



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**ESCUELA DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,  
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS**

*(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)*

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE  
MAGISTER**

<b>Título:</b>
Diseño de la Planificación Estratégica para la Empresa Pública Hidroequinoccio EP
<b>Autor/a:</b>
Liseth Alexandra Novoa Reyes
<b>Tutor/a:</b>
PhD Diego José Donoso Vargas

**Quito-Ecuador**

## RESUMEN

La presente investigación se ha realizado a la Empresa Pública Hidroequinoccio EP, siendo una empresa de carácter público con una responsabilidad social con la provincia de Pichincha y con un país que contribuye al desarrollo en el sector de infraestructura, inmobiliaria, vialidad, y energético, dentro de la cual se ha identificado una inadecuada planificación en los procesos administrativos financieros de la Empresa Pública Hidroequinoccio EP, por lo que se ha visto la necesidad de elaborar el plan estratégico de la Empresa Pública Hidroequinoccio EP, con el fin de optimizar los recursos financieros y administrativos a través de técnicas alineadas al Plan Nacional de Desarrollo, tomando en cuenta que se ha aplicado un método de investigación de tipo explicativo, el cual nos ayudará a aplicar las diferentes técnicas de investigación que contribuyan a la consecución del objetivo deseado. Con la propuesta del Plan Estratégico Institucional, se espera lograr que la Empresa Pública Hidroequinoccio EP encuentre su identidad de trabajo con el objetivo de alcanzar la consolidación organizacional y conseguir bases sólidas para obtener los resultados deseados, y que estos sean medibles y alcanzables para una posterior evaluación de la gestión empresarial tomando en cuenta que estamos al servicio de la sociedad para satisfacer sus necesidades y lograr una atención eficaz a los sectores del país al que pertenece.

### **Palabras claves:**

Planificación, estrategia, empresa pública, objetivos, necesidades

## ABSTRACT

Has been the Hidroequinoccio EP public company, being a public company with a social responsibility with the province of Pichincha and a country that contributes to the development in the infrastructure sector, this research real estate, transportation, and energy, within which has identified inadequate planning in Hidroequinoccio EP public company financial administrative processes, so that the need has been of the plan strategic Hidroequinoccio EP public company, in order to optimize the financial and administrative resources through techniques aligned with the National Development Plan, taking into account that has been applied a method of type explanatory research, which will help us to apply different research techniques that contribute to the achievement of the objectives desired. With the proposal of the institutional Strategic Plan, is expected to achieve Hidroequinoccio EP public company to find its identity of work in order to achieve the organizational consolidation and get solid bases for results desired, and they are measurable and achievable for a subsequent evaluation of business management taking into account that we are at the service of the society to meet their needs and achieve effective care sectors of the country to which it belongs.

### **Key words:**

Planning, strategy, public company, goals, needs

## Índice

Marco teórico.....	- 5 -
1 Fundamento teórico .....	- 5 -
1.1. ¿Qué es estrategia?.....	- 5 -
1.2. Definición de planificación estratégica.....	- 6 -
1.3. Fases del proceso de planificación estratégica .....	- 7 -
1.4. Las empresas públicas.....	- 8 -
1.5. La planificación estratégica y la planificación operativa .....	- 10 -
1.6. Cambios en la planificación en el sector público del Ecuador .....	- 11 -
1.7. Conceptos y tendencias de la nueva gestión pública .....	- 11 -
1.8. Los Indicadores de desempeño.....	- 12 -
1.9. Giro específico del negocio.....	- 13 -
1.10. Investigaciones Previas .....	- 14 -
2 Metodología.....	- 17 -
2.2. Diseño de la investigación.....	- 17 -
2.3. Proceso de investigación .....	- 18 -
2.4. Unidades de estudio .....	- 19 -
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	- 19 -
2.6. Población.....	- 20 -
2.7. Análisis de resultados .....	- 20 -
3 Planificación Estratégica .....	- 28 -
3.1 Descripción histórica de la empresa pública Hidroequinoccio EP.....	- 28 -
3.2 Fusión empresas públicas.....	- 32 -
3.3 Diagnóstico.....	- 33 -
3.3.1 Planificación dentro de la organización .....	- 35 -
3.3.2 Talento humano .....	- 37 -
3.3.3 Tecnologías de la información .....	- 38 -
3.3.4 Proceso y procedimientos .....	- 39 -
3.3.5 Giro específico del negocio.....	- 39 -
3.4 Análisis del ambiente y análisis situacional .....	- 42 -
3.5 Análisis del contexto.....	- 42 -
3.6 Análisis del ambiente general.....	- 44 -
3.7 Análisis sectorial y diagnóstico territorial.....	- 48 -

---

3.8	Análisis de actores .....	- 50 -
3.9	Análisis FODA .....	- 51 -
3.9.1	Análisis Matriz de evaluación de factores externos .....	- 53 -
3.9.2	Análisis de la matriz de evaluación de factores internos .....	- 55 -
3.9.3	Análisis matriz FODA .....	- 57 -
3.9.4	Análisis posicionamiento estratégico HEQ.....	- 59 -
3.10	Planificación estratégica institucional.....	- 60 -
3.10.1	Direccionamiento estratégico .....	- 60 -
3.10.2	Misión organizacional.....	- 61 -
3.10.3	Visión organizacional .....	- 61 -
3.10.4	Valores institucionales .....	- 61 -
3.10.5	Mapa estratégico.....	- 62 -
3.10.6	Formulación de políticas y estrategias.....	- 64 -
3.10.7	Objetivos estratégicos .....	- 64 -
3.10.8	Formulación de indicadores .....	- 67 -
3.10.9	Criterios para el manual de puestos .....	- 70 -
CONCLUSIONES .....		- 72 -
RECOMENDACIONES .....		- 74 -
BIBLIOGRAFÍA .....		- 75 -

## Índice de Anexos

Anexo 1. Mapa de Actores .....	- 78 -
--------------------------------	--------

**Índice de ilustraciones**

Ilustración 1 Organigrama.....	- 37 -
Ilustración 2 Posicionamiento estratégico.....	- 58 -
Ilustración 3 Mapa Estratégico .....	- 63 -
Ilustración 4 Objetivos Estratégicos .....	- 66 -
Ilustración 5 Indicadores .....	- 68 -
Ilustración 6 Ponderación de indicadores.....	- 69 -

**Índice de Gráficos**

Gráfico 1 Planificación estratégica para la empresa pública Hidroequinoccio EP .....	- 21 -
Gráfico 2 Visión y misión empresarial .....	- 22 -
Gráfico 3 Aplicación de la misión y visión dentro de la empresa .....	- 23 -
Gráