestra en el cuarto trimestre del 2015, es producto de la caída continua de los precios del petróleo a nivel mundial, lo que repercute en menos exportaciones y por ende menores niveles de producción.

En la **Tabla 1**, según datos del Banco Mundial, la actividad económica de América Latina y el Caribe, seguirá sin cambios después de contraerse en un 0,9% en el año 2015, mientras lucha con la persistente disminución del

precio de los productos básicos y los problemas internos que aquejan la economía. Banco Mundial (2016).

Tabla 1. Producto Interno Bruto (%)

Países	2013	2014	2015e	2016f	2017f	2018f
Agregados						
BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica)	5,7	5,1	3,9	4,6	5,3	5,4
Economías en Desarrollo	5,3	4,9	4,3	4,8	5,3	5,3
Economías de altos ingresos	1,2	1,7	1,6	2,1	2,1	2,1
Economías de bajos ingresos	6,4	6,1	5,1	6,2	6,6	6,6
Mundial	2,4	2,6	2,4	2,9	3,1	3,1
Economías por Regiones						
Este de Asia y el Pacífico en desarrollo	7,1	6,8	6,4	6,3	6,2	6,2
Europa y Asia Central en desarrollo	3,9	2,3	2,1	3	3,5	3,5
América Latina y el Caribe en desarrollo	3	1,5	-0,7	0,1	2,3	2,5
Medio Oriente y Norte de África en desarrollo	0,6	2,5	2,5	5,1	5,8	5,1
Sur de Asia en desarrollo	6,2	6,8	7	7,3	7,5	7,5
Sub-Saharan África en desarrollo	4,9	4,6	3,4	4,2	4,7	4,7

Fuente: Banco Mundial (2016)

Bajo este escenario, las prioridades del Gobierno ecuatoriano para el año 2016 se basan en un cambio de modelo económico partiendo de la necesidad de ajustar el presupuesto del Estado a USD 29.835 millones de dólares, nuevas medidas económicas, eliminación de subsidios, en particular del diésel y otros derivados, medidas de salvaguardias que están vigentes desde mediados del 2015, incrementando las importaciones hasta un 45%, e impuestos a las salidas de capitales.

Además, otra de las acciones adoptadas por el Gobierno con el propósito de reactivar la economía ecuatoriana y disminuir los efectos de la crisis que ha perjudicado al país, a través de la Asamblea Nacional se aprobó la Ley de Alianzas Público Privadas, proyecto que busca establecer acercamientos entre los sectores público – privado, determinando estrategias de crecimiento, dar mayor participación a la empresa privada e incentivar la inversión.

Finalmente, con la última catástrofe vivada el 17 de abril del 2016, terremoto en el cantón Pedernales, representando una pérdida de aproximadamente USD 3000 millones, el Gobierno ecuatoriano se vio en la obligación de adoptar medidas económicas temporales ante la emergencia, reflejadas en la contribución de 2 puntos adicionales sobre el IVA durante un año, contribución por una sola vez, del 3% adicional sobre las utilidades, contribución por una sola vez, del 0,9% sobre personal naturales con patrimonio mayor a USD 1 millón y aporte de un día de sueldo para quienes ganes más de USD 1000 mensuales. EL COMERCIO 24 de abril de 2016, lo que ha generado malestar en los ciudadanos ya que en dichas mediadas no se considera la disminución del gasto público que durante los últimos ocho años la economía del país creció en un promedio de 4,3%, mientras que el gasto público lo hizo a una medida de 22%.

1.1.3. Situación actual de las Empresas Públicas del Ecuador

1.1.3.1. Empresas Públicas del Ecuador

La actual Constitución de la República del Ecuador establece que el sector público comprende, los organismos y dependencias de las funciones Ejecutivas, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social, las entidades que integran el régimen autónomo y descentralizado, los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado y en las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos; las empresas públicas se encuentran en los dos últimos puntos que de acuerdo a lo establecido en la Norma Suprema son personas sometidas al ordenamiento jurídico público al formar parte de lo que llama sector público.

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión y están destinadas a la gestión de sectores estratégico, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado. (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2011).

Las primeras empresas públicas del Ecuador tuvieron su origen entre los años cincuenta y sesenta, durante las dictaduras militares de esa época, algunos ejemplos de empresas que se crearon en esa época son: Astinave, ENAC, Trasnave, Empresa Nacional de Productos Vitales, Correos del Ecuador, Ferrocarriles del Estado, entre otras. (SENPLADES, 2013, pág. 26)

En la década de los setenta y ochenta, la creación de empresas públicas estuvo vinculada con la inversión estatal en grandes proyectos hidrocarburíferos y el despliegue de las redes para los servicios de electricidad y telecomunicaciones. (SENPLADES, 2013, pág. 26)

El diseño institucional de ese entonces se desenvolvía por la autonomía legal acompañada de las políticas privatizadoras y neoliberales predominantes, situación que a partir de la aprobación y puesta en marcha de la Constitución de 2008 y de la Ley Orgánica de Empresas Públicas en 2009, sufrió varios procesos de transformación, obligando a muchas organizaciones adaptarse o desaparecer.

Es así que el actual Gobierno Ecuatoriano, con un proyecto de cambio político que procura la reconstrucción del Estado Nacional y la búsqueda de un nuevo desarrollo, mediante evaluaciones de gestión institucional de varias empresas públicas, paulatinamente fue

tomando decisiones enfocadas en el fortalecimiento de la eficiencia y eficacia de los servicios y la optimización de la inversión pública, decisiones que han contemplado desde la transformación total de los modelos de gestión, traslado de competencias, supresión de varias empresas públicas o a su vez la fusión de las mismas.

A junio de 2016, según el organigrama de la Función Ejecutiva existen 25 Empresas Públicas, sin contar la empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO – EP que ya figura en dicho organigrama, en relación al mes de septiembre de 2015 que existía 30 Empresas Públicas.

De los cambios llevadas a cabo se puede mencionar la supresión de la Empresa Pública Importadora, Empresa Pública de Parques, Empresa de Infraestructura Pesquera, Empresa Pública Administradora de la Zona Especial de Desarrollo Económico – AZEDE y la liquidación de la empresa pública ENFARMA.

Actualmente, dentro de la Función Ejecutiva se tiene 25 empresas de las cuales 22 empresa públicas son 100% de estado y tres de ellas son empresas de economías Mixtas. Las 25 empresas públicas, fueron creadas para el manejo de sectores estratégico clasificados en hidrocarburos, electricidad y telecomunicaciones, los mismos que fueron creados para el manejo de los sectores estratégicos, con el propósito de alcanzar la soberanía nacional en el manejo de los recursos naturales no renovables, la regulación de monopolios en las telecomunicaciones, el suministro y el acceso a servicios públicos de dotación de energía eléctrica, telefonía fija, telefonía móvil, postales; el restante son empresas destinadas a cumplir fines productivos, sociales de seguridad y conocimiento y talento humano. (SENPLADES, 2013, pág. 41)

En la siguiente **Tabla 2** se detalla el total de las Empresa Públicas de la Función Ejecutiva por sector:

Tabla 2. Empresas Públicas de la Función Ejecutiva

SECTORES ESTRATÉGICOS	
HIDROCARBUROS	EP Petroecuador Petroamazonas EP Flota Petrolera Ecuatoriana Flopec EP Refinería del Pacífico CEM Operaciones Rio Napo CEM
MINERÍA	Empresa Nacional Minera ENAMI EP Gran Nacional Minera
ELECTRICIDAD	Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP.
TELECOMUNICACIONES	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Televisión y Radio de Ecuador EP RTV Ecuador Correos del Ecuador EP
	El Telégrafo
	Empresa Pública del Agua
	Ecuador Estratégico EP
OTROS SECTORES	
PRODUCTIVO	Tame EP Ferrocarriles del Ecuador EP Empresa Pública Cementera del Ecuador EPCE Unidad Nacional de Almacenamiento EP Fabricamos FABREC EP
SEGURIDAD	Astilleros Navales del Ecuador Astinave EP Empresa de Municiones Santa Bárbara EP
SOCIAL	Empresa Pública Nacional de habitad y vivienda. Empresa Pública Centros de entrenamiento para el alto rendimiento.
CONOCIMIENTO Y TALENTO HUMANO	Yachay EP

Fuente: SENPLADES (2013) pág. 42

1.1.3.2. Empresas Públicas Sector Estratégico Hidrocarburos.

En el sector petrolero nacional existió una reconfiguración del manejo del recurso petrolero, estas transformaciones se ampliaron bajo un modelo económico establecido a partir del actual Gobierno; las empresas públicas tomaron el protagonismo de la cadena de valor.

En la **Tabla 3**, se identifica cinco empresas públicas y su giro de negocio mismas que integran el Sector Estratégico de Hidrocarburos.

Tabla 3. Empresas Públicas Sector Estratégico Hidrocarburos

EMPRESA PÚBLICA	GIRO DE NEGOCIOS
EP Petroecuador	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 hidrocarburíferos, bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos.
Petroamazonas EP	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, observando las normas aplicables.
Flota Petrolera Ecuatoriana Flopec EP	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.
Refinería del Pacífico CEM	Construcción y operación del proceso de refinación Refinería del Pacífico
Operaciones Rio Napo CEM	Exploración y explotación del campo Sacha

Fuente: SENPLADES (2016)

1.1.3.3. Empresas Públicas Sector Estratégico Minería.

SENPLADES (2013) Manifiesta que la actividad empresarial minera del Estado inició en el Ecuador en enero de 2010, con la creación de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP, destinada a la gestión y al aprovechamiento de los recursos naturales no renovables en la actividad minera, conforme a la Ley de Minería, es así que el actual Gobierno busca generar una actividad minera comprometida, responsable y ética, que sea justa con la comunidad, la economía, el ambiente y el Estado.

En la **Tabla 4** se identifica dos empresas públicas y su giro de negocio mismas que integran el Sector Estratégico de Minería.

Tabla 4. Empresas Públicas Sector Estratégico de Minería

EMPRESA PÚBLICA	GIRO DE NEGOCIOS
Empresa Nacional Minera ENAMI EP	Se encarga de la gestión del sector estratégico de los recursos naturales no renovables, en la actividad minera interviniendo en todas las fases de la actividad.
Gran Nacional Minera	Se encarga de la gestión del sector estratégico de los recursos naturales no renovables, en la actividad minera interviniendo en todas las fases de la actividad.

Fuente: SENPLADES (2016)

1.1.3.4. Empresas Públicas Sector Estratégico de Electricidad.

Este importe sector ha sufrido cambios significativos en los últimos años, representa una área estratégica para el estado Ecuatoriano; en administraciones anteriores era un sector muy vulnerable dado la poca importancia y el manejo poco responsable.

En la **Tabla 5**, se identifica dos empresas públicas y su giro de negocio mismas que integran el Sector Estratégico de Electricidad.

Tabla 5. Empresas Públicas Sector Estratégico de Electricidad

EMPRESA PÚBLICA	GIRO DE NEGOCIOS
Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP	Generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica.
Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP	Brindar servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica, dentro del área asignada a CNEL EP a efectos de satisfacer la demanda de energía eléctrica, también podrá dedicarse a actividades de generación en aquellas centrales actualmente autorizadas para operar o intervenir en los proyectos de generación que se autoricen.

Fuente: Decreto Ejecutivo 220 (2010), Decreto Ejecutivo 1459 (2013)

1.1.3.5. Empresas Públicas Sector Estratégico Telecomunicaciones.

Sector que en los últimos años se ha visto fortalecido por una buena gestión de su principal empresa CNT, mejorando tecnológica y garantizar la conectividad y el acceso igualitario a los servicios de telecomunicaciones, logrando posicionarse en un mercado que anteriormente estaba controlado por monopolios internacionales.

En la **Tabla 6**, se identifica tres empresas públicas y su giro de negocio mismas que integran el Sector Estratégico de Telecomunicaciones.

Tabla 6. Empresas Públicas Sector Estratégico de Telecomunicaciones

EMPRESA PÚBLICA	GIRO DE NEGOCIOS
Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP	Provisión del servicio de telecomunicaciones a nivel nacional.
Televisión y Radio de Ecuador EP RTV Ecuador	Servicios Públicos de radiodifusión y televisión pública.
Correos del Ecuador EP	Servicio público de admisión, curso y entrega de correspondencia a nivel nacional e internacional.

Fuente: Decreto Ejecutivo 218 (2010), Decreto Ejecutivo 193 (2010), Decreto Ejecutivo 324 (2010)

1.1.3.6. Otras Empresas Públicas del Sector Estratégico.

En la **Tabla 7**, se identifica las empresas públicas El Telégrafo, Empresa Pública del Agua y Ecuador Estratégico y se describe su giro de negocio, dichas empresas son parte del sector estratégico y que por su naturaleza y trascendencia tiene influencia económica, social y política.

Tabla 7. Empresas Públicas Sector Estratégico, El Telégrafo, EP Agua y Ecuador Estratégico

EMPRESA PÚBLICA	GIRO DE NEGOCIOS
El Telégrafo	Realización de todo tipo de actividad de comunicación, venta al por mayor y menor de sus productos periodísticos y de toda obra o servicio publicitario que preste por cuenta propia o de terceros, producción, edición, impresión por cualquier medio, venta y circulación de libros, revistas y publicaciones en general, e importación, exportación y comercialización de equipos de imprenta y papelería en general.
Empresa Pública del Agua	Contratar, administrar y supervisar los proyectos de infraestructura hídrica de competencia del Gobierno Central en sus fases de diseño, construcción, operación y mantenimiento; asesorar y asistir técnica y comercialmente a los prestadores de los servicios públicos y comunitarios del agua; y, realizar la gestión comercial de los usos y aprovechamientos del agua.
Ecuador Estratégico EP	Ejecutar planes, programas y proyectos de desarrollo local e infraestructura en las zonas de influencia de los proyectos estratégicos.

Fuente: Decreto Ejecutivo 428 (2015), Decreto Ejecutivo 870 (2011), SENPLADES (2016)

1.1.3.7. Empresas Públicas de otros sectores Productivo.

Dentro de la planificación nacional se estableció como un eje estratégico el cambio de la matriz productiva del país. Las empresas públicas desempeñan un rol fundamental para la consecución de esta transición, al actuar como instrumentos de políticas públicas. El cambio de la matriz productiva contiene varios principios que se deben construir paralelamente: generación de valor agregado, incremento de la oferta exportable, sustitución de importaciones y diversificación productiva. (SENPLADES, 2013, pág. 130)

Bajo este concepto, en la **Tabla 8** se encuentran las empresas públicas que forman parte del sector productivo.

Tabla 8. Empresas Públicas Sector Productivo

EMPRESA PÚBLICA	GIRO DE NEGOCIOS
Tame EP, Decreto Ejecutivo 740 (2011)	Transporte comercial aéreo público e internacional de pasajeros de carga y correo.
Ferrocarriles del Ecuador EP, Decreto Ejecutivo 313 (2010)	Servicio de transporte de pasajeros por medio de vías férreas.
Empresa Pública Cementera del Ecuador EPCE, (Decreto Ejecutivo 207, 2010)	La industrialización, distribución y comercialización de cemento, cales, calizas, y demás materia prima relacionada.
Unidad Nacional de Almacenamiento EP, Decreto Ejecutivo 12 (2013)	Almacenamiento y comercialización de productos agropecuarios, administración de la reserva estratégica de los mismos; y comercialización y distribución de insumos.
Fabricamos Fabrec EP, Decreto Ejecutivo 1134 (2012)	Confección, fabricación, comercialización de toda clase de textiles, tejidos y telas, importación, exportación internamiento, almacenamiento, comercio interior y fabricación de toletes, lanzas gases, municiones, entre otros. Importación, fabricación, distribución, de todo tipo de vehículos, equipos, partes, entre otros. Planificación, diseño, construcción, comercialización de viviendas, construcción de obras públicas, puertos, aeropuertos, pozos petroleros, entre otros

Fuente: Decreto Ejecutivo 740 (2011), Decreto Ejecutivo 313 (2010), (Decreto Ejecutivo 207, 2010), Decreto Ejecutivo 12 (2013), Decreto Ejecutivo 1134 (2012)

1.1.3.8. Empresas Públicas de otros sectores Seguridad

En la **Tabla 9**, se identifica las empresas públicas que forman parte del sector de seguridad y se describe su giro de negocio, dichas responde a la política de “Fortalecer y especializar las capacidades estratégicas y operativas de la Defensa en todos los niveles y ámbitos de la sociedad”. SENPLADES (2013), pág. 160

Tabla 9. Empresas Públicas Sector Seguridad

EMPRESA PÚBLICA	GIRO DE NEGOCIOS
Astilleros Navales del Ecuador Astinave EP	Reparación, mantenimiento, transformación, diseño y construcción de las unidades navales para el sector de la Defensa Nacional y de la actividad naviera privada nacional y extranjera; reparación, mantenimiento, diseño y construcción de varaderos con patio de transferencia y de diques para embarcaciones de la defensa y del sector privado; implementación de tecnologías de punta nueva o existente confección, mantenimiento y reparación de estructuras , silos, tanques, hélices, bocines, entre otros; mantenimiento y reparación de motores, bombas, válvulas y sistemas hidráulicos ; construcción de plantas de tratamiento de agua y provisión de servicios para la actividad de transporte por agua e industria naviera; producción comercialización, reparación y mantenimiento de sistemas electrónicos, y de inteligencia de aplicación naval, militar, aérea y civil.
Empresa de Municiones Santa Bárbara EP	Producción de municiones y armamento, ofrecer los servicios de asesoría en municiones, armamento, sistemas de defensa a las fuerzas armadas, mantenimiento de armamento a las empresas de seguridad, proveer el servicio de certificación de munición, especialmente a la institución militar, inspección y certificación de munición para las FFAA.

Fuente: SENPLADES (2016)

1.1.3.9. Empresas Públicas de otros sectores Social

Dentro de las empresas públicas en el sector social están la Empresa Pública Nacional de hábitat y vivienda y Empresa Pública Centros de entrenamiento para el alto rendimiento, empresas que fueron creadas por el actual gobierno con el fin de incrementar la oferta de vivienda en el país y brindar un servicio integral deportivo de altos estándares de calidad respectivamente. En la **Tabla 10** se encuentran las empresas públicas que forman parte del sector social.

Tabla 10. Empresas Públicas Sector Social

EMPRESA PÚBLICA	GIRO DE NEGOCIOS
Empresa Pública Nacional de hábitat y vivienda. (Decreto Ejecutivo 622, 2015)	Planificar, habilitar y urbanizar el suelo para el desarrollo urbano y vivienda. Además podrá realizar planes, programas y proyectos urbanísticos y vivienda que incluyan el mejoramiento, rehabilitación, entre otros.
Empresa Pública Centros de entrenamiento para el alto rendimiento. Decreto Ejecutivo 439, (2014)	Implementar un modelo de gestión sostenible e independiente sin restricción administrativa, financiera y legal para su óptimo funcionamiento en cuanto al servicio integral deportivo de altos estándares de calidad.

Fuente: (Decreto Ejecutivo 622, 2015), Decreto Ejecutivo 439, (2014)

1.1.3.10. Empresas Públicas de otros sectores Conocimiento y Talento Humano

Una de las mayores apuestas del gobierno está concentrada en la ciudad del conocimiento Yachay, cuyo aporte se orienta a la generación de capacidades para promover procesos productivos innovadores, asociados a la generación de conocimiento y tecnología aplicada; esto es, la producción de bienes y servicios con gran valor agregado. SENPLADES (2013), pág. 191.

Tabla 11. Empresas Públicas Sector de Conocimiento y Talento Humano.

EMPRESA PÚBLICA	GIRO DE NEGOCIOS
Yachay EP	Desarrollo de actividades económicas relacionadas a la administración del Proyecto Ciudad del Conocimiento YACHAY entre otras , incluye la administración de zonas de especial desarrollo económico que se creare para el efecto; administración de la concesión y arrendamiento de los espacios físicos de las zonas de especial desarrollo económico; constituirse en delegatorio o concesionario de los distintos niveles de gobierno para la prestación de servicios públicos y administración y generación de instrumentos de apoyo a emprendedores, innovadores y científicos-

Fuente: SENPLADES (2013), pág. 194

1.1.4. Problemática de las Empresas Públicas.

Existen varios factores que no permiten que las Empresas Públicas generen los ingresos esperados para su manejo sostenible y sustentable en el tiempo, creando en muchos casos pérdidas considerables para el Estado.

Conforme a la entrevista realizada al Director General de EMCO-EP, a partir de la fecha de creación de la empresa se ha realizado un análisis de la gestión de las Empresas Públicas, identificando que existe la falta de gestión y liderazgo por parte de los gerentes de las EP's y en la mayoría de los casos sus perfiles no se encuentran alineados a la necesidad actual de las empresas, es así que se ha reconocido que con frecuencia los gerentes al no tener un perfil adecuado, pierden de vista el objetivo y propósito para lo cual fueron creadas, cayendo en la toma de decisiones sin beneficio para las empresas, evidenciando la existencia de una falta de claridad en la misión empresarial.

Algunas de las empresas públicas cuentan con estructuras sobredimensionadas y poco eficientes, como ejemplo se puede nombrar a FABREC empresa que cuenta con elevados pasivos y activos improductivos, principalmente por la disminución de sus ventas, la falta de una mentalidad corporativa e implementación de estrategias corporativas deficientes.

Internamente en las empresas públicas se evidencia inequidad en el sistema de remuneraciones, la falta de una homologación de sueldos genera inconformidad y sensación de injusticia en relación a los méritos de los funcionarios.

A nivel de información se pudo determinar que la misma es poco confiable, existen informes ambiguos resultado de la falta de regulación y control de la gestión; también influye mucho la política en la toma de decisiones, lo que ralentiza la gestión en los procesos y entorpece el logro de objetivos.

Además no siempre existe retorno de recursos a la empresa pública por el giro del negocio.

De acuerdo a los datos proporcionados por SENPLADES **Figura 2**, en el año 2013 el Plan Anual de Inversión (PAI) de las Empresas Públicas (US\$ 6,1 mil millones) fue mayor al resto de sectores (US\$ 5.8 mil millones).

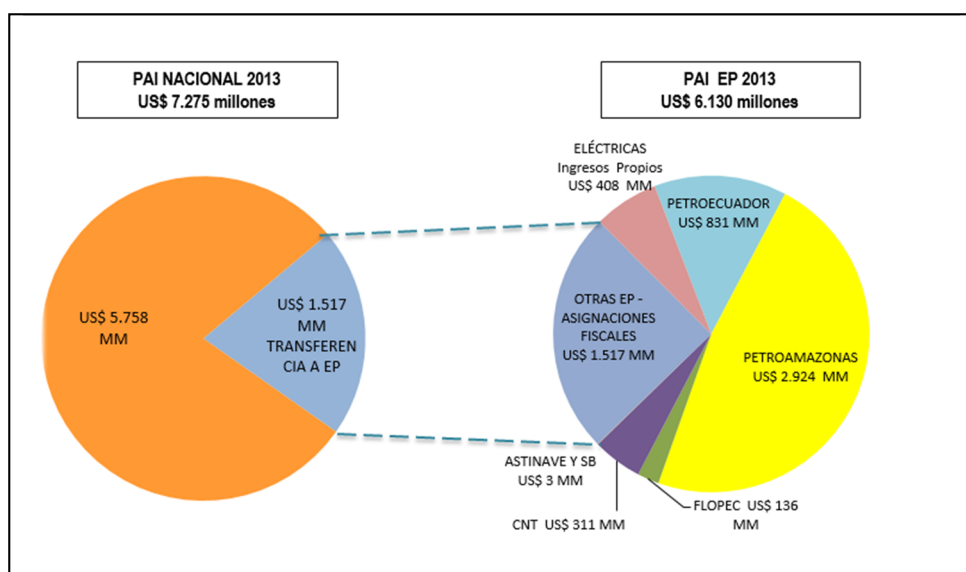


Figura 2. PAI Nacional y PAI EP (2013)
Fuente: SENPLADES (2016)

Conforme la **Tabla 12**, el 94% del PAI de EP está concentrado en los sectores: petrolero, eléctrico y telecomunicaciones.

Tabla 12. Porcentaje del PAI en las EP's

SECTOR	PORCENTAJE
PETROLERO	63%
ELÉCTRICO	26%
TELECOMUNICACIONES	5%
SOCIAL	4%
PRODUCTIVO	1%
MINERO	0%
SEGURIDAD	0%

Fuente: SENPLADES (2016)

1.1.4.1. Ingresos y Gastos Operacionales

En la **Tabla 13**, se detalla los ingresos y gastos operacionales durante el año 2013 por cada sector, evidenciando que tanto en el sector Productivo, Social y Minero existe déficit presupuestario. En la **Tabla 14** se detalla el tipo de rentabilidad y el nivel de aportación de las diferentes EP's.

Tabla 13. Ingresos y Gastos Operacionales

SECTORES	INGRESOS	GASTOS	RESULTADO
Petrolero	16.707.000.000	11.512.000.000	5.195.000.000
Eléctrico	1.634.000.000	1.460.000.000	174.000.000
Telecomunicaciones	710.000.000	465.000.000	245.000.000
Productivo	200.000.000	251.000.000	-51.000.000
Seguridad	57.000.000	52.000.000	5.000.000
Social	10.000.000	14.000.000	-4.000.000
Minero	3.000.000	14.000.000	-11.000.000
TOTAL	19.321.000.000	13.768.000.000	5.553.000.000

Fuente: SENPLADES (2016)

Tabla 14. Datos generales del desempeño de las Empresas Públicas.

EP rentabilidad social CON aportes del Gob. Central	EP rentabilidad social baja o sin rentabilidad financiera CON aporte del Gob. Central	EP de baja o sin rentabilidad financiera CON aportes del Gob. Central	EP de baja o sin rentabilidad financiera SIN aporte del Gob. Central	EP con rentabilidad financiera baja a media SIN aportes del Gob. Central	EP mixtas con participación del Gob. Central
CEAR	Ferrocarriles	ENAMI	CNEL	Astinave	Rio Napo
Ecuador Estratégico	RTV Ecuador	Correos del Ecuador	CNT	Flopec	Refinería del Pacífico
	Enfarma	Cementera	CELEC	Petroecuador	Gran Nacional Minera
	Hábitat	EP del Agua	TAME		
		Yachay	El Telégrafo		
		UNA	Fabrec		
			Santa Bárbara		

Fuente: EMCO – EP (2016)

1.2. Análisis Microentorno

1.2.1. Empresa Coordinadora de Empresas Pública – EMCO EP

El Gobierno Ecuatoriano, con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera de las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva, en diciembre del 2015, toma la decisión de constituir la Empresa Coordinadora de Empresas Pública – EMCO EP, cuyo objetivo es articular y planificar las acciones de las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva.

Actualmente ejerce sus funciones en la ciudad de Quito, ubicada en la Av. República y Martín Carrión.

1.2.1.1. Definición

Es una empresa sin una actividad productiva concreta, cuya finalidad es la de asegurar el control y por consiguiente, también la dirección de un conjunto de empresas. Articula y planifica las acciones de un grupo de empresas públicas creadas por un mismo nivel de gobierno, con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera Ley Orgánica de Empresas Públicas (2011).

1.2.1.2. Objetivos

El Decreto Ejecutivo 842, en su artículo 2 manifiesta que la Empresa Coordinadora de Empresa Públicas EMCO – EP, tiene por objetivo 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 se llegará a crear, fusionar, o

suprimir; con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión, técnica administrativa y financiera.

1.2.1.3. Atribuciones

De acuerdo al Decreto Ejecutivo 842, para el cumplimiento de los objetivos, la Empresas Coordinadora de Empresas Públicas deberá:

- Emitir políticas, lineamientos, herramientas y metodologías que tengan por objeto la estandarización de la gestión de las empresas públicas en lo relativo a: prácticas de gobierno corporativo, desarrollo organizacional, talento humano, planes estratégicos y de negocio (...) así como para el control de la gestión y control de riesgos en las empresas públicas coordinadas para la toma de decisiones en los directorios; y evaluar su aplicación.
- Definir la metodología que se debe aplicar para la conformación de ternas de designación del gerente general en las empresas públicas.
- Evaluar la gestión de las empresas públicas en función de los criterios de eficiencia, rentabilidad económica, financiera o social, así como sostenibilidad e impacto en la política pública, de acuerdo a sus respectivos planes estratégicos y de negocio.
- Impulsar y coordinar la elaboración de planes de innovación sobre transferencia de tecnología.
- Planificar, articular, coordinar y decidir, en el ámbito de su competencia, los procesos de creación, transformación,

liquidación, reorganización y demás instancias administrativas de ordenamiento de las empresas coordinadoras.

- Incentivar y promover la generación de economías de escala y optimización de recursos en las empresas públicas coordinadoras.
- Diseñar y proponer encadenamientos productivos y modelos asociativos para las empresas públicas, con sectores públicos o privados en el ámbito nacional o internacional o del sector de la economía popular y solidaria.
- Solicitar la remoción de los gerentes de las diversas empresas públicas que tengan una gestión deficiente, y,
- Las demás que le señale la Constitución y las leyes.

1.2.1.4. Misión

Fortalecer la gestión empresarial de las Empresas Públicas Coordinadas haciéndolas transparentes, eficientes y rentables.
(EMCO - EP, 2016)

1.2.1.5. Visión

Al 2017 contar con Empresas Públicas rentables y eficientes.
(EMCO - EP, 2016)

1.2.1.6. Objetivos Estratégicos

- Eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera de las EP.
- Promover encadenamientos productivos y modelos asociativos.
- Mejorar la gestión de la información.

1.2.1.7. Estructura Organizacional

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo. Lusthaus (2002), pág. 53.

La Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO EP, cuenta con un Directorio integrado de la siguiente manera:

- Un delegado del Secretario Nacional de la Administración Pública; quién lo presidirá;
- Un delegado del Presidente de la República;
- Un delegado del Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo.

Para el cumplimiento del objeto por el cuál fue creada la Empresa Coordinadora de Empresa Públicas EMCO EP, en la **Figura 3**, se detalla las unidades administrativas, se crearon cinco áreas agregadoras de valor para las 26 empresas identificadas de la siguiente manera:

- **Gestión Empresarial** que se encarga de asegurar el funcionamiento de la empresa, determinar estrategias, realizar análisis del entorno, determinar ventajas competitivas entre otras,

- **Recurso Humano** que se encarga de determinar técnicas de selección que permita implantar estrategias organizacionales a través de las personas,
- **Gestión Financiera Inversiones** que estudia permanentemente la función de las empresas en todo lo q se relaciona con el área financiera de las empresas,
- **Inteligencia de Negocio y Prospectiva** que se encarga del control,
- **Área de cumplimiento** que se encarga de los directorios, seguimiento de las resoluciones de los directorios y
- **Control y Evaluación** de la gestión de las empresas públicas.

Cuenta 40 personas ubicadas conforme el perfil y la necesidad institucional y su presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas para la ejecución de sus actividades es de USD 1M.



Figura 3. EMCO EP – Unidades Administrativas
Fuente: EMCO EP (2016)

1.2.2. Situacional actual de la empresa coordinadora de empresas públicas EMCO-EP.

La Empresa Coordinadora de Empresas Públicas – EMCO EP, a partir de la fecha de creación, lleva cinco meses ejerciendo sus funciones en base a una planificación, organización, dirección y evaluación de las Empresas Públicas, cuenta con un Directorio, el mismo que está integrado por: un delegado de la Secretaría Nacional de Administración Pública, quien lo preside, un delegado de la Presidencia de la República y un delegado del Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo; sin embargo al ser una empresa nueva carece de un Modelo de Gestión por Procesos que sirva como punto de partida para cumplir con el objetivo para el cual fue creada, que sirva como guía de evaluación de la gestión de las Empresas Públicas, que permita implementar un sistema de gestión basado en la calidad, promoviendo la excelencia en el mejoramiento continuo del desempeño de las Empresas Públicas, logrando así crear un estructura que permita incrementar la capacidad para brindar mejores servicios enfocados para el bienestar de la sociedad.

1.2.2.1. Análisis FODA

Para identificar la situación actual de la empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO-EP, en la **Tabla 15** se refleja un análisis de las características internas y su situación externa.

Tabla 15. Análisis FODA EMCO-EP

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La Ley Orgánica de Empresas Públicas contempla la creación de una Empresa Coordinadora que le da la facultad de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera.	Desarrollo de la Matriz Productiva
Información levantada por Ministerios Coordinadores.	Desarrollo del sector público en las EP's
No existe cruce de competencias con alguna entidad de la función ejecutiva.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Dependencia Política y del Gobierno de turno	Autonomía de la EP's, resistencia ante un ente coordinador.
La transferencia de recursos o aportaciones de las empresas públicas para la creación de la empresa coordinadora, limitaría en algunos casos los recursos de las mismas.	Resistencia Política y social por el exceso del gasto público e institucional.
Ente no operativo, solo coordinador, trae como resultados el número escaso de personal sobre las empresas por coordinar y la falta de perfiles adecuados.	Inestabilidad Política y económica
Al ser un ente político - público, se evidencia constante rotación del personal jerárquico superior.	Cambios Políticos de la región
Complejidad en la administración de la gestión de las empresas públicas.	Percepción de que algunas EP's son relegadas.

Fuente: Elaborado por el autor, 2016

2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo se desarrolla en dos partes, la primera hace énfasis en el estudio bibliográfico de los Modelos de Excelencia de Gestión y el caso internacional del Modelo de Negocios aplicado a la empresa de Correos Chile, el objetivo es comparar la teoría en relación a los criterios de evaluación de desempeño a fin de establecer aspectos similares o nuevos como ejes de partida para la evaluación de las EP's, adicional se realiza un estudio de los Modelos de Madurez existentes con el objeto de determinar la metodología óptima de evaluación.

Posteriormente se realiza un estudio de casos internacionales de Empresas Coordinadoras y de Control, dicho estudio permitirá obtener una definición de cómo debería funcionar una Empresa Coordinadora.

2.1. MODELOS DE EXCELENCIA EN GESTIÓN

2.1.1. Definición de un Modelo de Gestión

Se puede definir a un modelo de gestión de la calidad total como una filosofía de gestión cuyo objetivo es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización. Miranda González, Chamorro Mera, & Rubio Lacoba (2007), pág. 45.

A partir de este concepto, el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Coordinadora de Empresas Pública permitirá establecer criterios de mejora en la gestión de las Empresas Públicas, definir lineamientos para una gestión financiera eficiente y desarrollo

organizacional, disminuyendo el costo de capital y maximizando el desempeño de los recursos disponibles.

Para tal propósito y considerando que la actual administración pública con el fin de satisfacer la necesidad de no solo ser eficaces en la gestión sino también eficientes, se ven obligadas a adoptar herramientas de gestión aplicadas por empresas privadas que les permitan obtener resultados positivos en relación a la prestación de sus servicios, por tal razón se realizará un análisis de cuatro Modelos de Excelencia de Gestión y de casos de Modelos de Gestión aplicados, con el objetivo de determinar el alcance de cada uno de ellos, tener una visión clara de los criterios o componentes en los que se fundamentan, logrando definir un herramienta básica de evaluación y mejora de gestión con resultados que sea aplicable para la empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO EP.

2.1.2. Modelo de Excelencia de Estados Unidos, Malcolm Baldrige

Martínez, (2002) indica, el Modelo de Malcolm Baldrige se sustenta en los recursos internos, se fundamenta en el saber hacer y la gestión del conocimiento con el fin de guiar la mejora y la competitividad organizativa, basado en un sistema de liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente y al mercado. Es una herramienta a seguir para evaluar la excelencia en la gestión de las empresas; sirve como referencia para la implementación de un sistema de gestión basado en la Calidad Total en las empresas. Se usa dicho modelo para efectuar seguimiento de la evaluación del sistema de gestión.

El modelo Malcolm Baldrige ha sido uno de los catalizadores más poderosos de la calidad total en Estados Unidos y, de hecho, en todo el mundo, se enfoca en la excelencia en el desempeño para toda la organización dentro de un marco de referencia administrativo general, al identificar y seguir resultados importantes para la empresa; sus criterios de excelencia en el desempeño establecen un marco de referencia para

integrar los principios y prácticas de la calidad total en cualquier organización. Evans & Lindsay (2008), pág. 115.

Martínez (2002) Refiere que, de acuerdo al modelo de Malcolm Baldrige, el liderazgo debe orientarse hacia la dirección estratégica y los clientes, los líderes han de gestionar basándose en los resultados. La medición y los indicadores se consideran básicos para la construcción de estrategias que permitan que la organización mejore su desempeño, aumente la satisfacción de clientes y grupos de interés y, consecuentemente, sus resultados clave.

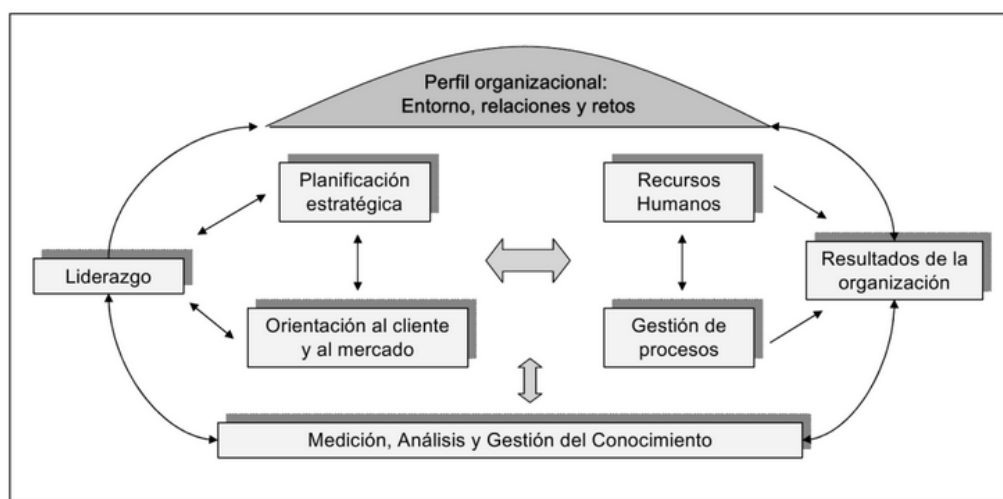


Figura 4. Modelo de Excelencia en Gestión Malcolm Baldrige

Fuente: Miranda González, Chamorro Mera, & Rubio Lacoba (2007), pág. 219.

En la **Figura 4**, se detallan los siete criterios que son parte del Modelo de Gestión, y conforme Evans & Lindsay, los mismos fueron diseñados para motivar a las empresas a mejorar su competitividad a través de un enfoque alineado con la administración del desempeño organizacional que da como resultado:

- Entrega de valor en constante mejora a los clientes, que da como resultado mayor éxito en el mercado.
- La mejora del desempeño y las capacidades generales de la empresa.
- El aprendizaje organizacional y personal.

Los criterios constan de un conjunto jerárquico de categorías, rubros y áreas a tomar en cuenta. De acuerdo a Miranda González, Chamorro Mera, & Rubio Lacoba (2007) las siete categorías son las siguientes:

- **Liderazgo.-** manifiesta cómo la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades.
- **Planificación Estratégica.-** determina cómo la organización plantea la dirección, estratégica del negocio y cómo esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.
- **Orientación al cliente y al mercado.-** define el conocimiento de las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado; en qué proporción todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
- **Recursos Humanos.-** el análisis de cómo la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y cómo el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.
- **Gestión de Procesos.-** el examen de aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte; cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.
- **Resultados de la Organización.-** realiza el análisis del rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio.
- **Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento.-** se refiere al examen de la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.

Los siete criterios forman un sistema de administración integrado, reflejando que las organizaciones deben entender su ambiente competitivo para manejar la estrategia y los planes de acción.

El liderazgo, la planificación estratégica y el enfoque hacia los clientes y el mercado representan una “triada del liderazgo”, el enfoque hacia los recursos humanos y la administración de procesos representan la forma en que se realiza el trabajo en una organización y lleva a los resultados de negocios, estas funciones están vinculadas con la triada del liderazgo y por último la medición, análisis y administración del conocimiento apoyan todo el marco de referencia proporcionando los fundamentos para un sistema de mejora basado en hechos. Evans & Lindsay (2008), pág. 118.

2.1.3. Modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM

La calidad agrupa tres funciones básicas: la identificación de oportunidades de mejora, la elaboración de indicadores y su monitorización y el diseño de nuevos productos o servicios. Cabo Salvador & Guerra López (2014), pág. 675.

En octubre de 1991 nació el modelo de la Fundación Europea para la Calidad Total (EFQM, premio diseñado para aumentar la conciencia en toda la comunidad europea, y en los negocios en particular, sobre la importancia cada vez mayor de la calidad para su competitividad en el mercado global y para sus estándares de vida. Evans & Lindsay (2008), pág. 125.

Conforme se detalla en la **Figura 5**, el modelo EFQM se basa en la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad que se consigue mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión del personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce a la excelencia de resultados. Ferrando Sánchez & Granero Castro (2005).

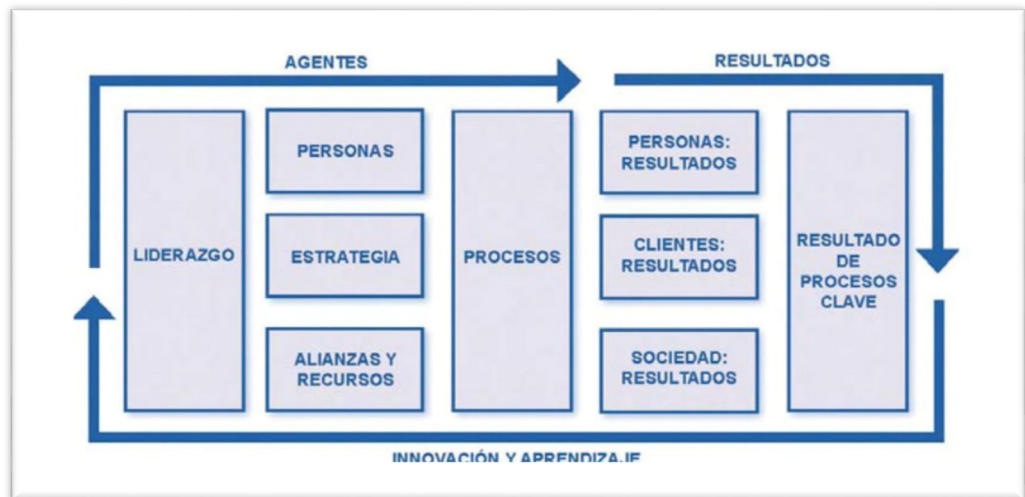


Figura 5. Modelo de Excelencia en Gestión EFQM
Fuente: Cabo Salvador & Guerra López (2014), pág. 675.

EFQM, (2003) El Modelo EFQM consta de nueve criterios que se pueden diferenciar en dos grupos: agentes facilitadores y agentes de resultados.

Los agentes facilitadores reflejan la manera de actuar de la organización y contempla cinco criterios:

- **Liderazgo.-** manifiesta las acciones que lleva a cabo la Alta Dirección para promover la cultura de la Calidad Total.
- **Personas.-** refleja la forma en que una empresa aprovecha el potencial de sus empleados.
- **Estrategia.-** hace referencia a como la organización elabora y desarrolla su plan estratégico.
- **Alianzas y Recursos.-** determina como gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos.
- **Procesos.-** engloba no solo la manera en que se diseñan y gestionan los procesos, si no como se trata de mejorarlos.

- Los agentes de resultados tratan sobre los logros alcanzados por la organización y refiere cuatro criterios:
- **Resultados en las personas.-** las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.
- **Resultados en los clientes.-** las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.
- **Resultados en la sociedad.-** las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.
- **Resultado de Procesos clave.-** las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

El Modelo EFQM, de acuerdo al criterio de Cabo Salvador & Guerra López (2014), se basa en la autoevaluación como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de la organización, permitiendo a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

2.1.4. Modelo de Excelencia Deming

La filosofía de Deming se centra en crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos, este modelo se fundamenta en la mejora continua, en la calidad de productos y servicios reduciendo la incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño, bajo el liderazgo un liderazgo eficiente. Evans & Lindsay (2008), pág. 94.

El primer modelo, el Deming, se desarrolló en Japón en 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, nace con el objetivo de evaluar y comprobar que mediante la implantación del control de la calidad en la organización se hayan obtenidos buenos resultados, recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público Martínez (2002), pág. 10.

Como señala Martínez (2002), el Modelo de Deming recoge diez criterios de evaluación de la gestión de la calidad de las organizaciones:

- **Liderazgo Visionario.-** se examina como la alta gerencia conduce a largo plazo la visión de la organización, impulsado por el cambio, los requerimientos del clientes como oposición al rol controlador de la gerencia.
- **La Organización y su operativa.-** se identifica si los campos de responsabilidad y autoridad están claramente definidos y como se promueve la cooperación entre departamentos.
- **Flujo de información y su uso.-** se evalúa cómo se recoge y transmite la información procedente tanto del interior como del exterior de la compañía, en todos sus niveles y organizaciones.
- **Calidad de productos y procesos.-** se analiza el sistema de dirección para la garantía de la calidad y todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, incluyendo fiabilidad.
- **Estandarización.-** se estudia los procedimientos para el establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en la que se controlan y sistematizan.

- **Gestión.-** se identifica cómo se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad.
- **Actividades de mantenimiento y control.-** se evalúa cómo se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad.
- **Actividades de mejora.-** se examina cómo son seleccionados y analizados los problemas críticos o no relativos a la calidad y cuál es el uso que se hace de estos análisis.
- **Resultados.-** se analiza los resultados producidos en la calidad de productos y servicios, como resultado a la implantación del control de calidad, así como si se están produciendo y vendiendo bienes o servicios de suficiente calidad.
- **Planes a futuro.-** se evalúa si los puntos fuertes y débiles en la situación actual son adecuadamente reconocidos, y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad.

2.1.5. Modelo Iberoamericano de Excelencia

Su enfoque es muy similar a la del modelo EFQM, los resultados eficientes de una organización se consiguen no solo con el liderazgo, sino también con un estilo de dirección y procesos adecuados.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBQ) en 1999. Organización sin ánimo de lucro, desarrolla la Gestión Global de la Calidad con el objetivo de mejorar la competitividad en el ámbito económico y social de los países Iberoamericanos, y conseguir un entorno de Calidad. Vejarano García & Sánchez Rivera (2008)

Conforme se detalla en la **Figura 6**, el modelo consta de nueve criterios; cinco cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados” causados por la gestión realizada. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2005).

Dentro de los Procesos Facilitadores se observa:

- **Liderazgo y estilo de gestión.**- se analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo.
- **Política y estrategia.**- se identifica cómo la organización desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia.
- **Personas.**- se evalúa cómo la organización desarrolla, conduce, y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto.
- **Recursos y Alianzas.**- se determina como la organización gestiona sus recursos internos.
- **Clientes.**- se observa cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones.

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2005). Dentro de los criterios de Resultados, se observa:

- **Resultados de clientes.**- se identifica lo que está consiguiendo la organización en relación a sus clientes externos.
- **Resultado del desarrollo de las personas.**- se determina lo que la organización está obteniendo en relación al desarrollo de las personas.

- **Resultados de la sociedad.-** se analiza los resultados sobre a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad.
- **Resultados globales.-** se estudia lo que la organización obtiene en relación con su desempeño, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma.



Figura 6. Modelo Iberoamericano de Excelencia
Fuente: Vejarano García & Sánchez Rivera (2008).

El modelo tiene como objetivo el servir como una herramienta de autoevaluación y diagnóstico del grado de "excelencia" de las organizaciones, base para implementar en todos los departamentos un mismo lenguaje y modo de pensar, en lo que se refiere a gestión. Vejarano García & Sánchez Rivera (2008).

2.1.6. Ejemplos de Modelos de Gestión

2.1.6.1. Caso de la Empresa Pública de Correos de Chile.

El 8 de febrero de 1982, mediante Decreto con Fuerza de Ley N° 10, del 24 de diciembre de 1981, se pone fin al antiguo Servicios

de Correos y Telégrafos creándose la “Empresa de Correos Chile”, como un organismo de administración autónoma del Estado, con patrimonio propio ejecuta sus funciones como empresa comercial, con un régimen jurídico de derecho público (....)

La Empresa Pública de Correos Chile es empresa con una larga historia de servicio, enmarca un amplio proceso de transformaciones que han ido desde un correo tradicional con escasas perspectivas de crecimiento y supervivencia, hacia un cambio en su forma de gestión y que durante los últimos años se ha visto enfrentada a una creciente competencia en todas sus áreas y a un mercado postal que cambia rápidamente por la incursión de nuevas tecnologías de información. Instituto de Asuntos Públicos Universidad de Chile (2012, pág. 139 / 171).

Tras la crisis del año 2000, la empresa de Correos Chile tuvo que enfrentar grandes cambios y desafíos, era necesario construir una visión para la empresa que resultase atractiva para sus clientes, para sus dueños y para sus trabajadores, una organización ejemplo de empresa pública confiable, rentable, moderna y con una dirección profesional y visionaria. (Instituto de Asuntos Públicos Universidad de Chile, (2012, pág. 15).

Conforme indica el Instituto de Asuntos Públicos Universidad de Chile, (2012), el Modelo de Negocio de la empresa Chilena, tiene una orientación clara sobre la importancia del liderazgo, su política de liderazgo está orientada a dos vertientes, Liderazgo de Dirección Superior y Liderazgo de la Excelencia, siendo su principal metodología para mejorar el sistema de liderazgo, por parte de la dirección superior.

El Modelo de Negocio de la empresa Correos Chile de acuerdo al (Instituto de Asuntos Públicos Universidad de Chile, (2012), ha sido guiado por la estructura, filosofía y principios del modelo americano Malcom Baldrige, orientando su gestión con un enfoque a la creación de valor, satisfacción al cliente, desarrollo del recurso humano y dirección de resultados económicos y empresariales, tiene identificado ocho criterios de evaluación orientados al trabajo de las empresa:

- Liderazgo
- Planificación Estratégica,
- Enfoque al Cliente,
- Enfoque en el Recurso Humano,
- Gestión de procesos,
- Información, análisis y dirección del conocimiento,
- Responsabilidad social y empresarial y resultados
- Resultados económicos y empresariales.

2.1.7. Selección de criterios

Del estudio realizado a los Modelos de Excelencia de Gestión y Modelo de Negocio de la Empresa Correos Chile, en la **Tabla 16** se extrae los criterios de evaluación a fin de realizar un análisis comparativo y observar si existe similitud o diferencia en relación a los mismos. A partir del análisis se enuncia una definición de criterios que permitirán evaluar el nivel de desarrollo de las Empresas Públicas del Ecuador.

Tabla 16. Análisis Comparativo – Criterios Modelos de Gestión

Criterios	Modelos					
	Malcolm Baldrige	EFQM	Deming	Iberoamericano	Correos Chile	EP's
1	Liderazgo	Liderazgo y Estrategia	Liderazgo Visionario	Liderazgo y estilo de gestión	Liderazgo	Liderazgo y Estrategia
	Planificación Estratégica		Planes a futuro	Política y Estrategia	Planificación Estratégica	
2	Orientación al cliente y al mercado	Resultados en los Clientes		Clientes	Enfoque en el Cliente	Cliente
				Resultados de Clientes		
3	Recurso Humano	Personas		Personas	Enfoque en el Recurso Humano	Personas
		Resultado en las Personas		Resultado del desarrollo de las personas		
4	Gestión de Procesos	Procesos	La Organización y su operativa		Gestión de Procesos	Gestión Operativa
		Resultados de Procesos claves	Calidad de productos y procesos			
5	Resultados de la Organización		Resultados	Resultados globales	Resultados económicos y empresariales	Resultados Económicos
6	Información y Análisis		Flujo de información y su uso		Información, análisis y dirección del conocimiento	Gestión de la Información
7		Alianzas y Recursos		Recursos y Alianzas		Provisión
8		Resultados en las sociedad		Resultados de la Sociedad	Responsabilidad Social y Empresarial	Responsabilidad Social
9			Estandarización			
10			Gestión			
11			Actividades de mantenimiento y control			
12			Actividades de mejora			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Los cinco Modelos estudiados se enfocan en la importancia del liderazgo y Planificación Estratégica como un sistema gerencial que incluye la participación directa de la Dirección, la forma en que diseña y evalúa los procesos, la mejora y la cultura de trabajo deseada, el grado en que se involucran aquellos que toman las decisiones enfocando las mismas hacia el valor y bienestar para todos los grupos de interés y la forma en que se define sus objetivos, estrategias y líneas de acción.

Deming, Baldrige, el modelo EFQM y de correos Chile, basan sus modelos en el criterio de Gestión de Procesos como factor clave para analizar cómo diseñan y administran los procesos de producción, servicios, entrega, procesos de soporte, entre otros como punto de partida para guiar la mejora y la competitividad organizativa.

Los modelos de Baldrige, EFQM, Iberoamericano y Correos Chile, se enfocan en los clientes y personas, como criterios de análisis sobre sus necesidades y expectativas al momento de crear sus servicios y definir sus procesos de entrega y sobre el seguimiento del desempeño de su personal y surgimiento del mismo.

El criterio de resultados es también reconocido en los modelos de gestión como base para las acciones que se deben tomar en cuanto a clientes, personas, responsabilidad social y resultados económicos y empresariales.

Se puede definir que el modelo Deming es un modelo de carácter más técnico con enfoque al aprendizaje, estandarización, control estadístico y resolución de problemas es decir criterios transversales donde toda organización inicia con una planificación y gestión sujeta a cambios y mejora.

Considerando que uno de los factores claves de éxito cuando se requieren realizar cambios representativos y que generen valor en las empresas, es el estudio y conocimiento de las mismas, y partiendo desde la problemática de las Empresas Públicas del Ecuador mencionada en el capítulo anterior, se ha

identificado que para establecer los puntos débiles y fuertes de las EP's, es necesario tener una visión y comprensión de su nivel de desempeño, como un medio para determinar líneas de acción.

En base a lo indicado se ha estimado realizar un estudio de ocho criterios, basados en el análisis comparativo efectuado a los Modelos de Gestión; esto permitirá representando su nivel de madurez y posteriormente plantear necesidades de mejora a corto, mediano y largo plazo.

Los criterios a ser evaluados son, Liderazgo y Estrategia, Clientes, Personas, Gestión Operativa, Resultados Económicos, Gestión de la Información como parte de la existencia de informes ambiguos, falta de documentación clara y falta de regulación y control de su gestión, Provisión y Responsabilidad Social que tiene que ver con los proyectos que generan impacto social.

2.2. MODELOS DE MADUREZ

Se considera que para el diseño e implementación de un Modelo de Gestión, es necesario realizar una valoración de la situación actual de las Empresas Públicas que se encuentra bajo la coordinación de la empresa EMCO EP. Por tal razón es preciso utilizar metodologías de medición como modelos de madurez organizacional, que permitirán identificar el estado de crecimiento de las EP's y el punto de partida para el diseño de un Modelo de Gestión.

2.2.1. Definición de Modelo de Madurez.

Los autores Pérez Mergarejo , Pérez Vergara , & Rodríguez Ruíz (2014) manifiestan que los Modelos de Madurez son mapas que guían a la organización en la implementación de buenas prácticas, ofreciendo un punto de partida, describen un camino de mejoramiento evolutivo, desde los procesos inconsistentes hasta los más maduros de la organización. Permite

evaluar el estado de desarrollo de una organización o proceso de negocio, trazar claramente estrategias de mejoras para alcanzar los objetivos previstos e identificar las áreas donde la organización debe enfocarse para mejorar.

2.2.2. Tipos de Modelos de Madurez

Para el desarrollo del presente estudio, a continuación en la **Tabla 17**, se realiza un análisis comparativo de los siete tipos de Modelos de Madurez, tomando como criterios su descripción, estructura, procedimientos de aplicación, herramientas de evaluación, alcance de la evaluación y campo de aplicación.

Tabla 17. Análisis comparativo de aspectos de interés de los Modelos de Madurez

Modelo de Madurez de Capacidad Integrado CMMI	Modelo de Madurez de procesos de negocio de Fisher	Modelo de Madurez holístico para BPM (BPMMM)	Modelo de Madurez de procesos de negocios (BPMM)	Modelo de Gartner	Modelo de Madurez de procesos y empresa (PEMM)	
<p>Modelo que contempla dos caminos para la mejora y evaluación de los procesos: la continua y la escalonada.</p>	<p>Este modelo combina los factores críticos en una organización y los procesos de negocio, evaluando así la capacidad de una organización.</p>	<p>Este modelo presenta seis factores críticos para la implementación de BPM, que influyen en el nivel de madurez de la empresa.</p>	<p>Este modelo es una guía para las organizaciones, de cómo estas evolucionan según el desarrollo de sus procesos de negocio.</p>	<p>Este modelo mediante las fases de madurez evalúa los procesos según la situación de los factores claves de éxito.</p>	<p>Este modelo guía programas de mejora basados en procesos.</p>	
Simple	Compleja	Algún grado de complejidad	Compleja	Simple	Simple	
No existe	Disponible y complejo	No está disponible	No está disponible	No está disponible	No está disponible	
Modelo que permite relacionar los elementos claves y apartados con los niveles de madurez.	No está disponible	Matriz general de evaluación	No está disponible	No está disponible	Matriz general de evaluación	
Organización	Organización	Organización	Organización	Organización	Procesos y Organización	
Cualquier ámbito	Software	BPM	BPM	Cualquier ámbito	BPM	Cualquier ámbito

Fuente: Pérez Mergarejo , Pérez Vergara , & Rodríguez Ruíz (2014)

En base a los aspectos detallados en la Tabla 17, la estructura de la metodología de autoevaluación que se aplicará para la evaluación de las EP's, estará orientada a la evaluación de la madurez del sistema de gestión de la calidad para los elementos definidos anteriormente: liderazgo, planificación estratégica, enfoque al talento humano, alianzas y recursos, procesos y servicios, responsabilidad social y ambiental, información, control y evaluación, satisfacción al cliente, resultado clave de rendimiento.

En la **Tabla 18**, se muestra un ejemplo del modelo genérico, que permitirá relacionar los elementos y criterios de autoevaluación con los niveles de madurez.

Tabla 18. Modelo Genérico – Niveles de Madurez

Elemento clave	Nivel de madurez hacia el éxito sostenido				
	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento 1	Criterio 1 Nivel de base				Criterio 1 Mejor práctica
Elemento 2	Criterio 2 Nivel de base				Criterio 2 Mejor Práctica

Fuente: (Pérez Mergarejo , Pérez Vergara , & Rodríguez Ruíz , 2014)

Para la aplicación de este modelo, a través de la definición de aspectos se formulará preguntas para evaluar el desempeño de las EP's por cada uno de los criterios.

Conforme a la **Tabla 19**, la evaluación se dará en base a una escala que fluctúa de 0 hasta 4 (la mejor clase de desempeño).

Tabla 19. Escala de Evaluación – Nivel de Madurez

Nivel de madurez	Nivel de desempeño	Directriz
0	Incompleto	Proceso no implementado, no se tiene información.
1	Realizado	La empresa ha definido un Plan de acción.
2	Gestionado	La empresa se encuentra implantando el Plan de acción.
3	Desarrollado	A partir de un control y revisión, la empresa realiza los respectivos ajustes.
4	Optimizado	Los procesos son planificados, implantados, controlados y ajustados sistemáticamente. Existencia de mejora continua.

Fuente: (Pérez Mergarejo , Pérez Vergara , & Rodríguez Ruíz , 2014)

Con los resultados obtenidos se busca diseñar y proponer un Modelo de Gestión por Procesos que se adecuó y que permita fortalecer la gestión de la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas-EMCO EP, alcanzando el propósito de definir lineamientos de mejora objetivos desde la ejecución de una gestión encaminada hacia el beneficio de los ciudadanos con un liderazgo eficiente, hasta la entrega de servicios de calidad en forma permanente, garantizando el buen desempeño de los procesos institucionales.

2.3. CASOS INTERNACIONALES EN RELACIÓN A EMPRESAS COORDINADORAS DE EMPRESAS PÚBLICAS.

Como parte de la presente investigación a continuación se detalla un análisis institucional comparado de entidades de coordinación y control de Empresas Públicas a nivel internacional, detallando su razón de ser atribuciones y funciones.

2.3.1. Chile: Sistema de Empresas SEP.

Entidad constituida por el Estado con el objetivo de representar los intereses del Estado de Chile en su calidad de dueño en las empresas en que éste es directa o indirectamente socio, accionista o propietario, designando a los miembros de los Directorios o Consejos y evaluando la gestión estratégica de dichas empresas, a fin de incrementar el valor económico del conjunto de éstas y/o cumplir con la mayor eficiencia el rol de interés público que la ley

o el Estado, en conformidad a la Constitución, ha encomendado a cada empresa. SEP Chile (2016)

El SEP es liderado por un director ejecutivo quien es nombrado por el Consejo del SEP, está conformado por nueve miembros y representan los derechos del CORFO. SEP Chile, (2016)

El SEP ejerce todos los derechos de propietario sobre las empresas, es dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, su principal tarea es servir de organismo asesor técnico y nombrar las personas que integran los Directorios y Comités. SEP Chile (2016)

Como parte de sus atribuciones:

- Establecer estándares de gestión para velar que su desempeño se ajuste a los principios de eficiencia, transparencia y probidad (Gobierno Corporativo).
- Validar planes estratégicos y presupuestos.
- Nominar, evaluar y remover directores.
- Controlar la gestión estratégica y resultados de las empresas

El SEP tiene la facultad de servir al Estado como organismo técnico asesor con relación al control de gestión de las empresas del sector estatal que se relacionan con el Gobierno a través de los distintos Ministerios. Desde su creación, el SEP ha impulsado un modelo de Gobierno Corporativo en base a: SEMPLADES (2013)

- **Aplicación de principios de buena gestión.-** Eficiencia, competitividad, transparencia, probidad administrativa y financiera.
- **Concentración de las decisiones y la información.-** El SEP concentra las decisiones que al Estado le competen como dueño, permitiendo actuar

sobre el conjunto de sus empresas, entregar orientaciones y alinearlas tras objetivos superiores a los intereses particulares de cada una de ellas.

- **Profesionalización de directorios.-** Los directores de las empresas del Estado son designados por el SEP en función de sus competencias profesionales y su trayectoria empresarial.

2.3.2. Perú: FONAFE – Holding

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado FONAFE es una empresa de Derecho Público adscrita al Sector Economía y Finanzas que fue creada como la Entidad encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado. En FONAFE se encuentran únicamente las empresas que cuentan con participación mayoritaria del Estado. Fonafe (2016)

Sus atribuciones son:

- Ejercer la titularidad de las acciones representativas del capital social de todas las empresas (creadas o por crearse) en las que participa el Estado y administrar los recursos provenientes de dicha titularidad.
- Aprobar el presupuesto consolidado de las empresas en las que FONAFE tiene participación mayoritaria, en el marco de las normas presupuestales correspondientes.
- Aprobar las normas de gestión en dichas empresas.
- Designar a los representantes ante la Junta General de Accionistas de las empresas en las que tiene participación mayoritaria.

2.3.3. España: Corporación Empresarial Pública de Aragón – Holding.

La Corporación Empresarial Pública de Aragón es la sociedad unipersonal del Gobierno de Aragón que agrupa todas sus participaciones empresariales

directas y está adscrita al Departamento de Economía, Industria y Empleo. En la actualidad, un total de 45 sociedades forman parte de un holding que nació el 11 de diciembre de 2007 para modernizar y profesionalizar las empresas públicas, mejorar su gestión, centralizar los procesos financieros y la estrategia de inversión pública y de responsabilidad social corporativa. Corporación Empresarial Pública de Aragón (2016).

Sus principales objetivos son:

- Disponer de un órgano específico y especializado en la gestión del patrimonio empresarial de la Comunidad Autónoma.
- Asegurar la transparencia del funcionamiento de sus empresas públicas.
- Obtener una mayor coordinación y control de las empresas públicas para mejorar su gestión y acelerar su modernización y profesionalización.
- Realizar un seguimiento de la gestión de las empresas participadas y asegurar la disponibilidad de información sobre ellas.
- Garantizar el apoyo al funcionamiento de las empresas públicas de la Comunidad.
- Proporcionar directrices comunes de actuación a las empresas públicas aragonesas.
- Mantener en las empresas participadas criterios de eficiencia, rentabilidad y respeto a las reglas del mercado y de la libre competencia.
- Actuar en las empresas participadas de acuerdo a los principios de responsabilidad social.
- Defender en los Consejos de Administración de las empresas privadas participadas el interés de las políticas públicas.

2.3.4. Paraguay: Consejo Supervisor de Empresas Públicas.

Consejo Nacional de Empresas Públicas (2016). Empresa constituida como una organización administrativa estructural y funcionalmente independiente, subordinada jerárquicamente a la Presidencia de la República, con cargo de Secretaría de Estado.

Su misión es fortalecer la gestión de las empresas públicas, representando en forma activa al Estado Paraguayo, impulsando la calidad de los bienes y servicios provistos y fomentando las buenas prácticas administrativas y financieras de las mismas.

Sus principales atribuciones son:

- Colaborar con el Poder Ejecutivo en la determinación de la política y estrategia de gestión de los servicios públicos;
- Participar en el diseño y ejecución de los planes, programas y proyectos referidos a la modernización de las empresas públicas.
- Controlar, supervisar, vigilar y fiscalizar la gestión, administración y gerenciamiento de las empresas públicas;
- Intervenir en el diseño, transformación y adecuación de la conducción gerencial de las empresas públicas,
- Articular y ejercer mecanismos de control y fiscalización sobre la calidad y precio de los servicios prestados;
- Elaborar y proponer mecanismos de protección y resguardo al consumidor y el usuario;
- Coordinar las acciones que disponga el Poder Ejecutivo referidas a planes de tercerización, concesión, explotación conjunta, capitalización o cualquier otra forma de integración del sector privado a la administración de las empresas públicas;
- Colaborar y participar en la determinación de las medidas y programas de reforma de la función pública y del servicio civil, en el ámbito de las empresas públicas y sociedades del Estado.

2.3.5. Brasil: Departamento de Coordinación y Control de las Empresas Estatales DEST.

Creada con la finalidad de tratar materias relacionadas con la gobernabilidad corporativa, adscrita al Ministerio e planeamiento, presupuesto y gestión.

Sus principales atribuciones son:

- Coordinar el funcionamiento de la CGPAR (Comisión interministerial)
- Promocionar la articulación y la integración de las políticas de las empresas estatales
- Definir políticas de talento humano en las empresas estatales
- Aumentar la eficiencia y la transparencia de las empresas estatales
- Coordinar y orientar las actividades de los representantes del Ministerio de Planeamiento en los directorios de las empresas estatales.

En la siguiente **Tabla 20**, se desarrolla un resumen de los Casos internacionales de Empresas Coordinadoras de Empresas Públicas, detallando además los sectores que abarcan, número de empresas que forman parte de su coordinación, su dependencia y facultad para ejercer su gestión.

Tabla 20. Casos internacionales, Empresas Coordinadoras y control de Empresas Públicas.

PAIS	INSTITUCIONALIDAD	SECTORES QUE ABARCAN	No DE EMPRESAS	DEPENDIENTE	FACULTAD
Chile	SEP (Sistema de Empresas Públicas); 9 miembros del consejo de SEP	Portuario, transporte, servicios y producción: carbón, energía, petrolero, sanitario, alimentos.	22 empresas	Ministerio de Economía, Turismo y Hacienda	Designa a los miembros de los Directorios o Consejos y evalúan la gestión estratégica de dichas empresas
Perú	FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de las actividades Empresariales del Estado); 6 miembros	Eléctrico, financiero, hidrocarburo y remediación, saneamiento, de infraestructura y transporte, salud.	34 empresas	Ministerio de Economía Y Finanzas	Norma y dirigir la actividad empresarial del Estado.
España	Corporación Empresarial Pública de Aragón	Energía, defensa, alimentación, medio ambiente, comunicación, construcción naval, infraestructura, minería, transformación agraria	16 empresas en forma directa y mayoritaria. Asimismo, tiene participaciones directas minoritarias en diez empresas e indirectas en más de cien sociedades.	Departamento de Economía, Hacienda y Empleo	Modernizar y profesionalizar las empresas públicas, mejorar su gestión, centralizar los procesos financieros y la estrategia de inversión pública y de responsabilidad social corporativa.
Paraguay	Consejo Supervisor de Empresas Públicas	Telecomunicaciones, construcción, petrolero, eléctrico, sanitario.	5 empresas	Presidencia de la República, con cargo de Secretaría de Estado.	Conducir, coordinar y ejecutar los planes, programas y estrategias de modernización y supervisión de las empresas públicas y sociedades del Estado prestadoras de servicios públicos.
Brasil	DEST (Departamento de Coordinación y Control de las Empresas Estatales);	Empresas Estatales	Comisión Interministerial de Gobernanza Corporativa y de Administración de las Participaciones Societarias de la Unión - CGPAR	Ministerio de Planeamiento	Conduce la interacción entre el Gobierno y las Empresas Estatales.

Fuente: SENPLADES (2013)

En todos los casos se puede observar que una única institución es la responsable de la coordinación y definición de los principios de Gobierno Corporativo para las Empresas Públicas.

El Holding (Chile/Perú/Aragón) y el Consejo (Paraguay) son organismos colegiados, integrados por representantes de diferentes ministerios.

En la mayoría de casos las empresas de propiedad del Estado mantienen la figura de sociedades anónimas, aunque la mayoría o totalidad de acciones pertenezcan a un mismo nivel de gobierno.

En los casos de SEP (Chile) – DEST (Brasil) regulan y controlan temas de talento humano, planificación estratégica y presupuestos de las EPs; en la mayoría de los casos se evalúan la gestión de los miembros de los directorios y los gerentes generales de las empresas públicas y mixtas y fueron y creadas con el fin de centralizar la información de las Empresas, desarrollando sistemas de información, seguimiento y evaluación.

3. DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

En este capítulo se propone la metodología y herramienta que se aplicará para medir el nivel de desempeño actual de las Empresas Públicas del Ecuador, considerando criterios determinados en base a la comparación realizada sobre los Modelos de Gestión. Se plantearán los objetivos del diagnóstico y a partir de una muestra no probabilística se determinará las empresas que serán parte de este análisis.

Con los resultados obtenidos, se realizarán las respectivas observaciones y conclusiones que permitirá tener una visión clara de la situación actual de las empresas investigadas.

3.1. DISEÑO DEL INSTRUMENTO PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

En el capítulo anterior se definieron ocho criterios fundamentales en la gestión de las EP's, de cada uno de los criterios se establecerá sub criterios que serán objeto de evaluación para conocer el estado actual y el estado ideal de las EP's. Se analizarán las características organizacionales que faciliten adoptar criterios y principios para el diseño del Modelo de Gestión por Procesos de la empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO –EP.

La aplicación de esta metodología se la realizará a un grupo de empresas que serán seleccionadas tomando en cuenta su situación actual e impacto social.

3.1.1. Objetivos del diagnóstico

- Determinar los aspectos críticos y los aspectos claves de éxito de las empresas mediante el nivel de madurez de cada uno de los criterios.

- Evidenciar similitudes y diferencias en los resultados de los criterios analizados sobre las empresas.
- Evaluar de acuerdo a su nivel de cumplimiento como el criterio de liderazgo afecta al desempeño de las empresas.
- Establecer cuál es el nivel de madurez de las áreas operativas y su grado de afectación en las empresas.
- Analizar en líneas generales el nivel de desarrollo de los criterios de resultados, rentabilidad social, clientes e información y análisis.
- Identificar cuál es el nivel de desempeño de las áreas de apoyo tomando en cuenta los criterios de estrategia y personas.

3.1.2. Empresas a investigar

Tomando en cuenta que actualmente existen los escenarios de liquidación, fusión, alianzas público privadas y venta de las empresas, la evaluación no se aplicará a todas las EP's. Se trata de una muestra no aleatoria y no representativa ya que el objetivo es validar el modelo aplicar, es decir que con los resultados obtenidos de las empresas analizadas, no se podrá concluir que existe la misma situación en el resto de empresas.

Bajo este razonamiento, se tomarán tres empresas en base a un muestreo no probabilístico – discrecional, bajo los criterios de: empresas con cobertura nacional y empresas que son parte de los sectores que poseen mayor concentración de porcentaje en el Plan Anual de Inversión, es decir se analizará a las siguientes empresas:

Tabla 21. Empresas Seleccionadas

Empresa Pública	Sector	Porcentaje del PAI / sector	Cobertura
Correos del Ecuador	Estratégico / Telecomunicaciones	5%	Nacional
Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP	Estratégico / Electricidad	26%	Nacional
EP Petroecuador	Estratégico / Petrolero	63%	Nacional

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SENPLADES

3.1.3. Metodología

La recopilación de información se realizará a través de una encuesta con preguntas cerradas, realizadas in situ a la Dirección y encargados de cada área, aplicando una valoración para cada aspecto de los criterios definidos anteriormente, la aplicación de la valoración permitirá obtener datos reales sobre los niveles de desempeño de las empresas públicas a evaluarse.

3.1.4. Instrumento de Medición

Conforme a los criterios definidos anteriormente se aplicará el siguiente cuestionario de evaluación, para cada uno de los criterios se ha establecido en base a los Modelos un número de sub criterios que permitirán para medir el nivel de desempeño de las Empresas Públicas.

Tabla 22. C.1.Liderazgo y Estrategia

C.1.1	Evaluación y seguimiento al desempeño global de la organización.
C.1.2	Desarrollo de una estructura organizativa para una eficaz aplicación de la política y la estrategia.
C.1.3	Planificación de la empresa hacia el futuro
C.1.4	Acciones y recursos en función de la estabilidad de la organización
C.1.5	Programas de orientación entrenamiento para los niveles jerárquicos
C.1.6	Estrategias basadas en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados
C.1.7	Estrategias basadas en información obtenida por mediciones de los resultados y por las actividades relacionadas con la innovación y la creatividad
C.1.8	Comunicación y despliegue eficazmente de la estrategia a toda la organización
C.1.9	Alianzas Estratégicas

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 23. C.2. Cliente

C.2.1	Demanda
C.2.2	Identificación de necesidades del cliente y expectativas
C.2.3	Desempeño hacia los clientes conforme a metas establecidas por las empresas.
C.2.4	Manejo de quejas y sugerencias
C.2.5	Procedimiento para el tratamiento de servicios no conformes
C.2.6	Clientes perdidos
C.2.7	Solución de requerimientos de clientes
C.2.8	Comunicación con clientes

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 24. C.3. Personas

C.3.1	Selección de personal
C.3.2	Definiciones de puestos de trabajo y perfiles
C.3.3	Código de conducta y valores
C.3.4	Plan de formación
C.3.5	Identificación de competencia potenciales
C.3.6	Rotación del personal
C.3.7	Seguimiento de desempeño
C.3.8	Seguridad y Salud ocupacional
C.3.9	Desvinculación del personal

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 25. C.4. Gestión Operativa

C.4.1	Procesos definidos y diferenciados en procesos claves y procesos de apoyo
C.4.2	Diseño y desarrollo de productos y servicios
C.4.3	Validación de procesos
C.4.4	Gestión, revisión y mejora de los servicios ofertados por las empresas
C.4.5	Orientación de los procesos y servicios hacia la satisfacción del cliente
C.4.6	Coordinación de los procesos con las partes interesadas
C.4.7	Resultados alcanzados en base a las metas y objetivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 26. C.5. Resultados Económicos

C.5.1	Gestión y control del presupuesto
C.5.2	Planeación fiscal
C.5.3	Estados financieros
C.5.4	Resultados operacionales
C.5.5	Rentabilidad económica y financiera

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 27. C.6. Gestión de la Información

C.6.1	Registro de la información
C.6.2	Recopilación de datos fiables y útiles para la toma de decisiones
C.6.3	Disponibilidad de la información relativa al desempeño y mejoras de los procesos
C.6.4	Almacenamiento, seguridad y protección.
C.6.5	Confiabilidad, oportunidad y consistencia de la información.
C.6.6	Acceso a la información en el momento oportuno.
C.6.7	Prácticas ilegales, soborno, corrupción, extorsión para obtención de ventajas comerciales
C.6.8	Compromiso de transparencia y veracidad de la información
C.6.9	Información -de fácil acceso y calidad - en relación a resultados: económico, social y ambiental

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 28. C.7. Provisión (provisión, compras,)

C.7.1	Planificación de compras
C.7.2	Gestión de proveedores
C.7.3	Código de proveedores (conducta y ético)
C.7.4	Medidas de discriminación positiva para proveedores locales
C.7.5	Gestión de los recursos económico-financieros.
C.7.6	Tecnología

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 29. C.8. Responsabilidad Social

C.8.1	Resultado de aportación de proyectos que generan beneficios a la sociedad
C.8.2	Impacto social
C.8.3	Impacto ambiental
C.8.4	Procesos de mapeo y análisis sistémico para la mejoría de la calidad ambiental
C.8.5	Plan de contingencia
C.8.6	Cuantificación de recursos
C.8.7	Involucrados

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Para el presente estudio, es relevante definir la importancia relativa de cada uno de los criterios mencionados anteriormente; para lograr este objetivo se empleará el método de asignación de pesos conocido como asignación directa, que son aquellos en los que el decisor directamente asigna los pesos. (Universidad Nacional del Noroeste - República Argentina, 2004).

A partir de este método y tomando como referencia el análisis comparativo realizado a los modelos de gestión se ha definido una escala valorativa proporcional para cada uno de los criterios, identificando conforme **Tabla 30** el criterio menos importante (Gestión de la Información), obteniendo una valoración total de 15,5 que corresponde al 100%.

Tabla 30. Asignación de Pesos

Criterios	Peso	Ponderación
Liderazgo y Estrategia	2,5	16%
Gestión Operativa	2,5	16%
Cliente	2	13%
Personas	2	13%
Resultados Económicos	2	13%
Provisión	2	13%
Responsabilidad Social	1,5	10%
Gestión de la información	1	6%
Valoración Total	15,5	100%

Fuente: (Universidad Nacional del Noroeste - República Argentina, 2004)

Finalmente se mide el nivel de madurez presente conforme a lo que cada empresa tiene o realiza para cada aspecto a ser evaluado.

Se llevará a cabo una evaluación directa, a fin de realizar rápida y globalmente una evaluación del desempeño de las empresas objeto de estudio, conociendo el nivel de madurez de la misma. (Ministerio de Fomento - España, 2005)

Tabla 31. Nivel de madurez incompleto

Nivel	Nivel de madurez	Valor asignado	Descripción
0	Incompleto	0	Ausencia de subcriterios, no se encuentran aplicados por parte de la organización.
		0,33	No se encuentra establecido el subcriterio en su totalidad, no existe documentación de las actividades realizadas, no se encuentran aplicados por parte de la organización.
		0,66	El subcriterio se encuentran establecido desordenadamente, existe documentación mínima de las actividades realizadas, no se encuentran aplicados por parte de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 32. Nivel de madurez realizado

Nivel	Nivel de madurez	Valor Asignado	Descripción
1	Realizado	1	El subcriterio se cumple de manera empírica, existe documentación mínima del seguimiento de las actividades realizadas, no se realizan mediciones sobre los resultados de las actividades.
		1,33	El subcriterio se cumple de manera empírica, existe documentación mínima del seguimiento de las actividades realizadas, no se realizan mediciones sobre los resultados de las actividades.
		1,66	El subcriterio se cumple de forma planificada, existe documentación del seguimiento de las actividades, no se realizan mediciones sobre los resultados de las actividades.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 33. Nivel de madurez gestionado

Nro. Nivel	Nivel de madurez	Valor Asignado	Descripción
2	Gestionado	2	El subcriterio se cumple, se realizan mediciones de los resultados de las actividades de manera esporádica.
		2,33	El subcriterio se cumple, se realizan mediciones de los resultados de las actividades de manera regular.
		2,66	El subcriterio se cumple, sistema de medición estructurado que se usa permanentemente.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 34. Nivel de madurez desarrollado

Nro. Nivel	Nivel de madurez	Valor Asignado	Descripción
3	Desarrollado	3	El subcriterio se cumple, se analiza los resultados de las actividades.
		3,33	El subcriterio se cumple, se analiza los resultados de las actividades, toma de acciones derivadas del seguimiento y análisis.
		3,66	El subcriterio se cumple, se analiza los resultados de las actividades, la información es utilizada para mejorar, se planifican acciones de mejora.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 35. Nivel de madurez optimizado

Nro. Nivel	Nivel de madurez	Nivel cumplimiento	Descripción
4	Optimizado	4	Se ha demostrado que las mejoras propuestas se han implementado y funcionan.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

3.2. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA

3.2.1. Nivel de Madurez por criterios

En **Figura 7**, se determina los resultados de manera general de las tres empresas evaluadas, en relación a los criterios analizados, determinando su nivel de desempeño o madurez.

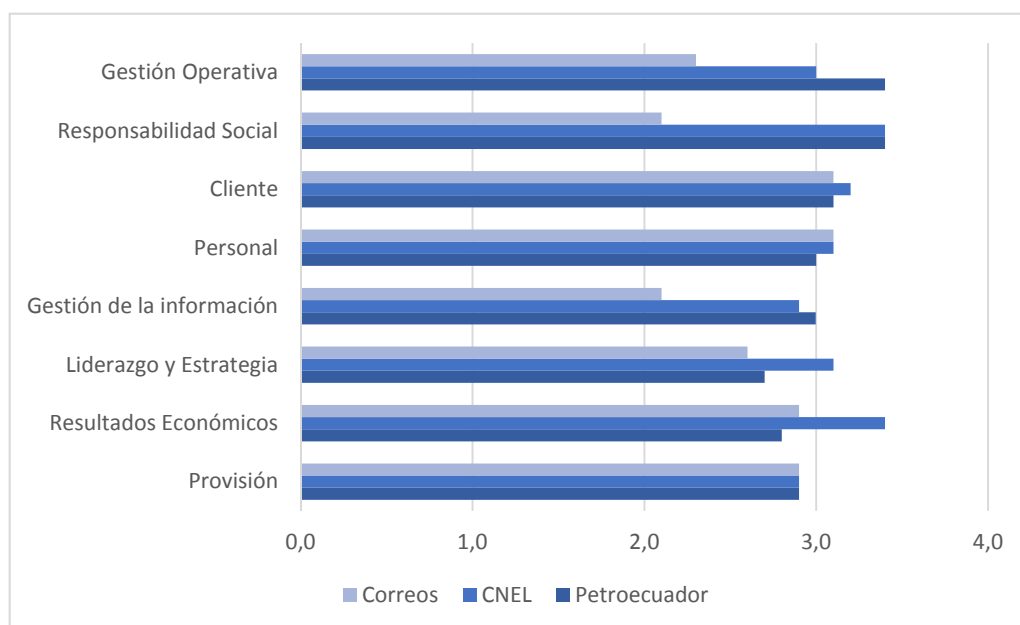


Figura 7. Nivel de Madurez por Criterios

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Como resultado del análisis aplicado, existen tres aspectos en comunes en las empresas públicas analizadas; como primer aspecto esta la gestión que se realizada en relación al criterio de Provisión que inicia desde una planificación de un Plan Anual de Compras Públicas, cuyo proceso para el levantamiento de las necesidades se encuentra normado por el Servicio Nacional de Compras Públicas, adicional a ello las empresas en relación a selección de proveedores, priorizando los nacionales, se rigen conforme la Ley orgánica del sistema nacional de contratación pública y su reglamento, dicha ley norma y estandarizada los procesos que se debe cumplir antes, durante y después de una contratación.

Sin embargo, no se encuentran limitas en mejorar su gestión mediante establecimiento de procesos internos que les permita identificar y priorizar las necesidades para el cumplimiento de sus actividades, evitando incurrir en gastos públicos innecesarios. El ubicarse en un nivel de desempeño sobre el nivel 2, un nivel de madurez alcanzado razonable, que le permite iniciar con el desarrollo de un sistema de gestión basado en el establecimiento de procesos con un enfoque hacia la mejora continua.

Como segundo aspecto se tiene el criterio de Personal, situado en un nivel 3 desarrollado, se ha evidenciado que la gestión que realizan las empresas públicas, está basada en una Ley Orgánica del Servicio Público y en políticas y lineamientos emitidos por el Ministerio de Trabajo; a su vez internamente se determinan procesos para establecer seguimiento y mejora continua en relación a selección de personal, roles y perfiles y capacitación, procesos que son controlados mediante la realización de auditorías internas, cuyos resultados les permite identificar focos de mejora.

Finalmente como tercer aspecto en común se encuentra la gestión del criterio clientes, las tres empresas estudiadas tienen levantado planes estratégicos y planes operativos dependiendo del giro del negocio, tiene establecidos procesos para analizar el comportamiento del mercado, analizando tanto sus servicios ofertados como los servicios que oferta la

competencia de ser el caso. El seguimiento del cumplimiento se lo realiza mediante el sistema de Gestión por Resultados que les permite llevar un control adecuado de las actividades que se realiza, identificando aspectos por mejorar y fortalecer.

Es importante mencionar que a diferencia de las empresas CNEL y Petroecuador, la gestión de la empresa Correos del Ecuador en relación los criterios de Gestión de la Información, Responsabilidad Social y Gestión Operativa, se ubican sobre un nivel 2, la administración actual a identificado que si bien la empresa cuenta con manuales, procesos, estatutos, los mismos no se encuentran alineados a la gestión que realiza la empresa, los procesos están determinados como áreas y sus resultados no aportan con los objetivos establecidos por la empresa criterios. Como ya se ha mencionado en la actualidad la empresa se encuentra rediseñando su estructura funcional por procesos a fin de mejorar su gestión.

Como resultado del análisis aplicado, la gestión realizada por la Corporación Nacional de Electricidad, evidencia que se basa en procesos caracterizados y entendidos, mismos que se detallan en normas, procedimientos, herramientas y métodos, su desempeño está sobre un nivel 3. A nivel general los proyectos de la Corporación se diseñan a partir de un conjunto de procesos que se encuentran estandarizados por la misma y sus resultados son el punto de partida para el análisis y el planteamiento de mejoras.

Finalmente de la investigación realizada se pudo determinar que tanto Petroecuador como CNEL cuentan con procesos gestionados de manera más proactiva, sus indicadores de medición son construidos con el objetivo de que sus resultados aporten con la planificación de la empresa y su personal está comprometido con la misión, visión y objetivos de la empresa.

3.2.2. Nivel de Madurez por Subcriterio – Liderazgo

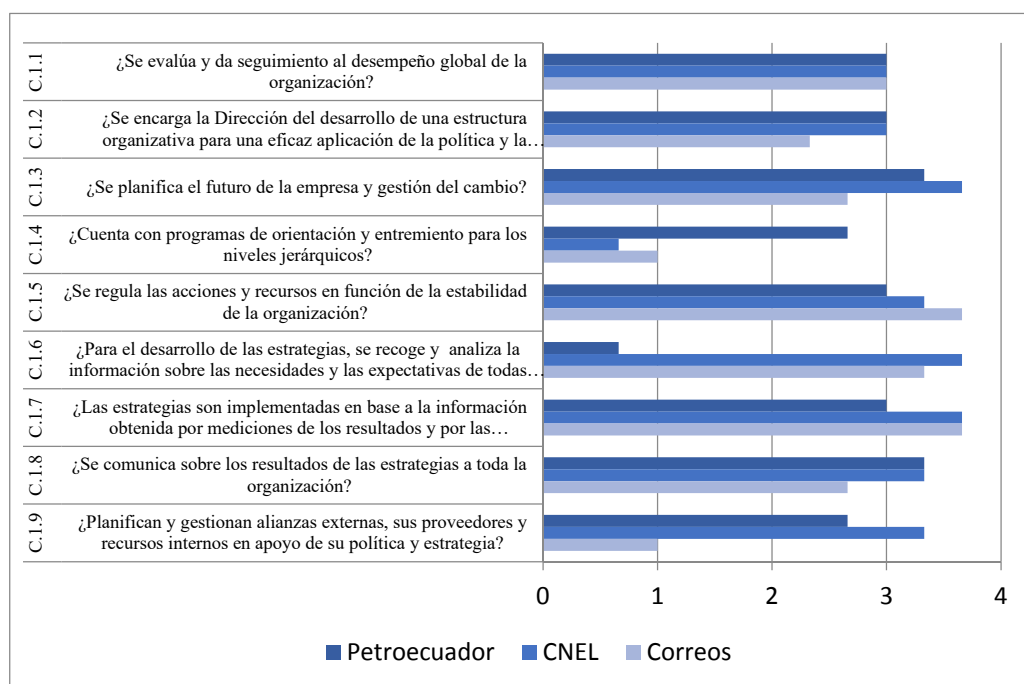


Figura 8. Nivel de Madurez por Subcriterio – Liderazgo
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Conforme la **Figura 8**, se visualiza como resultado que las empresas públicas Petroecuador y CNEL, tienen establecido procesos para diseñar una estructura organizativa lo cual les ha permitido contar con un Estatuto Orgánico de gestión organizacional como una guía para mejorar la coordinación de las acciones para el cumplimiento de sus fines.

Sin embargo, en el caso de Correos del Ecuador que actualmente se encuentra en una fase de ajuste de estructura se ubica en un nivel 2, la estructura con la que actualmente se encuentra trabajando no permite coordinar las acciones entre áreas, entorpeciendo el trabajo, afectando a los objetivos empresariales.

En relación al seguimiento del desempeño organización, se evidencia un nivel 3 de madurez, las empresas evaluados realizan un control y revisión del desempeño de una manera mensual, trimestral y anual, registran los logros alcanzados conforme a las metas establecidas y a su vez identifican

posibles mejoras que se derivan del desarrollo de las actividades, para ello utilizan el sistema de Gestión por Resultados (GPR) como una herramienta que les permite orientar sus acciones.

Se ha evidenciado que existe una fuerte comunicación sobre los fines a alcanzar, y junto con las diferentes áreas se establece indicadores de gestión cuyo reporte, seguimiento y análisis se lo realiza mediante el sistema de Gestión por resultados (GPR).

Respecto a programas de orientación y entrenamiento para los niveles jerárquicos se observa un nivel de cumplimiento igual o muy por debajo de 2 como es el caso de la empresa CNEL, si bien es cierto cuentan con un plan de capacitación anual para todo el personal, sin embargo las necesidades están enfocadas para niveles operativos y la responsabilidad del cumplimiento y asistencia recae solo sobre los mismos. Adicional por motivos de presupuesto reducido, no existe un rubro importante para capacitación a niveles jerárquicos.

Se determinó que en relación a Alianzas Estratégicas, las empresas Correos del Ecuador y Petroecuador, se encuentran en entre los niveles 1 y 2, realizan una gestión y se encuentran determinando planes de acción. En el caso de la empresa Correos del Ecuador existe la normativa legal pero no como lo han querido conceptualizar.

3.2.3. Nivel de Madurez por Subcriterios - Clientes

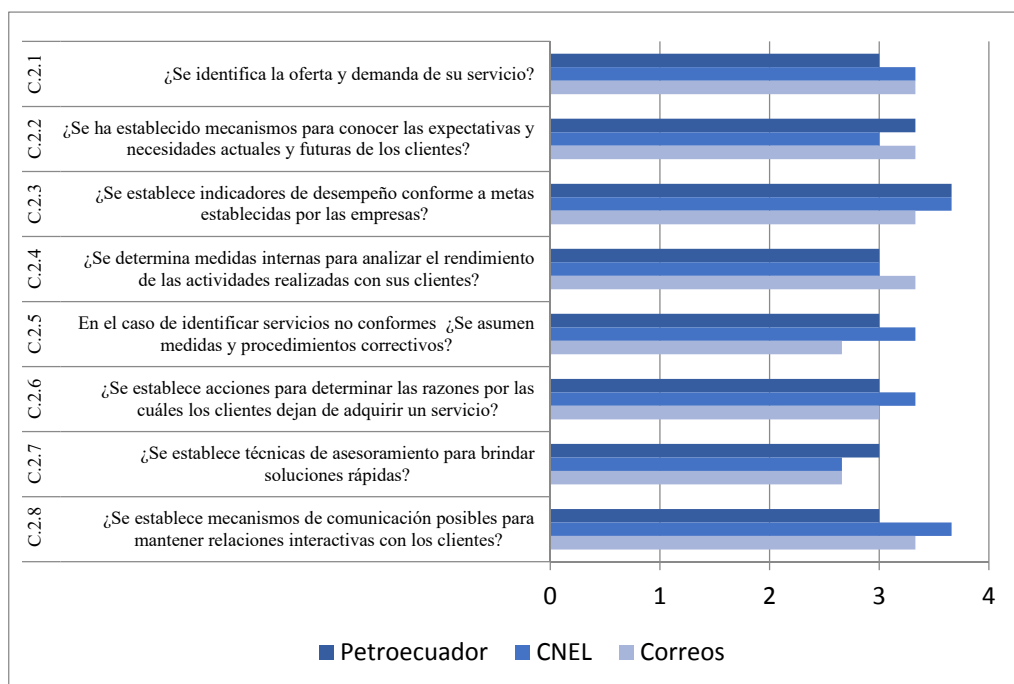


Figura 9. Nivel de Madurez por Subcriterios - Clientes

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Conforme a la **Figura 9**, a partir de evaluación se determinó que la aplicación de estudios de mercado, indicadores de desempeño en relación a los servicios ofertados, desarrollo de sistema de gestión a reclamos, aplicación de mecanismos de comunicación para brindar asesoramiento al cliente, ha permitido que las empresas estén ubicadas en un nivel 3 de desempeño. Es óptimo que las empresas tengan este nivel ya que a partir del análisis de los resultados se debe iniciar con la aplicación de acciones de mejora como la revisión y actualización continúan de sus objetivos de forma que el cumplimiento de los mismos sean más oportunas.

Cabe indicar que tanto en Correos del Ecuador como en la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL), existe un punto débil sobre brindar soluciones rápidas a los clientes ante cualquier reclamo, para CNEL la falta de un área de asesoría en aspecto técnico para el cliente comercial e industrial ocasiona demora antes sus respuestas, mientras que para Correos

del Ecuador el no contar con un presupuesto para mejorar gran parte de sus sistemas tecnológicos se viene evidenciando retrasos en sus operaciones.

3.2.4. Nivel de Madurez por Subcriterios - Personal

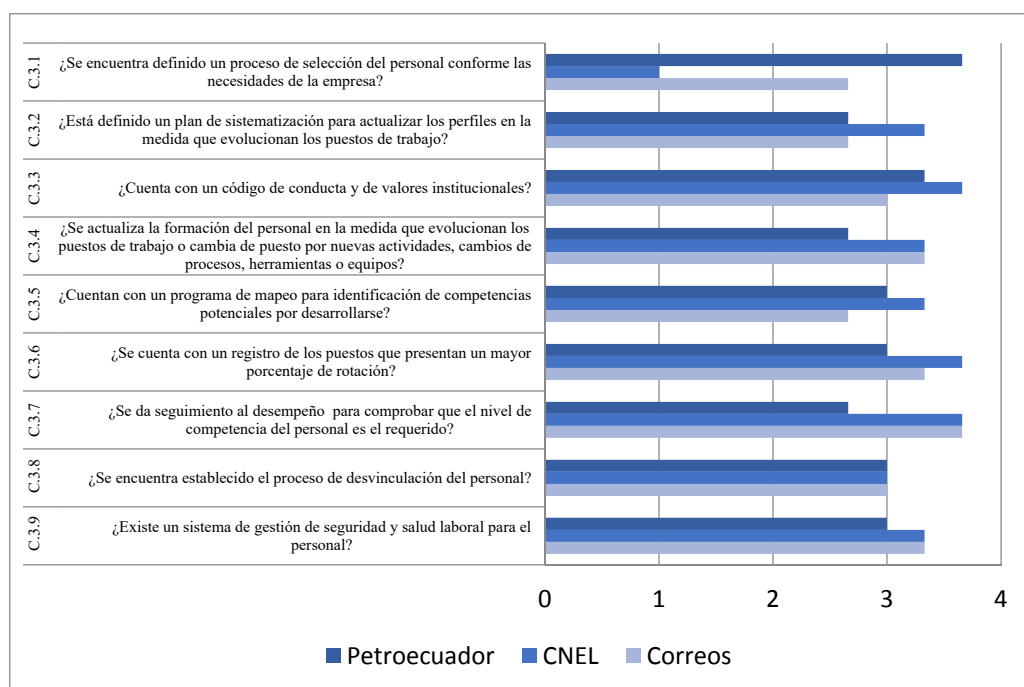


Figura 10. Nivel de Madurez por Subcriterios - Personal

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

De acuerdo a la **Figura 10**, para la empresa CNEL el principal punto débil generado en este criterio es el subcriterio de selección de personal, ubicándose en un nivel 1 de desempeño realizado; actualmente dicho subcriterio se lo realiza en base a normativa, estadísticas e informes pero no se tiene establecido un procedimiento que les permita analizar, evaluar, medir y mejorar, gestionando de una manera eficiente el personal idóneo para el cumplimiento de las funciones de cargo y objetivos empresariales.

A su vez, se determina que existen subcriterios que las empresas deben fortalecer, es el caso de Correos del Ecuador que actualmente se encuentra realizando una redefinición de puestos y perfiles conforme al giro del negocio de la empresa. Mientras que en la empresa Petroecuador se

identificó la existencia del proceso de “Diseñar estructuras, grupos ocupacionales, cargos y dimensionamientos”, sin embargo no se evidencia que se realiza un seguimiento continuo del mismo.

Dentro del análisis realizado al subcriterio de rotación del personal, si bien es cierto se observa que el mismo se encuentra sobre un nivel 3 de desempeño, es decir las empresas tienen identificados procesos e indicadores de medición, sin embargo al ser los cambios administrativos una de las razones que ocasiona un alto grado de rotación se limita la determinación de focos de mejora, causando en algunos casos que la gestión realizada inicie desde cero.

Otro subcriterio similar al de rotación del personal es el de desvinculación, las empresas cuenta con manuales aprobados, procesos definidos e indicadores establecidos, sin embargo esto no implica que el servidor cumpla con el proceso, lo que ha ocasionado en muchos de los casos que no se logre determinar el tiempo de cumplimiento del mismo.

3.2.5. Nivel de Madurez por Subcriterios – Gestión Operativa

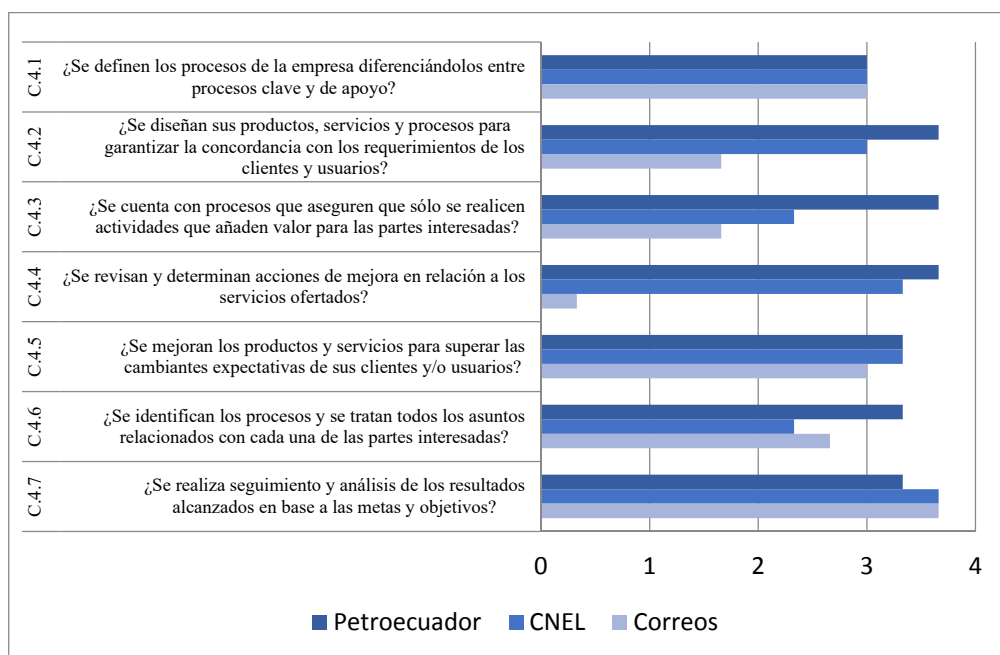


Figura 11. Nivel de Madurez por Subcriterios – Gestión Operativa
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

En este sentido, Petroecuador se destaca por ubicarse en un sobre un nivel 3 de optimización, se ha evidenciado que en relación a la producción de derivados de los tres centros de refinación del país, cumplen con las normas INEN. Los certificados de calidad emitidos por laboratorios acreditados son evaluados por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarbúricos, tienen implementado un Plan de Mejores Prácticas Operacionales manejado por una Gerencia de Refinación de EPP, cuentan con procesos para controlar y evaluar la Gestión Empresarial a través de indicadores de gestión reportados en el GPR.

En el caso de correos del Ecuador, al encontrarse con una nueva administración se encuentra en una reestructuración a nivel empresarial. La evidencia de subcriterios ubicados en un nivel 1 nace de la existencia de procesos que no se encuentran implementados y no son aplicables de acuerdo al giro del negocio, los indicadores determinados no aportan con la planificación empresarial. Actualmente su estatuto orgánico habla de una estructura básica de procesos, sin embargo está bajo el enfoque funcional.

Finalmente, cinco de los subcriterios analizados en la empresa CNEL están sobre el nivel 3 de desempeño, en los últimos años mediante el análisis, seguimiento y mejora de los indicadores de calidad del servicio y de pérdidas de energía eléctrica ha fortalecido la infraestructura civil, tecnológica y el sistema eléctrico de subtransmisión, distribución y alumbrado público.

3.2.6. Nivel de Madurez por Subcriterios – Resultado Económico

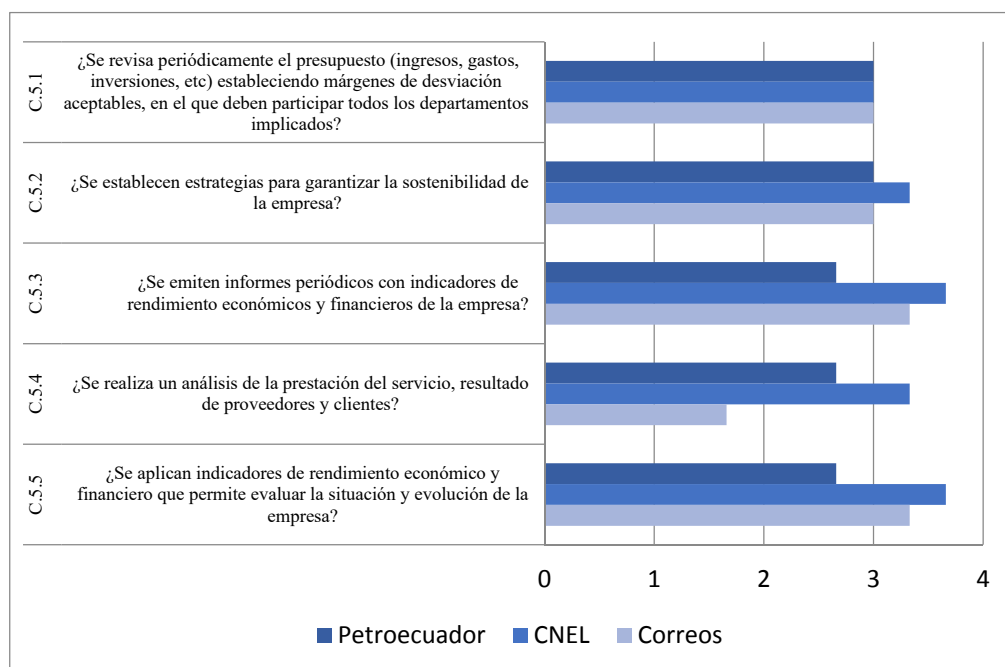


Figura 12. Nivel de Madurez por Subcriterios – Resultado Económico

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Conforme a la información levantada, se puede concluir que la existencia de procesos con indicadores analizados de manera regular en relación a la prestación de servicios, resultado de proveedores y clientes ha ocasionado en el caso de Correos del Ecuador contar con pagos pendientes de años anteriores, al momento el nivel de desempeño en dicho subcriterio se encuentra en 1, nivel básico pero con grandes oportunidades de mejora.

Por otro lado, en relación a los indicadores de rendimiento económico y financiero de la empresa, las empresas realizan informes de manera mensual y anual, es decir existe un control sobre los avances de la gestión de las empresa, logrando que en el transcurso del año se pueda mejorar las decisiones tomadas, enfocándolas en optimizar el desempeño.

Es importante señalar, que a pesar de que las tres empresas realizan una revisión periódica del presupuesto, actualmente Correos del Ecuador no

cuenta con un sistema que le permita tener una contabilidad de costos, no puede generar sus cuentas de manera independiente y la generación de información se realiza manualmente.

3.2.7. Nivel de Madurez por Subcriterios – Gestión de la Información

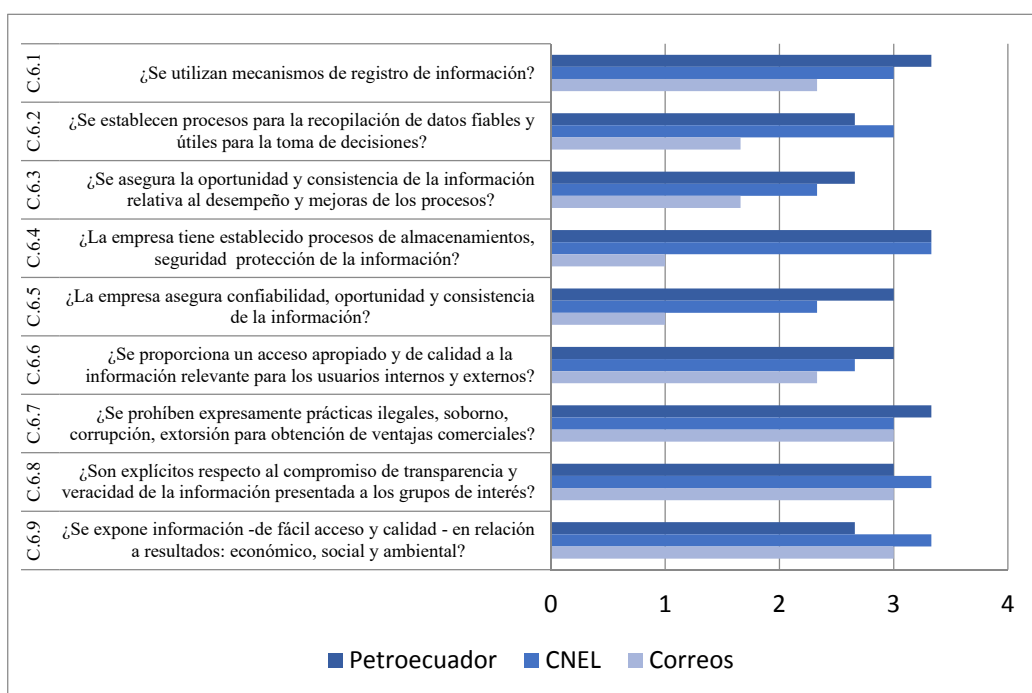


Figura 13. Nivel de Madurez por Subcriterios – Gestión de la Información
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

De acuerdo al levantamiento de la información, la empresa CNEL en relación a proporcionar información transparente, veraz y oportuna cuenta con un nivel gestionado, se evidenció el establecimiento de procesos para generar la información tanto interna como externa, realiza seguimiento mediante indicadores y con los resultados toma acciones correctivas y de mejora.

En el caso de la empresa de Correos del Ecuador no se tiene establecidos procesos para la recopilación de datos fiables, se cuenta con reportes para toma decisiones, pero no se ha determinado si dichos reportes sirven o no. Los procesos con los que cuentan actualmente son dispersos no se interactúan, se encuentran en diferentes plataformas.

No se tiene establecido políticas de respaldo y almacenamiento, el almacenamiento se lo realiza bajo criterio. Estos resultados ubican a ciertos subcriterios en un nivel 1 de madurez.

Finalmente, en el caso de la empresa Petroecuador, tiene normado los procesos de: “Gestionar los Servicios de Seguridad de TI”, “Administrar los datos de TIC”, “Gestionar la identidad del usuario y el acceso” y cuenta con políticas de Seguridad de la Información, esto ha permitido como empresa cumplir con el compromiso de transparencia y veracidad de la información.

3.2.8. Nivel de Madurez por Subcriterios – Provisión

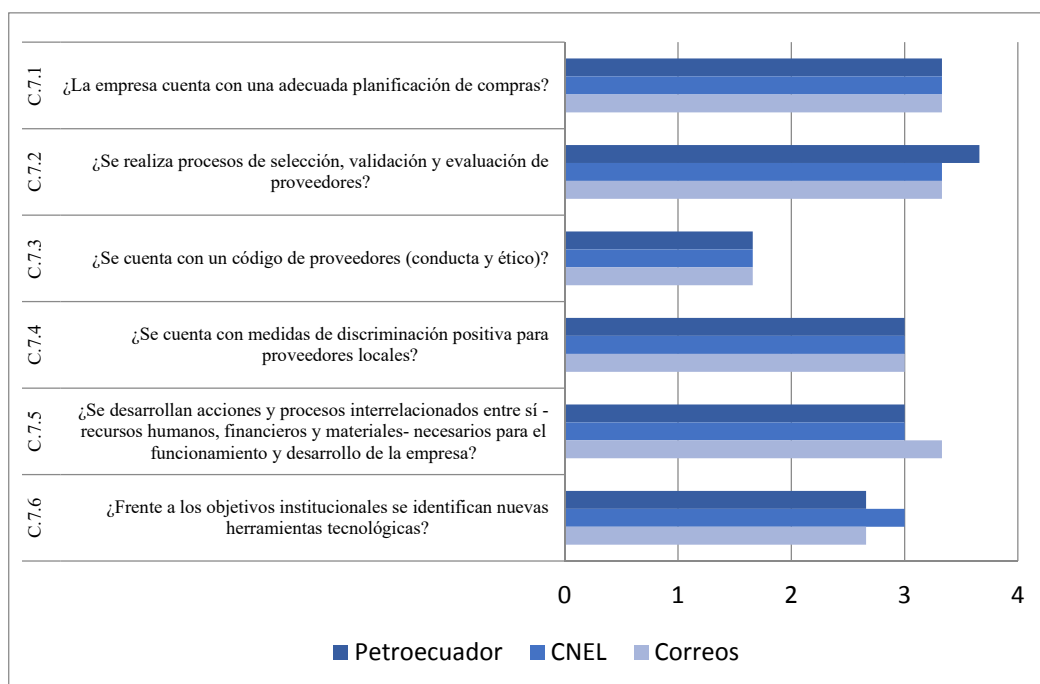


Figura 14. Nivel de Madurez por Subcriterios – Provisión

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Bajo el mismo análisis, para el caso de la empresa Petroecuador se evidencia que la gestión en un subcriterio se encuentra entre el nivel 2, para el registro de necesidades tecnológicas tienen establecido un comité de Gobernanza

quien analiza las necesidades tecnológicas de acuerdo a los objetivos empresariales, sin embargo no existe procedimiento.

Por otro lado, como punto por mejorar por parte de las tres empresas es el establecimiento de un código de proveedores, si bien es cierto el SERCOP se encarga de mantener actualizada la base de proveedores en relación a proveedores calificados y habilitados, no define estándares mínimos no negociables conforme al giro de negocio, para cumplimiento por parte de los proveedores, permitiendo de esta manera que los proveedores se enfoquen en mejorar continuamente sus actividades.

En el criterio de Provisión, se puede rescatar que las tres empresas cuentan con una planificación anual de compras, la misma que es monitoreada y analizada de manera trimestral. Cada empresa tiene la obligación de publicar dicho plan así como las modificaciones realizadas durante el período.

3.2.9. Nivel de Madurez por Subcriterios – Responsabilidad Social

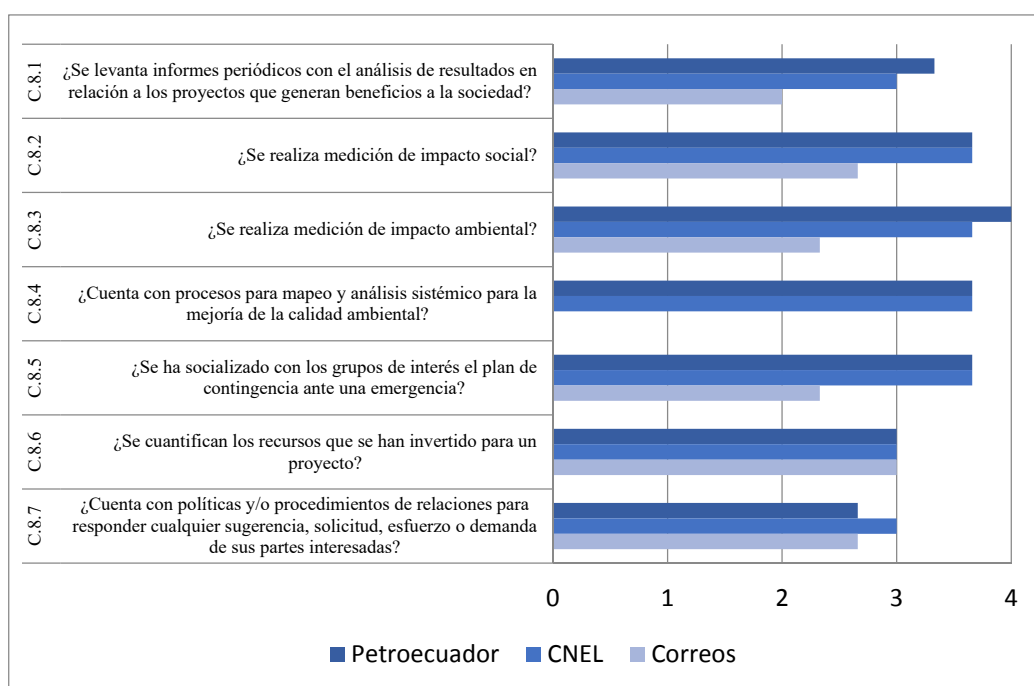


Figura 15. Nivel de Madurez por Subcriterios – Responsabilidad Social

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Acorde a la evaluación realizada, Petroecuador es una de las empresas destacadas, existe un gran desempeño alcanzando el nivel 4, constantemente realiza diagnósticos sociales y cuenta con proceso de participación ciudadana aplicada a las áreas de influencia de los proyectos y unidades operativas de la misma, adicionalmente se encuentra en ejecución el Sistema de Medición de Impactos Sociales de los proyectos de compensación. Cuentan con un Plan de Manejo Ambiental en las unidades operativas y levantan informes técnicos económicos de avances en la ejecución de los proyectos.

Por otra parte, la empresa CNEL, cuenta con una Dirección de Responsabilidad Corporativa, actualmente tiene levantado programas y proyectos que actúan a favor del medio ambiente, ejecutan auditorías ambientales en base a los requerimientos realizados por los entes de control.

Correos del Ecuador por su parte cumple con la emisión de informes periódicos con el análisis de resultados en base a sus proyectos, sin embargo al encontrarse en una reestructuración de procesos se encuentran determinando sistemas de medición que les permita analizar los resultados, utilizar los mismos para mejorar a partir del establecimiento de acciones de mejora.

4. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

En base al planteamiento teórico analizado en el capítulo 2 y a los resultados obtenidos en el capítulo 3, en este capítulo se ha diseñado un Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Coordinadora de Empresas Pública, EMCO – EP, determinando principalmente su alcance, objetivos, y principios conforme se describe a continuación.

4.1. ALCANCE Y OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

4.1.1. Alcance

Se establecerá una estructura por procesos del sistema de la empresa Coordinadora de Empresas Pública EMCO – EP, identificando los procesos gobernantes, misionales y habilitantes o de apoyo, que permitan cumplir con la misión de la empresa, unificando áreas comunes y estableciendo una caracterización a cada proceso determinando todos los actores que intervienen en el mismo y que se deben controlar.

4.1.2. Objetivos

- Establecer los procesos necesarios que permitan que la empresa funcione como un sistema.
- Identificar los procesos que son mínimos indispensables para realizar un mejor control y monitoreo de las EPs.

- Conocer cada uno de los elementos de cada proceso, incluyendo sus objetivos y formas de medir.

4.1.3. Principios del Modelo de Gestión por Procesos

Responsabilidad.- como un deber y una exigencia moral ante el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

Eficiencia.- en la utilización de los recursos disponibles de manera racional para cumplir con los objetivos planteados.

Información y Transparencia.- como la capacidad de agregar y unificar toda la información que sea necesaria y relevante con datos que evidencien la situación real de la gestión.

Rentabilidad.- contribuir en el fortalecimiento de la gestión de las empresas públicas coordinadas a fin de que sean rentables.

Monitoreo y Evaluación.- como seguimiento de las metas planteadas y resultados alineados a sus objetivos.

4.2. MAPA DE PROCESOS

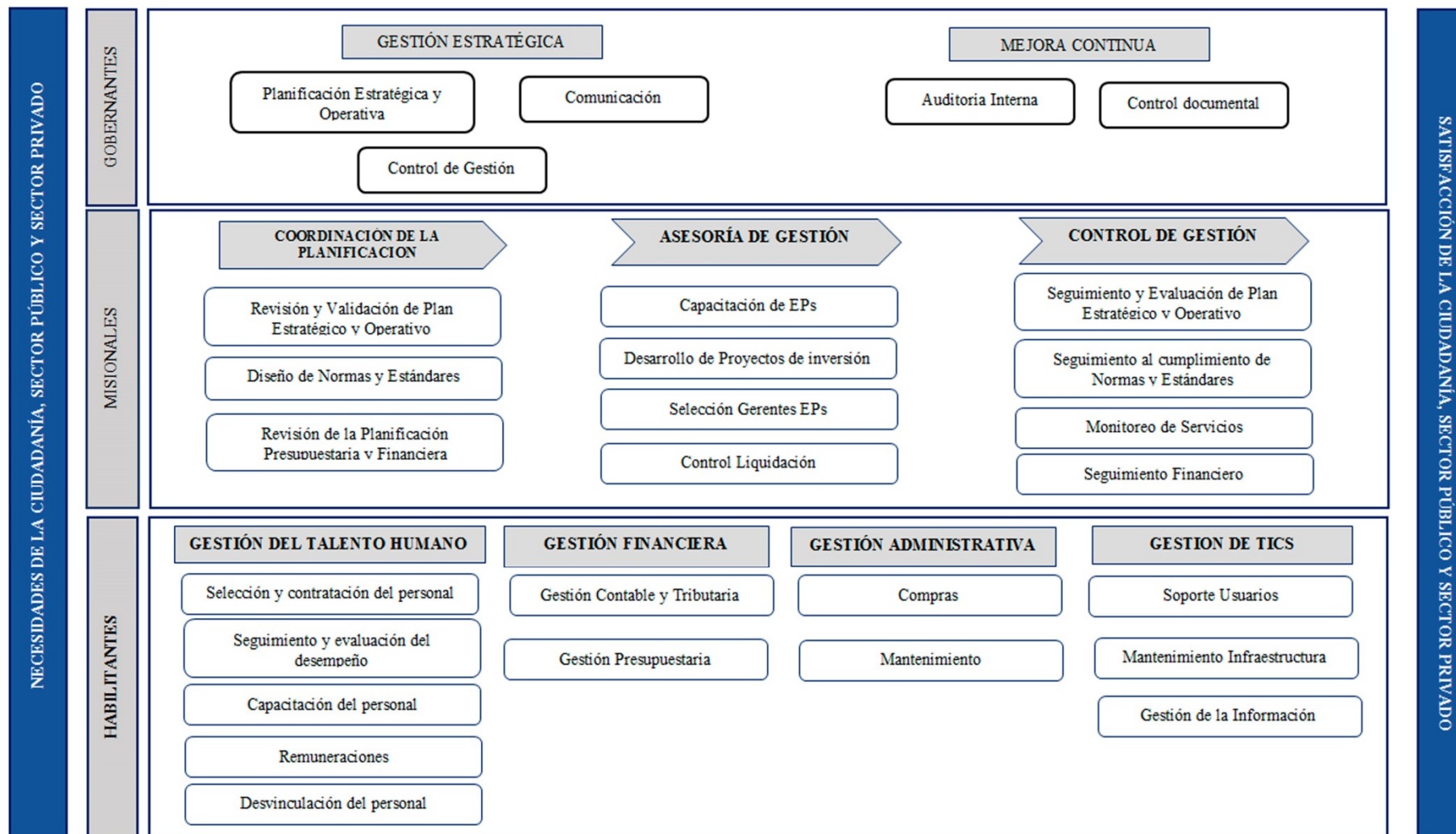


Figura 16. Mapa de Procesos EMCO – EP
Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

4.2.1. Determinación de Procesos

Conforme se mencionó en el capítulo 2, la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO-EP, es una empresa nueva que carece de un Modelo de Gestión por Procesos que contribuya de manera sustancial a bordar y eliminar gran parte de los problemas de gestión que persiste en las EPs.

Como parte del diseño del Modelo se realizó conforme la **Figura 16**, el levantamiento de los procesos de la empresa, clasificándoles por el impacto sobre el cliente final en Gobernantes, Misionales y Habilitantes. A partir del levantamiento y descripción de los procesos se logra identificar la interacción de cada uno de ellos, los procesos que generan valor a la empresa y la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, los recursos que demanda y que se espera como resultado de la gestión realizada.

La implementación de este Modelo de Gestión por Procesos, permite involucrar a todo el personal desde el inicio del proceso, facilitando el control y monitoreo de los mismos, de tal manera que al obtener los resultados realizados mediante indicadores de gestión, se identifique fácilmente necesidades de mejora.

4.2.2. Descripción de los Procesos

A continuación se va a realizar una descripción general de cada uno de los procesos, se presentará los indicadores a medir, sin embargo el detalle de cada uno de los procesos N2 se pueden observar en las caracterizaciones que se encuentran en el Anexo 5.

- Procesos Gobernantes

Al ser un proceso relacionado con la dirección de la empresa, donde nace la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa, se lo ha clasificado de la siguiente manera:

Gestión Estratégica, que define como deberá operar la empresa EMCO-EP a partir de la elaboración de Planes Estratégico y Operativos de cada área, planificando proyectos, programas y actividades estratégicas, cuyo seguimiento y cumplimiento de gestión deberá ser medido mediante el establecimiento de herramientas de desempeño; a su vez define las acciones de control que permitan realizar un examen sobre la ejecución del cumplimiento de gestión y a su vez el tipo de estrategias de comunicación empresarial que garanticen la difusión transparente y eficaz de la información.

Para evaluar y describir las acciones se por este proceso, se utilizará como una herramienta de medida los siguientes indicadores:

Tabla 36. Indicador de Planificación Estratégica y Operativa

Nombre	Eficacia en la gestión del Plan Estratégico y Operativo					
Descripción	Mide el grado de cumplimiento de planes, programas y proyectos planificados de acuerdo al cronograma y metas establecidas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de planes, programas y proyectos ejecutados/ Número de planes, programas y proyectos planificados) *100	Trimestral	Positivo	75%	90%	Jefe de Planificación	Gerente de Planificación

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 37. Indicador de Comunicación

Nombre	Cumplimiento del Plan de Comunicación.					
Descripción	Mide el grado de realización de las actividades prevista en el Plan de Comunicación.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades planificadas)*100	Trimestral	Positivo	75%	90%	Analista de Comunicación	Jefe de Comunicación

Tabla 38. Indicador de Control de Gestión

Nombre	Cumplimiento de recomendaciones emitidas.					
Descripción	Mide el grado de eficacia de las recomendaciones emitidas sobre la gestión.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de recomendaciones aplicadas / Número de recomendaciones emitidas) *100	Trimestral	Positivo	85%	100%	Analista de Control	Jefe de Control de Gestión

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Mejora Continua, que pretende mediante el desarrollo de auditorías internas realizar evaluaciones de la gestión de una forma objetiva y el control documental como parte de la búsqueda de una buena administración en relación al registro, circulación y organización de la documentación que se envían y recibe la empresa, promoviendo de esta manera una cultura hacia la mejora continua. Para determinar el cumplimiento de este proceso, se utilizará los siguientes indicadores:

Tabla 39. Indicador de Auditoría Interna

Nombre	Cumplimiento del cronograma de auditorías planificadas.						
Descripción	Mide el grado de cumplimiento de las Auditorías Planificadas sobre la gestión						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis	
(Número de Auditorías ejecutadas / Número de Auditorías planificadas)*100	Semestral	Positivo	50%	100%	Analista	Auditor Interno	

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 40. Indicador de Control documental

Nombre	Cumplimiento del manual de archivo y correspondencia						
Descripción	Mide el porcentaje de cumplimiento de las políticas y lineamientos establecidos en el Manual a fin de llevar un correcto procedimiento en relación al archivo y correspondencia de la empresa.						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis	
(Número de acciones cumplidas / Número de acciones determinadas en el Manual)*100	Semestral	Positivo	75%	95%	Jefe de Control de Gestión	Jefe de Control de Gestión	

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

- Procesos Misionales.

De acuerdo a la razón de ser de la EMCO-EP se ha planteado como procesos que permitan la orientación de la gestión de las EPs lo siguiente:

Coordinación de la Planificación, conforme a la problemática de las Empresa Públicas, uno de los grandes objetivos de la empresa EMCO-EP, es la implementación de estrategias corporativas eficientes de acuerdo al

giro de negocio de cada uno ellos, por tal razón uno de los procesos vitales que garanticen el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos es la coordinación desde la etapa inicial en la formulación de planes estratégicos y operativos tomando en cuenta factores prioritarios que permitan la viabilidad de los mismos hasta la identificación de acciones preventivas y correctivas de mejora.

La coordinación efectiva en la planificación presupuestaria y financiera, teniendo en cuenta el principio de optimización de los recursos disponibles, es otro de los factores prioritarios, la programación de un presupuesto conforme a las necesidades reales, que garantice el cumplimiento de las etapas de los programas y proyectos se identifica desde el nivel de eficacia de la gestión realizada hasta los resultados obtenidos.

Finalmente, la empresa al tener bajo su coordinación a las EPs, es necesario establecer un marco normativo y reglamentario uniforme, es decir diseñar normar que permitan una visión transparente de la situación de las coordinadas, facilitando la comparabilidad y la toma de decisiones. Para determinar el grado de cumplimiento de este proceso, se utilizarán los siguientes indicadores de medición:

Tabla 41. Indicador de Revisión y Validación del Plan Estratégico Operativo

Nombre	Cumplimiento de observaciones emitidas.					
Descripción	Mide el grado de cumplimiento de las observaciones emitidas a las actividades realizadas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de observaciones corregidas / Número de observaciones emitidas)*100	Trimestral	Positivo	75%	95%	Analista empresarial	Gerente de Empresarial

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 42. Indicador de Diseño de Normas y Estándares

Nombre	Cumplimiento en la elaboración o reformas de normativa.					
Descripción	Conocer el porcentaje de normativa que se requiere reformar o elaborar en base a un análisis de las políticas y lineamientos emitidos para una correcta gestión.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de normativa reformada/ Número de normativa analizadas) * 100	Semestral	Negativo	50%	100%	Asesor Jurídico	Asesor Jurídico

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 43. Indicador de la Planificación Presupuestaria y Financiera de EPs

Nombre	Cumplimiento de recomendaciones emitidas.					
Descripción	Analiza el grado de cumplimiento de las recomendaciones emitidas ante el Planificación Presupuestaria y Financiera					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de Recomendaciones implementadas / Número de Recomendaciones emitidas)*100	Trimestral	Positivo	75%	95%	Analista Empresarial	Gerente Empresarial

Asesoría en la Gestión, con base en la existencia de la toma de decisiones a nivel gerencial sin beneficio para las empresas y la existencia de una falta de claridad en la misión empresarial, es importante que la EMCO – EP difunda instrucciones de gestión destinadas a la planificación y administración de las actividades orientadas a mejorar su capacidad operativa y eficacia en las acciones, tratando de mejorar el desempeño de forma consistente. Cómo indicador de análisis de esta gestión se plantea los siguientes:

Tabla 44. Indicador de Capacitación de EPs

Nombre	Eficacia de la capacitación					
Descripción	Mide el porcentaje de cumplimiento del objetivo de la capacitación					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de personas que aprueban el curso/ Número de personas que efectivamente asistieron a la capacitación) x 100	Anual	Positivo	70%	90%	Jefe de Talento Humano	Gerente de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 45. Indicador de Desarrollo de Proyectos de Inversión

Nombre	Eficacia en los proyectos inversión de las Empresas Públicas.					
Descripción	Mide el porcentaje de cumplimiento de proyectos de inversión de las EPs					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Metas esperadas por proyecto de inversión /Metas obtenidas por proyecto)*100	Anual	Positivo	75%	90%	Analista	Gerente Empresarial

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 46. Indicador de Selección de Gerentes

Nombre	Cumplimiento de perfil.					
Descripción	Mide el porcentaje cumplimiento del perfil en base a las metas empresariales planteadas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de Gerentes que cumplen con las metas/Número de Gerentes contratados) * 100	Anual	Positivo	80%	95%	Analista	Gerente de Control de Gestión de las EPs

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 47. Indicador de Control de Liquidación

Nombre	Nivel de cumplimiento de la hoja de ruta					
Descripción	Mide el nivel de cumplimiento de la hoja de ruta planteada para la liquidación.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de actividades cumplidas/ Número de actividades determinados) *100	Anual	Positivo	75%	100%	Asesor Jurídico	Asesor Jurídico

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Control de Gestión, de acuerdo al análisis obtenido en el capítulo 3, si bien es cierto las empresas públicas utilizan la herramienta GPR como un sistema que les permite llevar el control y evaluación de sus gestión a través del reporte de avance de sus indicadores de desempeño, sin embargo se ha evidenciado que a pesar de realiza un análisis de los resultados obtenidos, no se considera planes de mejora. Parte de los objetivos de la EMCO-EP es focalizarse en el control por resultados, a través de mecanismos que le permitan realizar seguimiento y monitoreo de una manera planificada al cumplimiento de las acciones realizadas por las EPs, identificando áreas que requieren de atención en cuanto al desarrollo de sus procesos. Como indicadores de medición, se propone los siguientes:

Tabla 48. Indicador de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico y Operativo

Nombre	Eficacia en la gestión del Plan de Seguimiento					
Descripción	Mide el porcentaje de cumplimiento del plan de seguimiento a las actividades realizadas en base al cronograma y metas establecidas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Actividades ejecutadas/Actividades planteadas)*100	Trimestral	Positivo	75%	90%	Analista de control	Gerente de Control de Gestión Eps

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 49. Indicador de Seguimiento al cumplimiento de Normas y Estándares

Nombre	Cumplimiento de normativa.					
Descripción	Mide el grado de incumplimiento de las normas establecidas para regular la gestión de las Eps					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de empresas que no cumplen con la normativa / Normativa expedida)*100	Anual	Negativo	10%	20%	Analista de control	Gerente de Control de Gestión Eps

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 50. Indicador de Monitoreo de Servicios

Nombre	Cumplimiento de recomendaciones realizadas.					
Descripción	Mide el cumplimiento de las recomendaciones realizadas al proceso.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de recomendaciones aplicadas / Número de recomendaciones emitidas)*100	Anual	Positivo	75%	90%	Analista de control	Gerente de Control de Gestión Eps

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 51. Indicador de Seguimiento Financiero

Nombre	Cumplimiento de observaciones emitidas.					
Descripción	Mide el porcentaje de resultados obtenidos por las Eps					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Observaciones cumplidas / Observaciones emitidas) * 100	Anual	Positivo	75%	90%	Analista de control	Gerente de Control de Gestión Eps

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

- **Procesos Habilitantes**

Procesos creados para brindar apoyo a la gestión de los procesos de la empresa mediante la generación de productos y servicios de soporte, los mismos que están clasificados de la siguiente manera:

Gestión del Talento Humano, enfocado en la secuencia de actividades para la administración del Talento Humano de la empresa EMCO-EP que permita una planificación en la identificación de políticas de administración y desarrollo, la verificación, seguimiento y monitoreo de las acciones en relación a capacitación, evaluación de desempeño, remuneración y desvinculación de servidores públicos y la determinación de focos de mejora. La evaluación de este proceso se lo realizará a través de los siguientes indicadores:

Tabla 52. Indicador de Selección y contratación del personal

Nombre	Eficacia en los procesos de contratación.					
Descripción	Mide la efectividad en el proceso de contratación					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de empleados que permanecen en la institución luego del periodo de prueba / total contratados)*100	Trimestral	Positivo	70%	90%	Jefe de Talento Humano	Gerente de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 53. Indicador de Seguimiento y evaluación del desempeño

Nombre	Nivel de competencias de los servidores públicos.					
Descripción	Medir el porcentaje de evaluaciones por debajo de la media sobre el total de evaluaciones					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Evaluaciones por debajo de la media / Total de evaluaciones)*100	Semestral	Negativo	10%	25%	Jefe de Talento Humano	Gerente de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 54. Indicador de Capacitación del personal

Nombre	Eficacia de la Capacitación					
Descripción	Mide el porcentaje de cumplimiento del objetivo de la capacitación					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de personas que aprueban el curso/ Número de personas que efectivamente asistieron a la capacitación) x 100	Anual	Positivo	60%	90%	Jefe de Talento Humano	Gerente de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 55. Indicador de Remuneraciones

Nombre	Exactitud en la elaboración de la nómina.					
Descripción	Eficacia en la gestión realizada para el pago de nómina					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de personas con errores en el pago de la nómina / Total de personas en la nómina)*100	Mensual	Negativo	5%	15%	Jefe de Talento Humano	Gerente de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 56. Indicador de Desvinculación del personal

Nombre	Eficacia en la gestión realizada para el trámite de desvinculación del personal.					
Descripción	Conocer el porcentaje de desvinculaciones que han generado denuncias a la empresa.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de desvinculaciones que han generado denuncias / Número total de desvinculaciones)* 100	Anual	Negativo	1%	5%	Jefe de Talento Humano	Gerente de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Gestión Financiera, proceso fundamental en la gestión de la empresa, permite tener un control en las actividades de la gestión contable y presupuestaria, planificando de manera eficiente la utilización de los recursos destinado para la gestión de la empresa EMCO – EP, su medición se lo realizará conforme los siguientes indicadores:

Tabla 57. Indicador de Gestión Contable

Nombre	Calidad en la elaboración de Estados Financieros.					
Descripción	Identificar el número de ajustes que se realiza a las respectivas cuentas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de ajustes por corrección de errores mes de febrero/ Número de ajustes por corrección de errores mes de marzo) *100	Mensual	Negativo	10%	20%	Jefe de Contabilidad	Jefe de Contabilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 58. Indicador de Gestión Presupuestaria

Nombre	Cumplimiento en la ejecución del Presupuesto.					
Descripción	Mide el grado de cumplimiento en la ejecución del Presupuesto Anual					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de productos ejecutados/Número de productos planificados)*100	Anual	Positivo	80%	95%	Jefe de Presupuesto	Jefe de Presupuesto

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Gestión Administrativa, como un proceso creado para cumplir con las actividades necesarias que permitan gestionar y proveer de recursos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa; el cumplimiento de este proceso se lo realizará mediante los siguientes indicadores:

Tabla 59. Indicador de Compras

Nombre	Cumplimiento del cronograma de ejecución del PAC.					
Descripción	Mide el número de reformas realizadas al PAC de manera semestral					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de reformas realizadas /Total de productos planificados)* 100	Semestral	Negativo	10%	20%	Jefe de Adquisiciones	Gerente Administrativo

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 60. Indicador de Mantenimiento

Nombre	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento.					
Descripción	Mide el grado de cumplimiento del Plan de Mantenimiento de bienes muebles, inmuebles y vehículos de la empresa, con el fin de mantenerlos operativos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades planificadas}) * 100$	Trimestral	Positivo	75%	95%	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Gestión de Tics, como proceso para el cumplimiento de actividades de mantenimiento e infraestructura que garanticen la disponibilidad, funcionalidad y conservación de las instalaciones y equipos. Se plantea realizar su medición de acuerdo a los siguientes indicadores:

Tabla 61. Indicador de Soporte Usuario

Nombre	Cumplimiento en la atención de requerimientos.					
Descripción	Mide el porcentaje de solicitudes de soporte técnico atendidas positivamente y el porcentaje de solicitudes en espera.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Número de solicitudes atendidas efectivamente} / \text{Número de solicitudes de soporte técnico}) * 100$	Mensual	Positivo	80%	90%	Jefe de Soporte Técnico	Jefe de Soporte Técnico

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 62. Indicador de Mantenimiento Infraestructura

Nombre	Eficacia en la atención de solicitudes de servicios					
Descripción	Mide el grado de cumplimiento de las solicitudes de servicios.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de solicitudes atendidas antes/ Total de solicitudes) *100	Mensual	Positivo	75%	95%	Jefe de Mantenimiento de Infraestructura	Jefe de Mantenimiento de Infraestructura

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

Tabla 63. Indicador de Gestión de Información

Nombre	Eficacia en la entrega de información interna					
Descripción	Mide el grado de cumplimiento en la entrega efectiva de información					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de solicitudes de información entregadas / Total de solicitudes) * 100	Anual	Positivo	75%	95%	Jefe de Información	Gerente de TICs

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

4.2.3. Organigrama de la empresa EMCO-EP

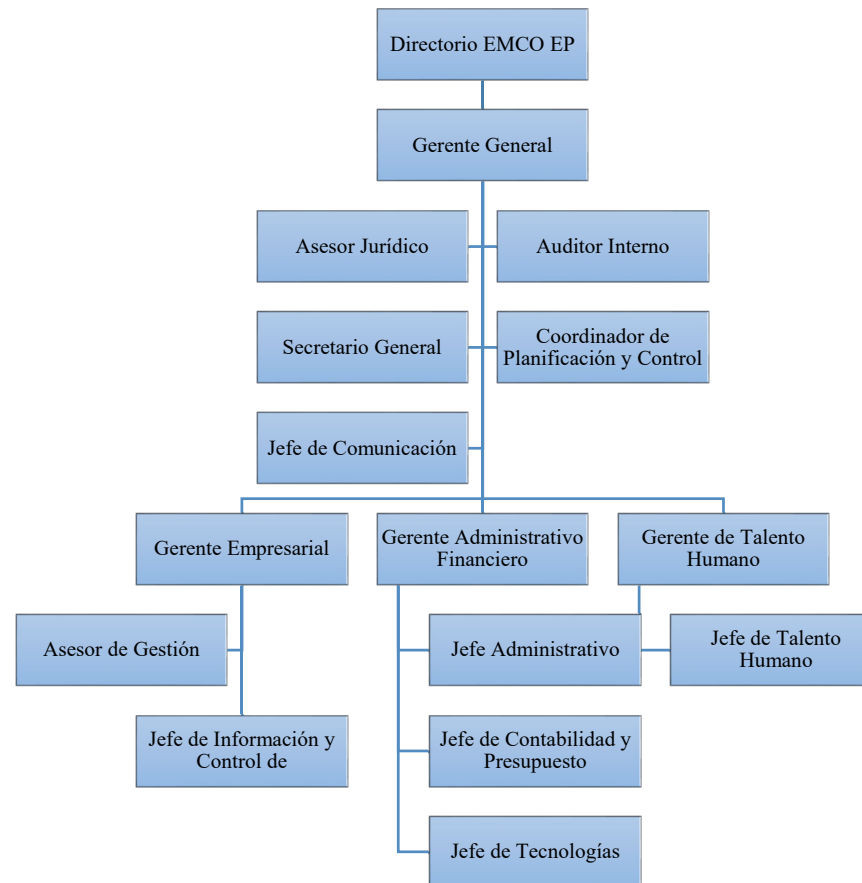


Figura 17. Organigrama EMCO – EP

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO-EP

De acuerdo al capítulo 4, y una vez que se ha establecido los procesos y la forma de cómo la empresa EMCO-EP debería guiar su gestión hacia la mejora continua de los EPs, el presente estudio, a pesar de que su objetivo no es la implementación del modelo planteado, en este capítulo se propone para su aplicación una guía de inicio que permitirá de manera óptima la ejecución y puesta en marcha del modelo propuesto.

Se ha realizado un detalle del conjunto de factores que se deberán tomar en cuenta para su aplicación entre ellos se encuentra los tiempos de implementación reflejado en un cronograma de actividades, personal, costos de implementación, posibles riesgos que se pueden presentar durante su aplicación y se finaliza con las respectivas ventajas cualitativas de su aplicación.

5.1. OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

- Obtener una coordinación efectiva en la planificación estratégica, operativa, presupuestaria y financiera, tomando en cuenta el principio de optimización de recursos.
- Realizar un análisis de indicadores financieros con respecto a las empresas públicas que presentan pérdidas o ganancias.
- Identificar el beneficio que se obtendría al mejorar la rentabilidad de las empresas conforme a los resultados obtenidos en el año 2015.

5.2. ALCANCE

Dirigido a todo el personal de la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO-EP

5.3. RIESGOS

La empresa debe identificar los riesgos que, en caso de presentarse afectarían de manera negativa durante el desarrollo del Modelo de Gestión o durante su ejecución, por tal razón en **Tabla 64** se detalla algunos de los problemas que se identificó durante el desarrollo de la presente investigación y levantamiento de información.

Tabla 64. Riesgos y Estrategias

Riesgos	Estrategias
Rotación de personal, cambios en niveles jerárquicos o responsables de procesos.	Definición de perfiles conforme al cargo. Construcción de planes, programas y proyectos de larga trayectoria que trasciendan la gestión personal y se instauren como políticas de la dirección o gerencia.
Resistencia al cambio cultural organizativo, falta de interés y compromiso por parte del personal.	Sociabilización de ventajas de implementar un Modelo de Gestión por Procesos.
Disponibilidad de recursos para la ejecución del Modelo de Gestión por Procesos.	Planificación presupuestaria conforme a las necesidades de la empresa.
Plazos cortos o muy extensos para la de ejecución del Plan.	Levantamiento de un cronograma de cumplimiento en coordinación de cada área.
Retrasos por ajuste de normativa externa que influya en la gestión de la empresa.	Corresponsabilidad para la construcción de normativa que rijan a la empresa.
Demora en la aprobación del modelo por parte del directorio de la empresa.	Establecer en el cronograma de implementación del modelo una fecha máxima de aprobación.
Falta de continuidad en la implementación del modelo.	Determinación de las responsabilidades vinculadas al cargo administrativo.
Dependencia del Gobierno de turno antes que depender del objetivo y fin para el cual fue creada la empresa.	Institucionalización de las políticas de las EPs.
Opinión de auditoría inapropiada.	Conocimiento de la unidad a auditar en base a visitas exploratorias, cuestionarios, solicitud de información.
Falta de conocimientos de las medidas de resultados, indicadores utilizados deficientemente.	Realizar control, seguimiento de gestión, verificación de información de forma planificada y continua.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

5.4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

En el Plan de Implementación del modelo de gestión es necesario identificar las etapas, puntos principales o actividades que se llevará a cabo e incluso estimar los tiempos que puede durar cada actividad para la implementación del mismo.

Para poner en marcha el modelo, se considerado cuatro actividades: personas, procesos, normativa y documentación, desarrollados de la siguiente manera:

5.4.1. Actividades del Personal

- Sensibilizar a todo el personal de la empresa sobre la implementación del modelo de gestión por proceso, manifestando la necesidad de mejorar y las oportunidades que conlleva la responsabilidad de ser parte de una empresa cuyo fin es mejorar el desempeño de las EPs, a través de mejores prácticas de gestión.
- Definidos los procesos, se debe realizar reuniones de trabajo con los responsables de cada área, a fin de definir según sus competencias en los diferentes procesos, el perfil de los integrantes del grupo de trabajo, asignando roles y responsabilidades para la implementación del modelo de gestión, tomando en cuenta que la responsabilidad de que el modelo se mantenga y evolucione hacia un nivel de madurez de gestión optimizado es responsabilidad directa de las respectivas Gerencias.
- Para implementar el nuevo modelo de gestión por procesos, los responsables de las áreas deben conocer el objetivo y la finalidad de contar con dicho modelo. Ante este antecedente se deberá capacitar al todo el jerárquico superior junto con su equipo de trabajo sobre los procedimientos del nuevo modelo de gestión por procesos. A su vez se realizará capacitaciones en temas de: Elaboración de la planificación institucional con enfoque SENPLADES, Control de gestión pública, control y auditoría gubernamental, constitución legal y normativa, talento

humano. Estos programas son dictados por la Contraloría General del Estado y no presenta costo para los servidores públicos.

- Realizar una campaña interna informativa en el tercer trimestre, a fin de dar a conocer el proceso de implementación del modelo.

5.4.2. Actividades del Procesos

- Fijar y difundir las directrices y objetivos globales del modelo de gestión con el responsable de cada proceso para alcanzar una visión compartida, alineando las etapas siguientes para la correcta implementación.
- Realizar reuniones de trabajo a fin de revisar y comprobar que exista una total integración de los procesos, en la forma en que se están ejecutando las actividades.
- Revisión de caracterizaciones de procesos identificando que las descripciones estén levantadas conforme a las actividades que se realizan.
- Definir evaluar indicadores de desempeño y grado de cumplimiento de los mismos.
- Elaborar un plan de necesidades a fin de determinar cómo se va a obtener la información del EPs, en relación a Planes Estratégicos y Operativos, Planificación Presupuestaria y Financiera y normativa interna de las empresas públicas para el respectivo seguimiento, control y análisis.
- Adoptar el sistema de Gestión por Resultados, definir roles, crear accesos, ingresar información a fin de para llevar a cabo el respectivo seguimiento, control y análisis de resultados
- Decidir con los responsables como organizar y planificar las auditorias que se llevaran a cabo.

- Conocimiento de la empresa a auditar en base a visitas exploratorias, cuestionarios, información.
- Levantar el plan anual de auditorías.
- Levantar el plan de acciones y mejoras a la gestión.

5.4.3. Actividades de Documentación

- Documentar los manuales de procesos por cada área.
- Digitalizar la información de las EPs, en relación programas, proyectos, planes, contratos.
- Mantener un registro de la información que se solicita a las EPs.
- Organizar la información de cada uno de los procesos, desde la fecha de creación de la empresa EMCO-EP.

5.4.4. Actividades de Normativa

- Revisar las normas vigentes y de ser el caso, eliminar, crear o reformar.
- Participar en la reforma de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, identificar a la EMCO – EP, como una empresa coordinadora con autonomía sobre las EPs.

5.5. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

A continuación, en la **Tabla 65**, se detalla responsables, duración y recursos necesarios para poner en marcha las actividades detalladas anteriormente.

Tabla 65. Programación de Actividades

Actividad	Responsable	Duración	Recursos
Personal			
Sensibilizar a todo el personal de la empresa.	Gerente de Talento Humano	1 semana	Folletos, carpetas, esferos para talleres
Reuniones de trabajo con los responsables de cada área.	Gerente de Planificación	1 semana	Equipos de computación, sala de reuniones, proyector de imagen.
Capacitar al todo el jerárquico superior junto con su equipo de trabajo	Gerente de Talento Humano	3 semana	Folletos, carpetas, sala de reuniones, equipos de computación, proyector de imagen.
Realizar una campaña interna informativa	Jefe de Comunicación	1 mes	Correo electrónico, anuncios para carteleras.
Procesos			
Fijar y difundir las directrices y objetivos globales del modelo de gestión.	Gerente General	3 semanas	Sala de reuniones.
Reuniones de trabajo a fin de revisar y comprobar que exista una total integración de los procesos.	Gerente General	3 semanas	Sala de reuniones
Revisión de caracterizaciones de procesos.	Todos los procesos	3 semanas	Sala de reuniones
Definir evaluar indicadores de desempeño y grado de cumplimiento de los mismos.	Todos los procesos	3 semana	Sala de reuniones
Elaborar un plan de necesidades a fin de determinar cómo se va a obtener la información del EPs.	Todos los procesos	2 semanas	Sala de reuniones
Adoptar el sistema de Gestión por Resultados, definir roles, crear accesos, ingresar información de cada proceso.	Gerente de TICS	1 mes	Software
Decidir con los responsables como organizar y planificar las auditorías.	Responsable de proceso	1 semana	Sala de reuniones
Conocimiento de la empresa a auditar en base a visitas exploratorias, cuestionarios, información.	Gerente de Control de Gestión	3 semanas	Cronograma de visitas
Levantar el plan anual de auditorías.	Gerente de Control de Gestión	3 semanas	Sala de reuniones
Levantar el plan de acciones y mejoras a la gestión.	Gerente de Control de Gestión	3 semanas	Sala de reuniones
Documentación			
Documentar los manuales de procesos por cada área.	Todos los procesos	3 semanas	Carpetas, hojas, respaldos.
Mantener un registro de la información que se solicita a las EPs.	Jefe de control documental	1 semana	Base de datos.
Organizar la información de cada uno de los procesos, desde la fecha de creación de la empresa.	Gerente de Planificación	1 semana	Carpetas, hojas, sistema de control documental
Normativa			
Revisar las normas vigentes de ser el caso, eliminar, crear o reformar.	Asesor Jurídico	2 meses	Sala de reuniones, equipos de computación
Participar en la reforma de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, identificar a la EMCO – EP, como una empresa coordinadora con autonomía sobre las EPs.	Asesor Jurídico	1 mes	Sala de reuniones

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

5.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

De acuerdo a las actividades planificadas para la implementación, a continuación se detalla el cronograma para la puesta en marcha del modelo.

5.2. BENEFICIOS

A partir del estudio realizado es importante conocer qué tipo de beneficios se obtendrá a partir de la implementación del Modelo de Gestión por Procesos. Cabe indicar que al ser empresa nueva, con la finalidad de coordinar, articular y planificar las actividades de las EPs, para mejorar su eficiencia y eficacia en la gestión, es difícil determinar beneficios cuantificables sobre todo por el tiempo de gestión que lleva actualmente la EMCO-EP, no se cuenta con valores históricos lo que impide realizar una comparación real versus lo que se espera a partir de la aplicación del modelo planteado. Sin embargo a partir de un análisis de indicadores financieros que se realizará a las empresas públicas se determinará la rentabilidad de las mismas. A su vez, a partir de los resultados obtenidos tanto en el capítulo 3, como la identificación de la problemática de las empresas públicas identificada en el capítulo 2, el dirigir las actividad de manera ordenada, con una gestión basada en un modelo que le permita reflejar el funcionamiento de la empresa, identificando responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos, los flujos de información y comunicación interna, a largo plazo se espera obtener a más de un beneficio cuantificable, beneficios no cuantificables que resultan importantes al momento de presentar resultados de la gestión realizada.

5.2.1. Beneficios no Cuantificables

Empresa Coordinadora de Empresa Públicas

- Contar con planes, programas y proyectos alineados a los objetivos de la empresa.
- Evaluar de forma continua el rendimiento de los servidores, fomentado el aprendizaje y desarrollo de los mismos
- Designar objetivos y determinar responsabilidades a cada una de las áreas, llevar a cabo un mejor seguimiento a recomendaciones y observaciones emitidas y determinar las razones de incumplimiento.
- Mejorar la toma de decisiones basadas en resultados.

- Permite la participación y preocupación de toda la empresa por alcanzar los objetivos y posteriormente la mejora continua.
- Plantear hojas de ruta como mecanismos de seguimiento.
- Obtener resultados de la gestión realizada en base a indicadores de medición
- Optimizar el tiempo de trabajo al utilizar una guía para la implementación del Modelo de Gestión por Procesos en la empresa.
- Contar con actividades definidas que deberán desarrollarse previo a la implementación del Modelo de Gestión por Procesos.
- Utilizar de manera ordenada la información para ejecutar el Plan.
- Tener identificado los responsables de cada área para el cumplimiento de la ejecución del Modelo de Gestión por Procesos.

Empresas Públicas

- Uniformar la información necesaria y relevante generada, facilitando la combinación y comparación de datos.
- Disponer de un marco normativo y reglamentario uniforme.
- Establecer estándares de políticas operativas en áreas como: Talento Humano, Financiera, Administrativa, TICs.
- Permite un conocimiento mayor del comportamiento de las empresas coordinadas, de las necesidades y de los recursos disponibles.
- Direccionamiento y coordinación en el control, evitando criterios discrecionales.
- Tener un mejor sistema de monitoreo, evaluación y supervisión de las acciones realizadas ante planes, programas y proyectos y posteriormente establecer planes de acción.
- Disminuir los desperdicios de recursos

5.2.2. Beneficios Cuantificables

Para el análisis de los beneficios cuantificables conforme la **Tabla 67**, se realizará un análisis en base a los Estados de Resultados del año 2015 de los indicadores financieros tales como: EBITDA, ROA y ROE aplicando a seis Empresas Públicas, tomando en cuenta los sectores de hidrocarburos,

telecomunicaciones y sector productivo. La información a utilizar se encuentra publicada en la página de cada empresa.

Adicional se realizará un análisis de la empresa pública ENFARMA con corte a marzo del 2016, fecha en la cual la empresa EMCO EP tomó la decisión de proceder con su liquidación.

Finalmente se tomará dos casos como referencia de empresas similares en el campo privado y se realizará un análisis porcentual de los indicadores ROA y ROE con el objetivo de determinar la estructura financiera más adecuada para el crecimiento de la empresa; en ningún momento se pretende establecer que las empresas objeto de estudio deberán ser iguales a las empresas privadas analizadas.

Tabla 67. Cálculo de Indicadores Financieros

EMPRESA	Año	Utilidad o Pérdida	EBITDA (Ingresos - Gastos Operacionales)	ROA (retorno sobre el activo) Utilidad Neta / Activo Total	ROE (retorno sobre el patrimonio) Utilidad Neta / Patrimonio Total
EP Petroecuador	2015	752.000.000,00	1.075.000.000,00	8,00%	13,00%
Empresa Pública Cementera del Ecuador	2015	14.094.139,00	661.957,00	9,24%	9,26%
Fabricamos FABREC EP	2015	277.191,22	-7.055.424,93	0,43%	1,99%
El Telégrafo	2015	802.908,00	4.224.585,00	1,23%	3,47%
ENFARMA (periodo enero – marzo 2016)	2016	-75.192,17	303.164,17	-0,22%	
Correos del Ecuador	2015	-3.196.907,60	-3.196.907,69	-6,79%	-11,82%
Corporación Nacional de Telecomunicaciones	2015	231.931.464,01	276.972.830,11	10,34%	12,63%

Fuente: (Petroecuador, 2015), (Cementera, 2015), (Telégrafo, 2015), (FABREC, 2015), Senplades 2016, (Correos del Ecuador, 2016), (Corporación Nacional de Telecomunicaciones , 2016)

Como parte de los objetivos planteados al principio del capítulo cinco, en marzo de 2016 la empresa EMCO –EP determinó la necesidad de proceder con la liquidación de la empresa pública ENFARMA, empresa que no generaba ninguna utilidad, presentando a la fecha de su cierre un déficit de USD -75.192,17 (valor que representa pérdida para el Estado Ecuatoriano) con rentabilidad de -22% es decir por debajo del capital invertido por el gobierno, convirtiéndose en un negocio sin beneficio para el Estado y ocasionando pérdidas irremediables.

Otro de los objetivos planteados por la empresa es elevar la eficiencia operativa y rentabilidad de las EPS, en el caso de la empresa CNT que a pesar de reflejar beneficios y viabilidad económica en relación a la gestión realizada, con una utilidad neta de USD 231.931.464,0 en el año 2015, su rentabilidad podría ser superior en relación a la competencia. Es así que la empresa EMCO – EP debe enfocarse en optimizar la gestión de la empresa en mención, mejorando la prestación de los servicios, realizando planes de expansión, innovación tecnológica, entre otros.

A continuación como referencia, en la **Tabla 68** se presenta los resultados obtenidos en relación a los indicadores financieros ROA y ROE de las empresas Corporación Nacional de Telecomunicaciones y OTECEL S.A.

Tabla 68. Resultados Financieros Empresa de Telecomunicaciones

Resultados Financieros 2015		
Empresa	ROA	ROE
CNT	10,34%	12,63%
OTECCEL S.A.	10,31%	20,92%

Fuente: (El Telegrafo, 2014)

Para el caso de la Empresa Correos del Ecuador quien registra en el año 2015 un déficit de **USD -3.196.907,69**, reflejando resultados económicos poco esperados, generando pérdidas para el Estado, se ha realizado conforme la **Tabla 69** una comparación de los resultados en relación a la rentabilidad de la empresa Correos del Ecuador y la empresa Servientrega Ecuador S.A;

Tabla 69. Resultados Financieros Correos del Ecuador y Servientrega S.A

Resultados Financieros 2015		
Empresa	ROA	ROE
Correos del Ecuador	-6,79%	-11,82%
Servientrega S.A.	13,42%	29,93%

Fuente: (EKOS - Portal de Negocios , 2014)

De acuerdo a los datos obtenidos se observa que la empresa Correos del Ecuador invierte una gran cantidad de capital y al mismo tiempo recibe pocos ingresos sin generar utilidades, convirtiéndola en una empresa no rentable. Sin embargo, es evidente que al existir un mercado latente en el negocio de mensajería, Correos del Ecuador tiene la oportunidad de incrementar su participación con acciones de mejora (estrategias) tal como lo ha hecho la competencia directa.

Para el caso de la empresa FABREC EP, conforme a los datos obtenidos en el año 2015, la empresa no refleja pérdidas, sin embargo se evidencia un rendimiento bajo de margen sobre ventas, sus gastos operaciones superan el valor recibido y conforme a los resultados obtenidos del cálculo del ROA, durante el año 2015 presenta un porcentaje de 0.43%, es decir existe una inadecuadamente utilización de su inversión. De acuerdo a este escenario y conforme al capital invertido por parte del Gobierno siendo **USD 64.860.171,14** versus utilidad neta que se obtiene **USD 277.191,22**, se convierte en gasto ya que no genera rentabilidad y beneficio alguno. En este caso la gestión de la empresa EMCO-EP está enfocada en asumir una política de venta de sus activos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Las Empresas Públicas tienen importancia significativa en el desarrollo del país, el 94% del Plan Anual de Inversión, está concentrado en los sectores petrolero, eléctrico y telecomunicaciones, presenta una oportunidad para generar eficiencia en el progreso e innovación y en la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía.
- Los problemas evidenciados en las EPs, en su mayoría se generan por la falta de gestión y liderazgo, la toma de decisiones sin beneficio y la falta de claridad en la misión empresarial; a partir del año 2013 se ha evidenciado un déficit presupuestario en las EPs que forman parte de los sectores productivo y minero, con resultados financieros por debajo de lo esperado en relación a las empresas privadas.
- La responsabilidad de activos, pasivos y patrimonio de las gerencias generales debe verse recompensada con el nivel salarial acorde al número de empleados, volumen de facturación anual, entre otros factores.
- El Gobierno Nacional con el afán de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera de las Empresas Públicas, tomó la decisión de constituir la empresa Coordinadora de Empresas Públicas, sin embargo al ser un ente no operativo, limita su gestión de planificación y aprobación del presupuesto, solicitud de sanciones por falta de gestión, diseño y evaluación de políticas y lineamientos para la gestión en relación a remuneraciones.

- La mayoría de los casos internacionales funcionan con modelos centralizados que dependen de un único propietario, tal es el caso de Perú cuyo modelo adoptado es el de una Holding que goza de independencia presupuestaria de gestión.
- La empresa Coordinadora de Empresas Públicas, fue creada y puesta en marcha sin un Modelo de Gestión por Procesos, que sirva como punto de partida para enfocar su gestión de manera planificada y estructurada.
- Del análisis de desempeño realizado a las empresas públicas: Correos del Ecuador, Petroecuador y Corporación Nacional de Telecomunicaciones, se determinó la existencia de tres aspectos en común, cuya gestión se encuentra entre el nivel 2 y 3 de madurez siendo estos: Provisión de Recursos, Personal y Clientes.
- Uno de los problemas significativos de la empresa Correos del Ecuador es no contar con un sistema que le permita tener contabilidad de costos, no puede generar sus cuentas de manera independiente y la generación de información se realiza manualmente.
- Respecto a programas de orientación y entrenamiento para los niveles jerárquicos se observa un nivel de cumplimiento igual o muy por debajo a 2 en la empresa CNEL; cuenta con un plan de capacitación anual, sin embargo la formación está enfocada solo a nivel operativo.
- Con respecto al criterio de Gestión Operativa, se evidenció que la empresa pública Petroecuador se destaca por ubicarse sobre el nivel 3, la producción de derivados de sus centros de refinación en el país cumplen con las normas INEN; cuentan con un Plan de “Mejores Prácticas Operacionales”, además disponen de procesos para controlar y evaluar la Gestión Empresarial a través de indicadores de gestión reportados en el GPR.

- En la investigación realizada se evidenció que, a pesar de existir una empresa coordinadora, no existen lineamientos claros que definan la entidad responsable de proporcionar la información referente a la gestión de las empresas públicas, generando un gasto de recursos (tiempo, personal e insumos) y duplicidad de información.
- Conforme a los indicadores financieros analizados, se observó la existencia de excesivos gastos operativos en relación a las ventas generadas, elevados activos improductivos, utilización inadecuada de capital y resultados netos que no generan ningún beneficio en relación a la inversión realizada por el Estado.

6.2. Recomendaciones

- La empresa EMCO-EP, deberá adoptar una estructura de gestión por procesos, que le permita a más de guiar la gestión de las empresas públicas, alcanzar las metas de manera eficiente, transparente y con los resultados esperados.
- Se debería analizar la posibilidad de que mediante una reforma al Decreto Ejecutivo No. 842 de creación de la coordinadora, se amplíe el marco de acción y control sobre las empresas públicas coordinadas.
- El proceso de implementación del Modelo Gestión por Procesos debería efectuarse en un año y a partir del segundo año, se pueda medir las mejoras en el desempeño de las empresas públicas, pudiendo compararse entre ellas.
- Con el fin de estandarizar la información de las empresas públicas, la EMCO-EP debería establecer políticas de información como reportes mensuales en avances de ejecución presupuestaria e indicadores de gestión, a fin de unificar la información, permitiendo mejorar la toma de decisiones.

- Se recomienda definir una estructura organizacional liviana conforme a las necesidades de gestión, evitando caer en estructuras sobredimensionadas con áreas y puestos innecesarios que a largo plazo, generen gastos innecesarios para el Estado.
- Se sugiere equilibrar y unificar los sistemas de control y asesoría de gestión de la empresa, permitiendo obtener resultados de mejor calidad.
- Se debería establecer una estrategia de comunicación interna con talleres semestrales, boletines mensuales (digitales) con un resumen de logros alcanzados, que permita proporcionar y mantener información constante y relevante acerca de la toma de decisiones y de los posibles cambios de mejora empresarial.
- La creación de nuevas empresas públicas debería resultar del análisis de los objetivos y metas del Plan Nacional del Buen Vivir; de lo contrario, podrían generar programas o proyectos administrados por otras instituciones públicas relacionadas, evitando la pérdida de recursos que podrían emplearse en beneficio de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Fomento - España.* (2005). Recuperado el 01 de Junio de 2016, de En búsqueda de la Excelencia Empresarial: <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/1651F3C7-3EE4-4754-BE6E-745DFBCE078B/19354/CaptuloVIEnbsquedadelaexcelenciaempresarial.pdf>
- Cursos campus virtual de Salud Pública.* (8 de Septiembre de 2006). Obtenido de https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2332/mod_resource/content/1/Modulo_4/Semana_4_M4.S4_LB_6.Comparacion_EFQM.ISO.MB._OPS.pdf
- Decreto Ejecutivo 181. (30 de Diciembre de 2009). *Creación de la Empresa Pública de Fármacos, ENFARMA EP.* Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 98.
- Decreto Ejecutivo 193. (18 de Enero de 2010). *Empresa Pública Televisión y Radio de Ecuador EP.* Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 110.
- Decreto Ejecutivo 207. (22 de Enero de 2010). *Creación de la Empresa Pública Cementera del Ecuador.* Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 114.
- Decreto Ejecutivo 218. (03 de Febrero de 2010). *Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT.* Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 122.
- Decreto Ejecutivo 220. (11 de FEBRERO de 2010). *Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC.* Quito, Pichincha, Ecuador.
- Decreto Ejecutivo 313. (26 de Abril de 2010). *Crea la Empresa Ferrocarriles del Ecuador* . Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 179.
- Decreto Ejecutivo 324. (03 de Mayo de 2010). *Creación de la Empresa Pública Correos del Ecuador.* Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 184.
- Decreto Ejecutivo 740. (06 de Mayo de 2011). *Transforma a TAME en Empresa Pública.* Quito, Pichincha, Ecuador : Registro Oficial Suplemento 442.
- Decreto Ejecutivo 870. (14 de Septiembre de 2011). *Creación Empresa de Desarrollo Estratégico Ecuador Estratégico EP.* Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 534.
- Decreto Ejecutivo 1134. (09 de Mayo de 2012). *Creación de la Empresa Pública Fabricamos Ecuador Fabrec EP.* Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 699.

Decreto Ejecutivo 12. (17 de Junio de 2013). *Creación Empresa Pública Unidad Nacional de Almacenamiento, UNA EP*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 16.

Decreto Ejecutivo 1459. (28 de Marzo de 2013). *Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación CNEL EP*. Quito, Pichincha, Ecuador.

(2014 de Junio de 2014). Obtenido de El Telegrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/claro-y-movistar-con-ingresos-anuales-por-5-557-millones-infografia-y-enlace>

Decreto Ejecutivo 439. (15 de Septiembre de 2014). *Empresa Pública "Centros para el Alto Rendimiento"*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Decreto Ejecutivo 428. (30 de Enero de 2015). *Creación de la Empresa Pública el Telégrafo EP*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 428.

Decreto Ejecutivo 622. (17 de Marzo de 2015). *Empresa Pública Nacional de Hábitat y Vivienda EP*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Consejo Nacional de Empresas Públicas. (23 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://www.economia.gov.py/dgep/index.php>

Corporación Empresarial Pública de Aragón . (23 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://www.aragoncorporacion.es/quienes.php>

Fonafe. (23 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://www.fonafe.gob.pe/>

SEP Chile. (23 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://www.sepchile.cl/>

Banco Central del Ecuador. (Mayo de 2016). *Banco Central de Ecuador*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro052016.pdf>

Banco Mundial. (Abril de 2016). *Banco Mundial* . Recuperado el Abril de 2016, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>: <http://datos.bancomundial.org/>

Cabo Salvador, J., & Guerra López , A. (2014). *Criterios del Modelo Europeo de Calidad Total y Excelencia de la EFQM*. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos.

Cementera, E. P. (Marzo de 2015). *Rendición de Cuentas 2015*. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de <http://www.cemento.gob.ec/files/rendicion/2015/informe.pdf>

- Corporación Nacional de Telecomunicaciones . (Marzo de 2016). *Rendición de Cuentas 2015*. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de <http://corporativo.cnt.gob.ec/cnt-presento-su-rendicion-de-cuentas/>
- Correos del Ecuador. (Abril de 2016). *Rendición de Cuentas 2015*. Recuperado el 31 de Julio de 2016, de <http://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Informe-Rendici%C3%B3n-de-cuentas.pdf>
- Diario El Comercio. (lunes 04 de enero de 2016). *El Comercio*. Recuperado el abril de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-2016-fmi-cepal-ecuador.html>
- EFQM. (2003). *Introducción a la Excelencia: Bruselas: Fundación Europea para la Gestión de Calidad*.
- EMCO - EP. (Mayo de 2016). Misión y Visión Institucional. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.
- FABREC, F. (Marzo de 2015). *Rendición de Cuentas 2015*. Recuperado el 25 de Julio de 2016
- Ferrando Sánchez , M., & Granero Castro, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid - España: Fundación Confemetal .
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad . (2005). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. Obtenido de Mapeo de Promotores de RSE - América Latina: <http://www.mapeo-rse.info/>
- Instituto de Asuntos Públicos Universidad de Chile. (2012). *Portal de revistas académicas de de la Universidad de Chile*. Obtenido de <http://www.revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/viewFile/21183/22448>
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2011). *Registro Oficial Suplemento 48*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño* . Canadá: IDRC, 2002.

- Martínez, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Miranda González, F. J., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid - España: Delta, Publicaciones Universitarias, Primera Edición.
- Pérez Mergarejo , E., Pérez Vergara , I., & Rodríguez Ruíz , Y. (2014). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433597004>. Obtenido de file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/Modelos%20de%20madurez%20y%20su%200idoneidad%20para%20aplicar%20en%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20empresas.pdf
- Petroecuador, E. (Marzo de 2015). *Rendición de Cuentas 2015*. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de <http://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Informe-Rendicion-De-Cuentas-20151.pdf>
- SEMPLADES. (2013).
- SENPLADES. (2013). *Empresas Públicas y Planificación su rol en la transformación social y productiva*. Quito.
- Telégrafo, E. P. (Marzo de 2015). *Rendición de Cuentas 2015*. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de http://www.eltelegrafo.com.ec/rendicion-cuentas/adjuntos/2015/PPT-Final_Rendicion-de-Cuentas-2015.pdf
- Universidad Nacional del Noroeste - República Argentina. (2004). *El método de jerarquías analíticas de Saaty en la ponderación de variables*. Recuperado el 01 de Junio de 2016, de https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=nOFOV8GEO9DAqAWmm454#tbm=bks&q=BARBA-ROMERO+y+POMEROL%2C+M%C3%A9todo+Saaty
- Vejarano García , V., & Sánchez Rivera, E. (2008). *Dialnet*. Obtenido de file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/Dialnet-EvaluacionDeLaExcelenciaAplicandoElModeloIberoamer-2710491%20(1).pdf
- Vilar Barrio, J., Gómez Fraile , F., & Tejero Monzón, M. (2005). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. FC Editorial, 1997.

ANEXOS

Anexo 1. Nivel de Madurez por Subcriterios

Criterio Liderazgo

Nro.	Pregunta / Criterio Liderazgo y Estrategia	Petroecuador	CNEL	Correos
C.1.1	¿Se evalúa y da seguimiento al desempeño global de la organización?	3	3	3
C.1.2	¿Se encarga la Dirección del desarrollo de una estructura organizativa para una eficaz aplicación de la política y la estrategia?	3	3	2,33
C.1.3	¿Se planifica el futuro de la empresa y gestión del cambio?	3,33	3,66	2,66
C.1.4	¿Cuenta con programas de orientación y entrenamiento para los niveles jerárquicos?	2,66	0,66	1
C.1.5	¿Se regula las acciones y recursos en función de la estabilidad de la organización?	3	3,33	3,66
C.1.6	¿Para el desarrollo de las estrategias, se recoge y analiza la información sobre las necesidades y las expectativas de todas las áreas de la empresa?	0,66	3,66	3,33
C.1.7	¿Las estrategias son implementadas en base a la información obtenida por mediciones de los resultados y por las actividades relacionadas con la innovación y la creatividad?	3	3,66	3,66
C.1.8	¿Se comunica sobre los resultados de las estrategias a toda la organización?	3,33	3,33	2,66
C.1.9	¿Planifican y gestionan alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia?	2,66	3,33	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Criterio Clientes

Nro.	Pregunta / Criterio Clientes	Petroecuador	CNEL	Correos
C.2.1	¿Se identifica la oferta y demanda de su servicio?	3	3,33	3,33
C.2.2	¿Se ha establecido mecanismos para conocer las expectativas y necesidades actuales y futuras de los clientes?	3,33	3	3,33
C.2.3	¿Se establece indicadores de desempeño conforme a metas establecidas por las empresas?	3,66	3,66	3,33
C.2.4	¿Se determina medidas internas para analizar el rendimiento de las actividades realizadas con sus clientes?	3	3	3,33
C.2.5	En el caso de identificar servicios no conformes ¿Se asumen medidas y procedimientos correctivos?	3	3,33	2,66
C.2.6	¿Se establece acciones para determinar las razones por las cuáles los clientes dejan de adquirir un servicio?	3	3,33	3
C.2.7	¿Se establece técnicas de asesoramiento para brindar soluciones rápidas?	3	2,66	2,66
C.2.8	¿Se establece mecanismos de comunicación posibles para mantener relaciones interactivas con los clientes?	3	3,66	3,33

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Criterio Personal

Nro.	Pregunta / Criterio Personal	Petroecuador	CNEL	Correos
C.3.1	¿Se encuentra definido un proceso de selección del personal conforme las necesidades de la empresa?	3,66	1	2,66
C.3.2	¿Está definido un plan de sistematización para actualizar los perfiles en la medida que evolucionan los puestos de trabajo?	2,66	3,33	2,66
C.3.3	¿Cuenta con un código de conducta y de valores institucionales?	3,33	3,66	3
C.3.4	¿Se actualiza la formación del personal en la medida que evolucionan los puestos de trabajo o cambia de puesto por nuevas actividades, cambios de procesos, herramientas o equipos?	2,66	3,33	3,33
C.3.5	¿Cuentan con un programa de mapeo para identificación de competencias potenciales por desarrollarse?	3	3,33	2,66
C.3.6	¿Se cuenta con un registro de los puestos que presentan un mayor porcentaje de rotación?	3	3,66	3,33
C.3.7	¿Se da seguimiento al desempeño para comprobar que el nivel de competencia del personal es el requerido?	2,66	3,66	3,66
C.3.8	¿Se encuentra establecido el proceso de desvinculación del personal?	3	3	3
C.3.9	¿Existe un sistema de gestión de seguridad y salud laboral para el personal?	3	3,33	3,33

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Criterio Gestión Operativa

Nro.	Pregunta / Gestión Operativa	Petroecuador	CNEL	Correos
C.4.1	¿Se definen los procesos de la empresa diferenciándolos entre procesos clave y de apoyo?	3	3	3
C.4.2	¿Se diseñan sus productos, servicios y procesos para garantizar la concordancia con los requerimientos de los clientes y usuarios?	3,66	3	1,66
C.4.3	¿Se cuenta con procesos que aseguren que sólo se realicen actividades que añaden valor para las partes interesadas?	3,66	2,33	1,66
C.4.4	¿Se revisan y determinan acciones de mejora en relación a los servicios ofertados?	3,66	3,33	0,33
C.4.5	¿Se mejoran los productos y servicios para superar las cambiantes expectativas de sus clientes y/o usuarios?	3,33	3,33	3
C.4.6	¿Se identifican los procesos y se tratan todos los asuntos relacionados con cada una de las partes interesadas?	3,33	2,33	2,66
C.4.7	¿Se realiza seguimiento y análisis de los resultados alcanzados en base a las metas y objetivos?	3,33	3,66	3,66

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Criterio Resultados Económicos

Nro.	Pregunta / Resultados	Petroecuador	CNEL	Correos
C.5.1	¿Se revisa periódicamente el presupuesto (ingresos, gastos, inversiones, entre otras) estableciendo márgenes de desviación aceptables, en el que deben participar todos los departamentos implicados?	3	3	3
C.5.2	¿Se establecen estrategias para garantizar la sostenibilidad de la empresa?	3	3,33	3
C.5.3	¿Se emiten informes periódicos con indicadores de rendimiento económicos y financieros de la empresa?	2,66	3,66	3,33
C.5.4	¿Se realiza un análisis de la prestación del servicio, resultado de proveedores y clientes?	2,66	3,33	1,66
C.5.5	¿Se aplican indicadores de rendimiento económico y financiero que permite evaluar la situación y evolución de la empresa?	2,66	3,66	3,33

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Criterio Gestión de la Información

Nro.	Pregunta / Información y Análisis	Petroecuador	CNEL	Correos
C.6.1	¿Se utilizan mecanismos de registro de información?	3,33	3	2,33
C.6.2	¿Se establecen procesos para la recopilación de datos fiables y útiles para la toma de decisiones?	2,66	3	1,66
C.6.3	¿Se asegura la oportunidad y consistencia de la información relativa al desempeño y mejoras de los procesos?	2,66	2,33	1,66
C.6.4	¿La empresa tiene establecido procesos de almacenamientos, seguridad protección de la información?	3,33	3,33	1
C.6.5	¿La empresa asegura confiabilidad, oportunidad y consistencia de la información?	3	2,33	1
C.6.6	¿Se proporciona un acceso apropiado y de calidad a la información relevante para los usuarios internos y externos?	3	2,66	2,33
C.6.7	¿Se prohíben expresamente prácticas ilegales, soborno, corrupción, extorsión para obtención de ventajas comerciales?	3,33	3	3
C.6.8	¿Son explícitos respecto al compromiso de transparencia y veracidad de la información presentada a los grupos de interés?	3	3,33	3
C.6.9	¿Se expone información -de fácil acceso y calidad - en relación a resultados: económico, social y ambiental?	2,66	3,33	3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Criterio Provisión de Recursos

Nro.	Pregunta / Criterio Provisión	Petroecuador	CNEL	Correos
C.7.1	¿La empresa cuenta con una adecuada planificación de compras?	3,33	3,33	3,33
C.7.2	¿Se realiza procesos de selección, validación y evaluación de proveedores?	3,66	3,33	3,33
C.7.3	¿Se cuenta con un código de proveedores (conducta y ético)?	1,66	1,66	1,66
C.7.4	¿Se cuenta con medidas de discriminación positiva para proveedores locales?	3	3	3
C.7.5	¿Se desarrollan acciones y procesos interrelacionados entre sí -recursos humanos, financieros y materiales- necesarios para el funcionamiento y desarrollo de la empresa?	3	3	3,33
C.7.6	¿Frente a los objetivos institucionales se identifican nuevas herramientas tecnológicas?	2,66	3	2,66

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Criterio Responsabilidad Social

Nro.	Pregunta / Responsabilidad Social	Petroecuador	CNEL	Correos
C.8.1	¿Se levanta informes periódicos con el análisis de resultados en relación a los proyectos que generan beneficios a la sociedad?	3,33	3	2
C.8.2	¿Se realiza medición de impacto social?	3,66	3,66	2,66
C.8.3	¿Se realiza medición de impacto ambiental?	4	3,66	2,33
C.8.4	¿Cuenta con procesos para mapeo y análisis sistémico para la mejoría de la calidad ambiental?	3,66	3,66	0
C.8.5	¿Se ha socializado con los grupos de interés el plan de contingencia ante una emergencia?	3,66	3,66	2,33
C.8.6	¿Se cuantifican los recursos que se han invertido para un proyecto?	3	3	3
C.8.7	¿Cuenta con políticas y/o procedimientos de relaciones para responder cualquier sugerencia, solicitud, esfuerzo o demanda de sus partes interesadas?	2,66	3	2,66

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Anexo 2. Nivel de Madurez por Criterios – Empresa Petroecuador

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN –CRITERIO LIDERAZGO

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	1	0	0	0	0	0	2	4	2	0	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0,66	0	0	0	0	0	5,32	12	6,66	0	0	24,64
Resultado Final														2,7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO CLIENTE

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	1	1	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	3,33	3,66	0	24,99
Resultado Final														3,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO PERSONAL

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	1	1	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	0	0	0	7,98	12	3,33	3,66	0	26,97
Resultado Final														3,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO GESTIÓN OPERATIVA

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	3	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	9,99	10,98	0	23,97
Resultado Final														3,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – RESULTADOS ECONÓMICOS

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	0	0	0	7,98	6	0	0	0	13,98
Resultado Final														2,8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	0	0	0	7,98	9	9,99	0	0	26,97
Resultado Final														3,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO PROVISIÓN

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	1	1	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	1,66	0	0	2,66	6	3,33	3,66	0	17,31
Resultado Final														2,9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	1	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	0	0	0	2,66	3	3,33	10,98	4	23,97
Resultado Final														3,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Anexo 3. Nivel de Madurez por Criterios – Empresa Corporación Nacional de Electricidad

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO LIDERAZGO

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	3	3	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0,66	0	0	0	0	0	0	6	9,99	10,98	0	27,63
Resultado Final														3,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO CLIENTES

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	2	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	0	0	0	2,66	6	9,99	7,32	0	25,97
Resultado Final														3,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO PERSONAL

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4	3	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	13,32	10,98	0	28,3
Resultado Final														3,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO GESTIÓN OPERATIVA

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	1	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	0	0	4,66	0	6	6,66	3,66	0	20,98
Resultado Final														3,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO RESULTADOS ECONÓMICOS

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	6,66	7,32	0	16,98
Resultado Final														3,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO GESTIÓN DE INFORMACIÓN

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	3	0	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	0	0	4,66	2,66	9	9,99	0	0	26,31
Resultado Final														2,9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO PROVISIÓN

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	2	0	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	1,66	0	0	0	9	6,66	0	0	17,32
Resultado Final													2,9	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO RESPONSABILIDAD SOCIAL

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	4	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	3,33	14,64	0	23,97
Resultado Final													3,4	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Anexo 4. Nivel de Madurez por Criterios – Empresa Correos del Ecuador

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO LIDERAZGO

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	2	0	0	0	1	2	1	1	2	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	2	0	0	0	2,33	5,32	3	3,33	7,32	0	23,3
Resultado Final														2,6

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO CLIENTES

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	5	0	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	0	0	0	5,32	3	16,65	0	0	24,97
Resultado Final														3,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO PERSONAL

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	3	1	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	0	0	0	7,98	6	9,99	3,66	0	27,63
Resultado Final														3,1

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO GESTIÓN OPERATIVA

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	1	0	0	0	2	0	0	1	2	0	1	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0,33	0	0	0	3,32	0	0	2,66	6	0	3,66	0	15,97
Resultado Final														2,3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO RESPONSABILIDAD SOCIAL

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	0	1	2	2	1	0	0	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	0	2	4,66	5,32	3	0	0	0	14,98
Resultado Final														2,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO RESULTADOS ECONÓMICOS

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	1,66	0	0	0	6	6,66	0	0	14,32
Resultado Final														2,9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN –CRITERIO GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	2	0	2	0	2	0	3	0	0	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	2	0	3,32	0	4,66	0	9	0	0	0	18,98
Resultado Final														2,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN – CRITERIO PROVISIÓN

Descripción	Nivel 0			Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4	Resultado
Número de columnas puntuadas	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	3	0	0	
Valor asignado por columna	0	0,33	0,66	1	1,33	1,66	2	2,33	2,66	3	3,33	3,66	4	
Puntos obtenidos por cada columna	0	0	0	0	0	1,66	0	0	2,66	3	9,99	0	0	17,31
Resultado Final														2,9






Fuente: Elaboración propia a partir de datos de recolección primaria.

Anexo 5. Caracterización de Procesos


EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP				CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
CODIGO: GE – 001		PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA			
Objetivo Formular políticas y lineamientos de la Empresa para definir los planes estratégicos y operativos, con el fin de garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos.					
QUIEN SUMINISTRA ↓ Todos los procesos		CONTROLES Leyes, Decretos, Procedimiento, Manuales, Talleres, Herramienta GPR		QUIEN RECIBE Gerencia General, Todos los procesos Auditoría interna ↑	
ENTRADAS		RESPONSABLE DEL PROCESO ↓ Gerente de Planificación Estratégica y Operativa ↓		SALIDAS ↑	
Normativa Presupuesto Requerimientos de programa, proyectos Plan de Compra		LÍMITES		Plan Estratégico y Operativo Matriz de seguimiento. Acciones de mejora	
		INICIO:	Formulación de políticas, proyectos y planes.		
		FIN:	Seguimiento y control de Plan Estratégico y Operativo.		
		ACTIVIDADES			
		P	Formular el Plan Estratégico y Operativo, identificando planes y programas, detallando actividades estratégicas e indicadores.		
		H	Gestionar los trámites presupuestarios, ejecutar el Plan Estratégico y Operativo, identificar riesgos, establecer controles.		
V	Autoevaluar la gestión y desempeño del proceso a través del seguimiento de indicadores, monitoreo de riesgos y ejecución del Plan Estratégico y Operativo.				
A	Elaborar e implementar las acciones correctivas, preventivas y de mejora.				
RECURSOS					
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE	INDICADORES	
1 Gerente de Planificación Estratégica y Operativa, 1 Asistente, 2 Analista	Edificio EMCO 1 oficina 4 módulos	4 Computadora, 4 Teléfono, 1 Impresora.	Zimbra, Quipux, Herramienta GPR	Eficacia en la gestión del Plan Estratégico y Operativo	

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: GE-002	PROCESO: COMUNICACIÓN	
Objetivo: Desarrollar estrategias de comunicación empresarial e informativa que garanticen la difusión e intercambio oportuno, transparente y eficaz de la información con los diferentes grupos de interés		

 QUIEN SUMINISTRA	CONTROLES		QUIEN RECIBE
Todos los procesos Gerencia General	Procedimiento, Manuales, Metodologías, Leyes, Decretos, Monitoreo de medios.		Gerencia General, Todos los procesos
ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO		SALIDAS 
Requerimientos, necesidades Estrategias y Políticas comunicacionales	 Jefe de Comunicación 		Plan de comunicación. Campañas o programas informativas, transparencia de la información, comunicación externa. Mejora Continua
	LÍMITES		
	INICIO:	Definición de la política de comunicación	
	FIN:	Toma de acciones de mejora en el proceso	
	ACTIVIDADES		
	P	Levantar Objetivos Generales, Objetivos Estratégicos, Metas, Metodología (Estrategias y Tácticas) para la elaboración del Plan de Comunicación.	
H	Realizar una evaluación interna sobre los Canales de comunicación interna: carteleros, correo institucional, campañas informativas, Canales de comunicación externa: boletines de prensa, acceso a la información, relaciones públicas y Canales de comunicación externa interinstitucional entre las empresa públicas coordinadas.		
V	Monitorear y dar seguimiento a las campañas o programas realizados.		
A	Establecer acciones de mejora sobre el Plan de Comunicación.		
RECURSOS 			
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
1 Jefe de Comunicación 2 Analistas	Edificio EMCO 1 oficina 3 módulos	3 Computadora, 3 Teléfono, 1 Impresora.	Zimbra, Word
INDICADORES			
Cumplimiento del Plan de Comunicación			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP			CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
CODIGO: GE-003	PROCESO: CONTROL DE GESTIÓN			
Objetivo: Establecer acciones de control que permitan realizar un examen sistemático y objetivo sobre la ejecución de planes, cumplimiento de procesos, actividades, operaciones y resultados.				
 QUIEN SUMINISTRA Todos los procesos	CONTROLES Planes, Programas, Manual de Procesos, Reglamentos Internos, visitas, revisión y verificación de los avances del plan estratégico y operativo por cada área.			QUIEN RECIBE Todos los procesos 
ENTRADAS	 RESPONSABLE DEL PROCESO Jefe de Control de Gestión 		SALIDAS	
Plan Estratégico y Operativo Reglamentos Estatutos Resoluciones Informe de Objetivos y metas planteadas en la herramienta GPR Plan de acción de Control de Gestión Solicitud de informes de avances	LÍMITES	INICIO:	Planeación de la evaluación y verificación de cumplimiento del plan estratégico y operativo.	Plan de Acción de Control de Gestión Levantamiento de evaluaciones de gestión Informes de resultados Recomendaciones Control y seguimiento a la efectividad de las acciones correctivas y preventivas
	FIN:		Medición, análisis y mejora	
	ACTIVIDADES			
	P	Elaborar el Plan de Acción de Control de Gestión.		
	H	Ejecutar evaluaciones, revisar cumplimiento de indicadores, preparar informes de resultados, identificar necesidades y emitir recomendaciones.		
	V	Realizar seguimiento mensual al cumplimiento de las recomendaciones emitidas, controlar y evaluar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Acción mediante la herramienta GPR.		
	A	Dar seguimiento y control de los programas, proyectos y actividades no cumplidas en los tiempos establecidos, dar acompañamiento y asesorías para el cumplimiento del Plan Estratégico y Operativo.		
RECURSOS				
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE	INDICADORES
Jefe de Control de Gestión, 1 Analistas	Edificio EMCO 1 oficina, 2 módulos 1 estantería para archivo	2 Computadora, 2 Teléfono, 1 Impresora.	Word, Excel, Correo Zimbra, Quipux, herramienta GPR	Cumplimiento de recomendaciones emitidas

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: MC-001	PROCESO: AUDITORIA INTERNA	
Objetivo: Evaluar de forma objetiva la gestión de la empresa, promoviendo la cultura de autoevaluación y mejora continua		

QUIEN SUMINISTRA	CONTROLES	QUIEN RECIBE	
Planificación Estratégica y Operativa Entes de Control Todas las áreas	Procedimiento, Manuales, Metodologías, Leyes, Decretos, Visitar, Herramienta GPR	Entes de Control Gerencia General Mejora Continua	
ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO	SALIDAS	
Solicitud o requerimiento Plan Estratégico y operativo Normativa vigente Necesidades identificadas Informe de auditoría de gestión Informe de Exámenes Especiales. Matriz de recomendaciones Indicadores de cumplimiento	Auditor Interno	Programa anual de Auditoría interna Borrador de informe de auditoría de gestión Informe de Exámenes Especiales. Matriz de recomendaciones Informe final Planes de Mejoramiento	
	LÍMITES		
	INICIO: Recopilación de información necesaria para la ejecución del programa anual de auditoría.		
	FIN: Reporte final y la implementación de las acciones correctivas.		
	ACTIVIDADES		
	P Elaborar el programa anual de Auditoría Interna.		
	H Evaluar y hacer seguimiento posterior de las operaciones y actividades de la empresa a través de auditoría de gestión y exámenes especiales. Levantar la matriz de valor agregado para el cumplimiento de recomendaciones.		
V Verificación y seguimiento de cumplimiento de recomendaciones.			
A Determinar plan de acciones de mejora sobre las actividades no conformes.			
RECURSOS		INDICADORES	
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
1 Auditor Interno 1 Asistente 1 Analista	Edificio EMCO 1 oficina 3 módulos	3 Computadora, 3 Teléfono, Impresora.	Word, Excel
Cumplimiento del cronograma de auditorías planificadas.			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: MC-002	PROCESO: CONTROL DOCUMENTAL	
Objetivo: Efectuar el control, la elaboración, modificación e identificación de los documentos y registros de la empresa		

QUIEN SUMINISTRA ↓	CONTROLES		QUIEN RECIBE
Entidades de la Función Ejecutiva	Procedimiento, Manuales, Metodologías, Leyes, Decretos, Quipux		Todos los procesos Entes de control
ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO ↓	LÍMITES	SALIDAS ↑
Documentos externos Normativa	Secretario General		Programas de gestión documental Manual de archivo y correspondencia
	INICIO:	Desde la recepción del documento	
	FIN:	Disposición final	
	ACTIVIDADES		
	P	Definir políticas y procedimientos, programas y controles necesarios para el manejo de la gestión documental – Manual de archivo y correspondencia.	
H	Recibir y clasificar la correspondencia. Organizar, conservar y custodiar los archivos. Atender los requerimientos de archivos.		
V	Realizar seguimiento y medición del proceso, analizar datos, analizar riesgos.		
A	Elaborare implementar las acciones preventivas y correctivas de mejora.		
RECURSOS ↑			INDICADORES
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
1 Secretario General 1 Asistente, 2 Analistas	Edificio EMCO 1 oficina 4 módulos	4 Computadora, 4 Teléfono, Impresora.	Word, Excel
Cumplimiento del manual de archivo y correspondencia			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
CODIGO: AG-001	PROCESO: REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO		
Objetivo: Coordinar la planeación estratégica y operativa de las Empresas Públicas, con el fin de garantizar el cumplimiento de la misión empresarial.			
QUIEN SUMINISTRA ↓ Empresas Públicas, subsidiarias y filiales	CONTROLES Ley, normativa, manual de procedimientos, visitas in situ, revisión de cumplimiento de planes estratégicos y operativa.		QUIEN RECIBE Todos los procesos Empresas Públicas ↑
ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO ↓ Gerente Empresarial	SALIDAS ↑	
Requerimiento Lineamientos y herramientas para la elaboración de planes estratégicos y operativos. Mecanismos de seguimiento y monitoreo. Informes de gestión	LÍMITES		Plan Estratégico y Operativo de las Empresas Públicas, conforme al giro de negocio. Informe de cumplimiento de gestión Planes de acción
	INICIO:	Definición de lineamientos y metodologías para el direccionamiento en la elaboración del Plan Estratégico y Operativo.	
	FIN:	Toma de acciones de mejora.	
	ACTIVIDADES		
	P	Emitir lineamientos y metodología para la elaboración de planes estratégicos, operativos y planes de acción.	
	H	Participar en la elaboración de planes estratégicos, operativos y planes de acción. Aprobar los planes.	
V	Realizar seguimiento de las actividades realizadas a través de medición de indicadores.		
A	Tomar acciones preventivas o correctivas para la mejora de los procesos de las empresas públicas		
RECURSOS			INDICADORES
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
1 Gerente Empresarial, 1 Asistente 3 analista	Edificio EMCO 1 oficinas 5 módulos 1 Archivador	5 Computadoras, 5 Teléfono, 1 Impresora.	Word, Excel, Herramienta GP, Zimbra, Quipux
Cumplimiento de observaciones emitidas.			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP			CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
CODIGO: CP-002		PROCESO: DISEÑO DE NORMAS Y ESTÁNDARES			
Objetivo: Coordinar el diseño y elaboración de proyectos de Decretos, Resoluciones, Normas e Instructivos que sirven de herramienta a las empresas públicas para cumplir con los objetivos y mejorar su desempeño en la gestión.					
QUIEN SUMINISTRA		CONTROLES		QUIEN RECIBE	
Empresas Públicas, subsidiarias y filiales		Ley, normativa, manual de procedimientos, revisión de normas, resoluciones internas, instructivos y decretos		Directorio de las Empresas Públicas	
ENTRADAS		RESPONSABLE DEL PROCESO		SALIDAS	
Proyectos de Decretos o Resoluciones Requerimiento de elaboración de decretos o resoluciones Normativa e información institucional Informes de Auditoría y Plan de Mejoramiento		Asesor Jurídico		Proyectos de Decretos, Resoluciones, Normas e Instructivos Observación de revisión y consulta de Proyecto de Decreto, Resoluciones, Normas e Instructivos	
		LÍMITES			
		INICIO:	Requerimiento de elaboración, modificación de Decretos, Normas, Resoluciones e Instructivos.		
		FIN:	Revisión, aprobación de Decretos, Normas, Resoluciones e Instructivos.		
		ACTIVIDADES			
		P	Planear, dirigir y coordinar los procedimiento de gestión, elaboración y trámite de Proyectos de Decretos, Normas, Resoluciones e Instructivos– Etapa Previa.		
		H	Participación en la Etapa de elaboración del Proyecto de Decreto, Normas, Resolución e Instructivos.		
V	Participación en la Etapa previa de Publicidad, Revisión y Consulta del proyecto.				
A	Participación en la Etapa de Revisión, Aprobación y firma del Proyecto de Decreto, Norma, Resolución e Instructivo.				
RECURSOS					
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE	INDICADORES Cumplimiento en la elaboración o reformas de normativa.	
1 Asesor Jurídico	Edificio EMCO 1 oficinas 1 módulos	1 Computadoras, 1Teléfono	Lexis.		

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP				CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
CODIGO: CP-003		PROCESO: PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA				
Objetivo: Coordinar la planificación financiera, para garantizar la disponibilidad de los recursos y el cumplimiento de los programas y proyectos de las Empresas Públicas.						
QUIEN SUMINISTRA		CONTROLES		QUIEN RECIBE		
Empresas Públicas, subsidiarias y filiales		Ley, normativa, manual de procedimientos, revisión Plan Estratégico y Operativo.		Directorio de las Empresas Públicas		
ENTRADAS		RESPONSABLE DEL PROCESO		SALIDAS		
Normativa aplicable Plan Estratégico y Operativo de cada Empresa Pública Estados Financieros Proyecciones sectoriales, necesidades. Indicadores financieros Informes de Auditorías		Gerente Empresarial		Proyecto del Presupuesto Plan de Mejoramiento Presupuesto Anual Informes analizados y evaluados		
		LÍMITES				
		INICIO:	Definición de lineamientos y metodologías para elaboración del Presupuesto Anual de las Empresas Públicas.			
		FIN:	Acciones de mejora			
		ACTIVIDADES				
		P	Analizar los resultados financieros obtenidos durante el año fiscal. Emitir lineamientos y metodología para la elaboración del Presupuesto Anual, conforme el Plan Estratégico y Operativo.			
H	Participar en la elaboración del Presupuesto Anual y aprobar. Definir estrategias de financiamiento e indicadores de rentabilidad.					
V	Determinar, recopilar y analizar los Estados Financieros. Evaluar los riesgos de gestión. Revisión de la aplicación de la normativa aplicable al proceso.					
A	Aplicar acciones preventivas, correctivas y de mejora sobre la planificación Presupuestaria.					
RECURSOS				INDICADORES		
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE	Cumplimiento de recomendaciones emitidas.		
2 analistas	Edificio EMCO 2 módulos	2 Computadoras, 2 Teléfono	SIGEF			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: AG-001	PROCESO: CAPACITACIÓN	
Objetivo: Difundir instrucciones de gestión destinadas a la planificación y administración de las actividades orientadas a mejorar su capacidad operativa y eficacia las acciones de las Empresas Públicas.		

QUIEN SUMINISTRA ↓ Empresas Públicas, subsidiarias y filiales	CONTROLES Ley, normativa, manual de procedimientos, revisión Plan Estratégico y Operativo.		QUIEN RECIBE Empresas Públicas, subsidiarias y filiales ↑
ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO ↓ Gerente de Talento Humano ↓		SALIDAS ↑
Identificación de necesidades	LÍMITES		Priorización de necesidades de capacitación Proyectos de capacitación Informe de desempeño Determinación de oportunidades de mejora.
	INICIO:	Requerimiento de capacitación	
	FIN:	Acciones correctivas y preventivas con base en el desempeño del proceso.	
	ACTIVIDADES		
	P	Realizar un diagnóstico de necesidades.	
	H	Diseñar y preparar capacitaciones en función de la misión, objetivos estratégicos, objetivos operativos y metas planteadas.	
	V	Retroalimentación de las capacitaciones realizadas, Realizar monitoreo, seguimiento y evaluación de eficiencia y eficacia.	
A	Elaboración e implementación de acciones correctivas y preventivas, con base en el desempeño del proceso.		
RECURSOS ↑			INDICADORES
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
1 Gerente de Talento Humano, 1 Asistente, 1 Analista	1 oficina 3 módulos 1 archivador	3 Computador 3 Teléfono	Zimbra, Quipux
Eficacia de la capacitación			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: AG-002	PROCESO: DESARROLLO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	
Objetivo: Coadyuvar en la gestión de proyectos de inversión de las Empresas Públicas, mediante políticas y lineamientos estratégicos, garantizando su cumplimiento.		

QUIEN SUMINISTRA ↓	CONTROLES		QUIEN RECIBE ↑
Empresas Públicas, subsidiarias y filiales	Ley, normativa, manual de procedimientos, Plan Estratégico y Operativo, Auditorías a los proyectos de inversión.		Empresas Públicas, subsidiarias y filiales
ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO ↓		SALIDAS ↑
Proyectos de inversión Información Presupuestaria Porcentaje de cumplimiento - GPR	LÍMITES		Políticas, lineamientos estratégicos Informes de cumplimiento de proyectos. Plan de acción.
	INICIO:	Revisión de proyectos de inversión establecidos.	
	FIN:	Acciones correctivas.	
	ACTIVIDADES		
	P	Formular Políticas y lineamientos estratégicos frente a la gestión por proyectos y brindar los recursos necesarios.	
	H	Conceptualizar, orientar y asesorar durante las etapas del ciclo de gestión de los proyectos de inversión.	
	V	Realizar seguimiento y monitoreo sobre la gestión y cumplimiento de la ejecución de los proyectos de inversión.	
A	Determinar acciones correctivas en relación a incumplimiento de proyectos de inversión.		
RECURSOS ↑			INDICADORES
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
2 Analista	Edificio EMCO 2 módulos	2 Computadoras 2 Teléfono Impresora	Herramienta GPR, Zimbra, Quipux, Word, Excel
Eficacia en los proyectos inversión de las Empresas Públicas.			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: AG-003	PROCESO: SELECCIÓN GERENTES	
Objetivo: Establecer lineamientos para la selección de gerentes y cargos equivalentes de las Empresas Públicas, bajo el ámbito de gestión.		

QUIEN SUMINISTRA ↓ Directorio Empresas Públicas	CONTROLES Ley, normativa, manual de procedimientos, evaluación de desempeño		QUIEN RECIBE Empresas Públicas ↑
ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO ↓ Gerente de Control de Gestión EPs ↓		SALIDAS ↑
Formatos de requerimientos	LÍMITES		Validación del Perfil Selección de Gerente Acciones de mejora
	INICIO:	Formatos de requerimientos	
	FIN:	Selección de Gerente	
	ACTIVIDADES		
	P	Recibir los perfiles para los puestos gerenciales y equivalentes.	
	H	Validar el perfil del puesto que implica la revisión del perfil remitido por el Directorio de las Empresas Públicas. Emitir recomendaciones respecto al perfil del puesto (incorporar y/o eliminar requisitos, deseables y/o indispensables) Participar en el proceso de selección de gerentes.	
V	Evaluación del cumplimiento del perfil.		
A	Acciones correctiva, capacitación y control		
RECURSOS ↑			INDICADORES
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
1 Gerente de Control de Gestión EPs 1 Asistente, 1 Analista	Edificio EMCO 1 oficina, 3 módulo	3 Computadora 3 Teléfono	Zimbra, Quipux, Word, Excel
			Cumplimiento de perfil

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: AG-004	PROCESO: CONTROL LIQUIDACIÓN	
Objetivo: Contribuir en el proceso de liquidación de una empresa pública, a partir de los resultados de análisis de gestión		

QUIEN SUMINISTRA ↓	CONTROLES		QUIEN RECIBE
Directorio Empresas Públicas	Ley, normativa, revisión de informes de gestión		Empresas Públicas
ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO ↓	LÍMITES	SALIDAS ↑
Informe de gestión de las EPs	Asesor Jurídico		Identificación de Estrategias Hoja de Ruta Decreto Informe de cumplimiento para la respectiva liquidación Acciones preventivas, sobre la gestión de las EPs
	INICIO:	Resultado de análisis de la gestión de EPs	
	FIN:	Decreto de Liquidación.	
	ACTIVIDADES		
	P	Participar en la evaluación de la situación actual de las EPS, analizar criterios de eficiencia, rentabilidad económica, financiera o social, sostenibilidad e impacto en la política pública.	
H	Revisar resultados, identificar estrategias de fusión, absorción o liquidación, toma de decisión. Definir qué entidad asumiría los roles, atribuciones, gastos, recursos, equipos, entre otros. Identificar una hoja de ruta para definir tiempos y acciones para proceder con la liquidación de ser el caso. Participar en la elaboración del Decreto de liquidación.		
V	Monitorear cumplimiento en los tiempos para la respectiva liquidación.		
A	Desarrollar un acciones preventivas de mejora, sobre gestión de las EPs		
RECURSOS			INDICADORES
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
Asesor Jurídico	Edificio EMCO 1 oficina	Computadoras Teléfono	Zimbra, Quipux, Word,
Nivel de cumplimiento de la hoja de ruta			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: CG-001	PROCESO: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	
Objetivo: Desarrollar acciones de seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan Estratégico y Operativo, proporcionando recomendaciones como base para la toma de decisiones.		

QUIEN SUMINISTRA ↓	CONTROLES		QUIEN RECIBE
Todos los procesos Herramienta GPR Entes de control	Ley, normativa, manual de procedimientos, Seguimiento al cumplimiento de los objetivos, Obtención de información de la herramienta GPR.		Todos los procesos Entes de control
ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO ↓	LÍMITES	SALIDAS ↑
Informes de gestión de cumplimiento Resultados de auditorías	Gerente de Control de Gestión de EPs		Informes de auditorías Informes a los entes de control Informes de seguimiento
	INICIO:	Identificación de necesidades de control de gestión.	
	FIN:	Elaboración de planes de mejora	
	P	Identificación de necesidades de control de gestión sobre la ejecución del Plan Estratégico y Operativo. Definir el plan de seguimiento junto con los indicadores para proceder con la evaluación del Plan Estratégico Operativo.	Plan de seguimiento e indicadores. Informe de evaluación y seguimiento Informe de resultados Recomendaciones Informe de gestión Ajustes y mejoras en el seguimiento y evaluación Planes de mejoramiento implementado.
	H	Ejecutar el seguimiento, monitoreo y evaluación basado en los indicadores propuestos. Realizar seguimiento a la información contenida en la herramienta GPR. Realizar análisis de los resultados obtenidos sobre el cumplimiento del Plan Estratégico Operativo. Generar alertas, directrices y recomendaciones sobre la ejecución del Plan Estratégico Operativo de las Empresas Públicas.	
V	Evaluar la gestión realizada para el cumplimiento del Plan Estratégico Operativo. Evaluar oportunidades de mejora.		
A	Elaborare implementar planes de mejoramiento conforme los resultados de la evaluación.		
RECURSOS ↑			INDICADORES
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPO	SOSTWARE
1 analista	Edificio EMCO 1 Módulo	1 Computadora, 1 Teléfono,	Herramienta GPR
			Eficacia en la gestión del Plan de Seguimiento





Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: CG-002	PROCESO: SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y ESTÁNDARES	
Objetivo: Desarrollar acciones de seguimiento al cumplimiento de Normas y Estándares, proporcionando recomendaciones como base para la toma de decisiones.		

QUIEN SUMINISTRA ↓ Empresas Públicas	CONTROLES Ley, normativa, manual de procedimientos, verificación in situ		QUIEN RECIBE Empresas Públicas Entes de Control ↑
ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO ↓ Gerente de Control de Gestión de EPs ↓		SALIDAS ↑
Decretos, Resoluciones Normativa, información institucional Informes de Auditoría	LÍMITES		Plan de seguimiento Informes de resultados Plan de acción
	INICIO:	Solicitud de verificación de cumplimiento de normas y estándares de gestión.	
	FIN:	Acciones correctivas.	
	ACTIVIDADES		
	P	Definir el plan de seguimiento al cumplimiento de normas, para proceder con la evaluación.	
	H	Revisión de cumplimiento de las regulaciones propias del entorno en base a su actividad.	
V	Evaluar el cumplimiento de disposiciones sobre la aplicación de normas, políticas y lineamientos establecidos.		
A	Acciones correctivas para evitar incumplimientos en la gestión.		
RECURSOS ↑			
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
1 analista de control interno	Edificio EMCO 1 módulo	1 Computadora 1 Teléfono	Zimbra, Quipux
INDICADORES Cumplimiento de normativa.			





Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: CG-003	PROCESO: MONITOREO DE SERVICIOS	
Objetivo: Dar seguimiento al cumplimiento de los servicios brindados por las Empresas Públicas, a fin de mejorar el procesos de otorgación de los mismos.		

 QUIEN SUMINISTRA Empresas Públicas	CONTROLES Ley, normativa, manual de procedimientos, visitas, herramienta GPR		QUIEN RECIBE Ciudadanía, Sector Público y Privado 
ENTRADAS	 RESPONSABLE DEL PROCESO Gerente de Control de Gestión de EPs 		SALIDAS
Plan Estratégico y Operativo Catálogo de servicios Información de indicadores de cumplimiento.	LÍMITES		Información del nivel esperado de cumplimiento Recomendaciones Mejores prácticas.
	INICIO:	Identificación de acciones necesarias para medir el nivel de cumplimiento sobre los servicios.	
	FIN:	Implementación de acciones de mejora del proceso	
	ACTIVIDADES		
	P	Definir las acciones necesarias (indicadores y metas) para la medición y análisis de desempeño sobre la otorgación de los servicios.	
	H	Revisión del Plan Estratégico y Operativo de la EPs, información de indicadores y metas obtenida de la herramienta GPR, comparación de los datos contra el nivel esperado de cumplimiento.	
V	Evaluar el nivel esperado de cumplimiento en base a servicios no conformes, atrasos, tiempo de respuesta de servicios, disponibilidad del servicio. Generar alertas, directrices y recomendaciones.		
A	Levantar el plan de mejora		
RECURSOS			INDICADORES
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
1 analista de control interno	Edificio EMCO 1 módulo	1 Computadora 1 Teléfono	Zimbra, Quipux, herramienta GPR.
Cumplimiento de recomendaciones realizadas.			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.





EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: CG-004	PROCESO: SEGUIMIENTO FINANCIERO	
Objetivo: Realizar un análisis de los resultados reales de las Empresas Públicas a fin de garantizar el correcto uso de los recursos públicos.		

 QUIEN SUMINISTRA	CONTROLES		QUIEN RECIBE
Empresas Públicas	Ley, normativa, manual de procedimientos, herramienta GPR		Ciudadanía, Sector Público y Privado 
ENTRADAS	 RESPONSABLE DEL PROCESO Gerente de Control de Gestión de EPs 		SALIDAS
Plan Estratégico y Operativo Presupuesto Anual Balance General Estado de Resultados	LÍMITES		Informe de la situación actual de las EPs Resultados de indicadores de medición Informe de recomendaciones Plan de acción
	INICIO:	Identificación de necesidades de control financiero.	
	FIN:	Implementación de acciones de mejora del proceso	
	ACTIVIDADES		
	P	Establecer parámetros e indicadores para la medición de desempeño y resultados de gestión.	
	H	Realizar un análisis de la situación inicial de las EPS y comparar con los resultados obtenidos en base a los indicadores de rentabilidad, ventas, estado de inversiones, ejecución de proyectos. Elaborar simulación de diferentes contextos en base a los resultados financieros obtenidos.	
V	Revisar los estados financieros (Balance general, estado de resultados, flujo de efectivo). Generar alertas, directrices y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.		
A	Acciones correctivas para la toma de decisiones adecuadas.		
RECURSOS			
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
1 analista de control interno	Edificio EMCO 1 módulo	3 Computadoras 1 Teléfono	Zimbra, Quipux, herramienta GPR.
INDICADORES			
Cumplimiento de observaciones emitidas.			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
CODIGO: GTH -001	PROCESO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL		
Objetivo Seleccionar y/o vincular candidatos idóneos a fin de ocupar una vacante, considerando los requerimientos establecidos en el perfil del cargo y competencias específicas de los candidatos.			
QUIEN SUMINISTRA ↓ Gestión Estratégica Gestión de Talento Humano Todos los procesos	CONTROLES Internos: Procedimiento, Manuales, Metodologías Externos: Leyes, Decretos		QUIEN RECIBE Gestión del Talento Humano ↑
ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO ↓ Gerente de Talento Humano ↓	SALIDAS ↑	
Requerimiento de personal Detalle de perfil requerido Presupuesto Anual	LÍMITES		Aprobación del requerimiento Entrevista por competencia Resultados de evaluación Vinculación e inducción
	INICIO:	Requerimiento de personal	
	FIN:	Selección del personal	
	ACTIVIDADES		
	P	Descripción del puesto de trabajo y perfil requerido	
	H	Determinar los procesos básicos del proceso de selección. Reclutamiento y Pre selección. Realizar un comunicado tanto interno como externo sobre la vacante y perfil requerido para el puesto. Receptar de hojas de vida. Ejecutar pruebas.	
A	Verificar resultados, Selección del personal, formalización de la contratación.		
V	Acciones preventivas, inducción.		
RECURSOS ↑			INDICADORES
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
1 Jefe de Talento Humano, 1 Analista	Edificio EMCO 2 módulos	2 Computadoras,2 Teléfonos	Word, Excel, Zimbra, Quipux, Herramienta GPR
Eficacia en los procesos de contratación.			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.





EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
CODIGO: GTH-002	PROCESO: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
Objetivo Garantizar el nivel de competencia de cada uno de los servidores conforme a sus responsabilidades.				
 QUIEN SUMINISTRA Gestión de Talento Humano Evaluadores responsables	CONTROLES Procedimiento, Manuales, Metodologías Leyes, Decretos		QUIEN RECIBE Todos los procesos Gestión del Talento Humano Personal Evaluado 	
ENTRADAS	 RESPONSABLE DEL PROCESO Gerente de Talento Humano 	SALIDAS		
Necesidad de evaluación de desempeño anual Documentos	LÍMITES		Cronograma, nómina de evaluados y evaluadores Formulario EVAL Informe de evaluación realizada Difusión de resultados Plan de mejora	
	INICIO:	Solicitud de evaluación de desempeño		
	FIN:	Acciones correctivas		
	ACTIVIDADES			
	P	Preparar el cronograma de ejecución de evaluación de desempeño. Establecer la nómina de evaluados y evaluadores.		
	H	Ejecutar el proceso de evaluación de desempeño en el formato establecido por el Ministerio de Trabajo.		
A	Realizar el seguimiento al proceso de evaluación. Verificar los resultados obtenidos			
V	Acciones correctivas, realizar ajustes en el procesos de selección del personal 			
RECURSOS				
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE	
1 Analista	Edificio EMCO 1 módulo	1 Computadora, 1 Teléfono	Word, Excel, Zimbra, Quipux, Herramienta GPR	
			INDICADORES Nivel de competencias de los servidores públicos.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: GTH-003	PROCESO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	
Objetivo Formar, capacitar y desarrollar el Talento Humano		

QUIEN SUMINISTRA ↓ Todos las áreas involucradas Gestión del Talento Humano		CONTROLES Internos: Procedimiento, Manuales, Metodologías Externos: Leyes, Decretos		QUIEN RECIBE Todos los procesos Gestión del Talento Humano ↑	
ENTRADAS Necesidad de capacitación Documento		RESPONSABLE DEL PROCESO ↓ Gerente de Talento Humano ↓		SALIDAS ↑ Gestión del Talento Humano Responsables del Plan de capacitación por áreas. Plan de mejoras	
		LÍMITES			
		INICIO:	Necesidad de Capacitación		
		FIN:	Retroalimentación		
		ACTIVIDADES			
		P	Identificación de las necesidades de capacitación por área.		
		H	Elaborar el Plan de Capacitación anual con todos los requerimientos de las áreas y verificar presupuesto. Ejecutar las capacitaciones conforme cronograma.		
		V	Llevar a cabo evaluación sobre las capacitaciones recibidas.		
		A	Planes de acción, retroalimentación.		
RECURSOS					
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE		INDICADORES
1 Analista	Edificio EMCO 1 módulo	1 Computadora, 1 Teléfono, Impresora.	Word, Excel, Zimbra, Quipux, Herramienta GPR		Eficacia de la capacitación

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP				CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
CODIGO: GTH-004		PROCESO: DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL			
Objetivo Precautar los derechos del personal que se desvincula de la empresa.					
QUIEN SUMINISTRA		CONTROLES		QUIEN RECIBE	
 Servidor Público Gestión Financiera Gestión de Talento Humano		Internos: Procedimiento, Manuales, Metodologías Externos: Leyes, Decretos		Gestión del Talento Humano Gestión Financiera. Empleador	
ENTRADAS		RESPONSABLE DEL PROCESO		SALIDAS	
Documento de renuncia. Informe de actividades realizada Requisitos por cumplir previo a la desvinculación Solicitud de liquidación		 Gerente de Talento Humano 		 Aceptación de renuncia Acción de personal Registro de novedades Liquidación Plan de acción	
		LÍMITES			
		INICIO:	Documento de renuncia		
		FIN:	Desvinculación del personal		
		ACTIVIDADES			
		P	Aceptar el documento habilitante para desvinculación (renuncia) Emitir detalle de requisitos previo a la desvinculación.		
		H	Recibir los documentos habilitantes para la respectiva liquidación (declaración juramentada, informe de labores, formulario para desvinculación, acta de descargo de bienes) Solicitar desactivación de claves de acceso a sistemas, descargo de bienes. Elaborar Acción de Personal de renuncia y liquidación. Desafiliar al empleado del IESS.		
		V	Verificar liquidación y documentos, actualizar nómina.		
		A	Acciones correctivas, realizar ajustes al proceso, disminuir tiempos.		
RECURSOS					
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE	INDICADORES	
1 Analista	Edificio EMCO 1 módulo	1 Computadora, 1 Teléfono, Impresora.	Word, Excel, Zimbra, Quipux, Herramienta GPR	Eficacia en la gestión realizada para el trámite de desvinculación del personal	


Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: GTH-005	PROCESO: REMUNERACIONES	
Objetivo: Realizar el pago a tiempo del personal dentro del marco legal.		

QUIEN SUMINISTRA		CONTROLES		QUIEN RECIBE	
Talento Humano		Ley Orgánica de Servicio Público, Roles generados, contratos.		Todos los procesos	
ENTRADAS		RESPONSABLE DEL PROCESO		SALIDAS	
Normativa Contratos Acciones de Personal		Gerente de Talento Humano		Nómina pagada.	
		LÍMITES			
		INICIO:	Necesidad de elaboración de nómina		
		FIN:	Emisión roles de pago		
		ACTIVIDADES			
		P	Revisión de contratos suscritos, ingreso de servidores nómina, aviso de entrada al IESS		
H	Elaboración de la nómina, cálculo de beneficio de ley, cálculo de aportaciones al IESS, elaboración de solicitud de pago, roles de pago.				
V	Verificación de contratos suscritos, verifica de escala de sueldos, verificación de roles de pago.				
A	Acciones correctivas, realizar ajustes al proceso, disminuir tiempos.				
RECURSOS					
PERSONAL		INSTALACIONES		INDICADORES	
1 Jefe de Talento Humano, 1 Analista		Edificio EMCO 2 módulo		Exactitud en la elaboración de la nómina.	
		EQUIPOS			
		2 Computadoras, 2 Teléfono		SOFTWARE	
				Word, Excel, Zimbra, Quipux, Herramienta GPR	

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: GF-001	PROCESO: GESTIÓN CONTABLES Y TRIBUTARIA	
Objetivo Mantener información cuantitativa de las transacciones que realiza la empresa, con el fin de conocer en un periodo determinado el estado financiero de la tidad.		

	QUIEN SUMINISTRA	CONTROLES	QUIEN RECIBE
	Ministerio de Finanzas Procesos involucrados	Procedimiento, Manuales, Metodologías Leyes, Decretos, verificación sistema SIGEF	Entes de Control Todos los procesos involucrados
	ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO	SALIDAS
	Calendario Tributario Manuales de Procesos	Gerente Financiero	Declaraciones presentadas oportunamente. Balances presentados oportunamente.
	Calendario de presentación de informes financieros Facturas aprobadas, transacciones bancarias, base de datos de registros contables. Movimientos contables Listado auxiliares auditados	LÍMITES	Asientos contables Informes Información verificada Asientos de ajustes y correcciones.
		INICIO: Recepción de información de cada área.	
		FIN: Publicación y envío de los estados financieros a los entes de control.	
		ACTIVIDADES	
		P Identificar fechas de presentación de declaraciones de impuestos funcionarios. Determinar fechas de conciliación de cuentas del balance. Definir fechas de presentación de Estados Financieros.	
		H Registrar las operaciones realizadas, elaboración de informes para entes de control, análisis de registros contables, elaboración mensual de conciliaciones.	
		V Revisión de registros contables, libros auxiliares.	
		A Acciones correctivas, realizar ajustes al proceso.	
RECURSOS			INDICADORES
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
1 Gerente Financiero, 1 Asistente 1 Contador, 2 Analistas	Edificio EMCO 1 oficina, 5 módulos	5 Computadora, 5 Teléfonos, 1 Impresora.	SIGEF, Word, Excel, Zimbra, Quipux, Herramienta GPR
Calidad en la elaboración de Estados Financieros.			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: GF-002	PROCESO: GESTIÓN PRESUPUESTARIA	
Objetivo Administrar los ingresos y gastos de la entidad, a fin de cumplir con los compromisos financieros y operativos planificados en el presupuesto aprobado.		

QUIEN SUMINISTRA		CONTROLES		QUIEN RECIBE		
Todos los procesos Planificación Estratégica y Operativa Gestión Contable		Internos: Procedimiento, Manuales, Metodologías Externos: Leyes, Decretos		Directorio EMCO – EP Todos los procesos Responsables de la generación de ingresos		
ENTRADAS		RESPONSABLE DEL PROCESO		SALIDAS		
Proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de cada área, Plan Anual de Compras, Plan Operativo Anual. Solicitud de disponibilidad presupuestaria. Solicitud de traslado presupuestal. Solicitud de información estadística. Base de datos ejecución de gastos		Gerente Financiero		Presupuesto de Ingresos y Gastos Asignación de disponibilidad Presupuestaria. Informes Socialización		
		LÍMITES				
		INICIO:	Solicitud de disponibilidad presupuestaria.			
		FIN:	Informe de ejecución presupuestal			
		ACTIVIDADES				
		P	Consolidación de información, Plan Estratégico y Operativo para elaboración del Presupuesto Anual.			
H	Ejecución presupuestaria, emisión de certificación presupuestaria, registro de compromisos presupuestarios, traslados presupuestarios.					
V	Validación de indicadores de gestión, verificación de la ejecución presupuestal, informe de ingresos y gastos mensuales.					
A	Acciones correctivas ante la planificación del presupuesto anual.					
RECURSOS						
PERSONAL		INSTALACIONES		EQUIPOS		
SOFTWARE		INDICADORES				
1 Jefe en Presupuesto 2 Analistas		Edificio EMCO 1 oficina 3 módulos		3 Computadora, 3 Teléfono, Impresora.		
SIGEF, Word, Excel, Zimbra, Quipux, Herramienta GPR		Cumplimiento en la ejecución del Presupuesto.				

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: GA-001	PROCESO: MANTENIMIENTO	
Objetivo Planificar y mantener operativos los servicios generales.		

QUIEN SUMINISTRA ↓	CONTROLES		QUIEN RECIBE
Gerencia Administrativa	Internos: Procedimiento, Manuales, Metodologías Externos: Leyes, Decretos		Gestión Administrativa Gestión Financiera Planificación Estratégica y Operativa
ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO ↓		SALIDAS ↑
Requerimientos, Solicitud de informes Formato de evaluación y cumplimiento	LÍMITES		Documento, información de mantenimientos realizados. Plan de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles. Plan Operativo de Transporte. Plan de mantenimiento vehicular. Pagos solicitados Informes Porcentaje de cumplimiento
	INICIO:	Información de mantenimiento realizados	
	FIN:	Ejecución del Plan de Mantenimiento	
	ACTIVIDADES		
	P	Levantar información en relación a mantenimientos realizados de bienes muebles e inmuebles y vehículos.	
	H	Elaboración del Plan de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles. Elaboración del Plan Operativo de Transporte. Elaboración del Plan de mantenimiento de vehículos. Solicitud de pago por servicios generados.	
V	Informes de planificación, y cumplimiento de las actividades ejecutadas para mantener operativos los servicios generales.		
A	Revisar y analizar ejecución y cumplimiento de planes de mantenimiento.		
RECURSOS ↑			INDICADORES
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
1 Gerente 1 jefe de mantenimiento, 1 Asistente, 1Analista	Edificio EMCO 1 oficina 4 módulo	4 Computadoras, 4 Teléfono, Impresora.	Word, Excel, Zimbra, Quipux,
Cumplimiento del cronograma de ejecución del PAC.			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP				CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
CODIGO: GA-002		PROCESO: COMPRAS			
Objetivo Planificar, coordinar y verificar la ejecución de los procesos de compras públicas.					
QUIEN SUMINISTRA Todos los Procesos involucrados Gestión Administrativa		CONTROLES Procedimiento, Manuales, Metodologías Leyes, Decretos, Herramienta GPR		QUIEN RECIBE Responsables del PAC, Presupuesto, Gerencia General, Asesoría Jurídica, Todos los procesos involucrados, Entes de Control, Servicio de Contratación Pública,	
ENTRADAS Requerimientos, necesidades Solicitud de informes Formato de evaluación y cumplimiento		RESPONSABLE DEL PROCESO Gerente Administrativo		SALIDAS Información necesidades, requerimientos Plan Anual de Compras Públicas. Certificaciones Presupuestarias. Aprobación del PAC. PAC publicado Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas. Resoluciones Procesos Publicados Informes Porcentaje de cumplimiento	
		LÍMITES			
		INICIO:	Requerimiento, Necesidades		
		FIN:	Informe de ejecución del PAC		
		ACTIVIDADES			
		P	Levantar la información en relación a las necesidades para el Plan Anual de Compras Públicas (PAC).		
		H	Elaborar del PAC. Solicitud de Certificación Presupuestaria. Solicitud de Aprobación del PAC. Publicación del PAC en el Portal de Compras Públicas. Elaboración de Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas. Elaboración de Resoluciones .Publicación de los Procesos en el Portal.		
		V	Informe de ejecución del PAC. Informe de estudios previsto para las respectivas adquisiciones. Informe de utilización de herramientas tecnológicas dispuestas por los entes de control. Informe de administración de documentos, estado de proceso.		
		A	Revisar y analizar el porcentaje de cumplimiento e incumplimiento de ejecución del PAC por procesos. Determinar razones y procesos de mejora.		
RECURSOS					
PERSONAL		INSTALACIONES		INDICADORES	
1 Jefe de Adquisiciones 2 Analista		Edificio EMCO 1 oficina 3 módulos		Cumplimiento del Plan de Mantenimiento.	
		EQUIPOS		SOFTWARE	
		3 Computadora, 3 Teléfono, Impresora.		Sistema de Contratación Pública Word, Excel, Zimbra, Quipux, Herramienta GPR	

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: GT-001	PROCESO: SOPORTE USUARIOS	
Objetivo Brindar soporte técnico de manera oportuna y eficaz a la infraestructura tecnológica e informática de la empresa.		

QUIEN SUMINISTRA ↓	CONTROLES		QUIEN RECIBE
<p>Todos los procesos involucrados</p> <p>Gestión de TICS</p> <p>Gestión Administrativa</p> <p>Entes de Control</p>	<p>Internos: Procedimiento, Manuales, Metodologías Externos: Leyes, Decretos</p>		<p>Todos los procesos involucrados</p> <p>Entes de control</p> <p>Gestión de TICS</p> <p>Planificación Estratégica y Operati</p> <p>↑</p>
ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO ↓		SALIDAS ↑
<p>Solicitud de soporte técnico</p> <p>Solicitud de inventario</p> <p>Plan Estratégico y Operativo</p> <p>Informe de auditoría</p>	Gerente de TICS		<p>Coordinación de asistencia y soporte técnico.</p> <p>Plan estratégico de información y comunicaciones.</p> <p>Cronograma</p> <p>Soporte técnico.</p> <p>Software y hardware en óptimo funcionamiento.</p> <p>Red en buen funcionamiento</p> <p>Inventario de aplicaciones, datos, componente, elementos de conectividad y demás</p> <p>Resultados de indicadores.</p> <p>Riesgos analizados</p> <p>Acciones correctivas, preventivas y de mejora.</p>
	LÍMITES		
	INICIO:	Solicitud de soporte técnico	
	FIN:	Asistencia, análisis de riesgos	
	ACTIVIDADES		
	P	<p>Recibir y registrar todas las solicitudes de soporte técnico de los usuarios. Realizar planes estratégicos de información y comunicaciones. Realizar un cronograma para el levantamiento de inventario de aplicaciones, datos, componentes reusables, elementos de conectividad y demás.</p>	
H	<p>Atención de solicitudes soporte técnico de correos institucionales. Mantenimiento preventivo y correctivo del software y hardware. Mantenimiento de la red de datos. Administración de data center de antivirus. Levantamiento de inventario de aplicaciones, datos, componentes, elementos de conectividad.</p>		
V	<p>Seguimiento y medición del proceso. Analizar los riesgos.</p>		
A	<p>Identificar planes de mejora.</p>		
RECURSOS ↑			INDICADORES
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
1 Gerente, 1 Jefe de Soporte, 2 analistas	Edificio EMCO 1 oficina, 5 módulos	5 Computadora, 5 Teléfono, Impresora.	Word, Excel, Zimbra, Quipux
Cumplimiento en la atención de requerimientos.			

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: GT-002	PROCESO: MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA	
Objetivo: Definir las actividades de mantenimiento e infraestructura que deben realizarse en la empresa, garantizando la disponibilidad, funcionalidad y conservación de las instalaciones y equipos (tanto hardware como software) de la empresa.		

QUIEN SUMINISTRA ↓ Todos los procesos involucrados Planificación Estratégica y Operativa Gestión Administrativa Gestión de TICS Entes de Control		CONTROLES Procedimiento, Manuales, Metodologías Leyes, Decretos		QUIEN RECIBE Gestión Administrativa Gestión de TICS, Entes de control Planificación Estratégica y Operativa. Funcionarios internos y externos. Todos los procesos	
ENTRADAS Reglamento, Manuales. Plan de continuidad y contingencia Solicitud de informe Informe de auditoría		RESPONSABLE DEL PROCESO ↓ Gerente de TICS		SALIDAS ↑ Procesos y Proyectos de T.I Plan de continuidad y contingencia Plan Anual de Compras Procedimientos e instructivos Base de datos de información Informes técnicos. Avances de cumplimiento Acciones correctivas, preventivas y de mejora.	
		LÍMITES			
		INICIO:	Mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura, equipos, software e información de la empresa.		
		FIN:	Entrega de informe de gestión.		
		ACTIVIDADES			
		P	Proyección de procesos y proyectos de T.I Proyección del plan de continuidad y contingencia de T.I Identificación de arquitecturas y plataformas, bienes y servicios tecnológicos. Proyección de procedimientos e instructivos para respaldo de información.		
		H	Cumplimiento de procesos y ejecución de proyectos. Aplicación del Plan de continuidad y contingencia. Ejecución del PAC. Respaldos de información.		
		V	Informes técnicos sobre adquisiciones de arquitecturas y plataformas arquitecturas y plataformas, bienes y servicios tecnológicos. Informe de control de prestación de servicios contratados a terceros. Informes de medición de análisis y mejora del desempeño de los procesos.		
		A	Identificación de acciones de mejora, para alcanzar objetivos definidos.		
RECURSOS					
PERSONAL		INSTALACIONES		SOFTWARE	
1 Jefe de mantenimiento , 2 Analista		Edificio EMCO 1 oficina 2 Analistas		3 Computadora, 3 Teléfono, Impresora. Word, Excel, Zimbra, Quipux, Herramienta GPR	
INDICADORES					
Eficacia en la atención de solicitudes de servicios.					

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: GT-003	PROCESO: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	
Objetivo: Asegurar la oportunidad y veracidad de la información, mediante el uso eficiente de los sistemas informáticos.		

QUIEN SUMINISTRA	CONTROLES		QUIEN RECIBE
Todos los procesos	Manuales, leyes, decretos.		Todos los procesos
ENTRADAS	RESPONSABLE DEL PROCESO		SALIDAS
Solicitud de información Entes de Control	Gerente de TICs		Módulo sistema de información Aplicativos Certificado de seguridad de la información Backup de a información
	LÍMITES		
	INICIO:	Recepción de solicitudes de información	
	FIN:	Establecimiento de acciones de mejora	
	ACTIVIDADES		
	P	Analizar diseñar, desarrollar soporte y mantenimiento de Redes de Datos y Plataforma Tecnológica. Administración de servidores, red, sistemas de información propios y externos. Gestionar y garantizar la actualización de la información en el sistema.	
H	Realizar el análisis, Diseño, desarrollo, implementación, soporte y mantenimiento de los Sistemas de Información, Realizar la administración de servidores, red, sistemas de Información propios y externos. Realizar la actualización de la información institucional. Implementación de políticas de acceso a la información.		
V	Verificación de funcionamiento de servidores, mediación, análisis y seguimiento de los indicadores del proceso, resultados de evaluación e índices de transparencia.		
A	Tomar acciones de control preventivo y/o correctivo frente a los resultados de las mediciones de los riesgos e indicadores de gestión.		
RECURSOS			INDICADORES
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE
1 Jefe de Información, 1 analista	Edificio EMCO, 1 oficina, 2 módulos	Laptop, teléfono, impresora	Word, Excel, Zimbra, Quipux,
			Eficacia en la entrega de información interna

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.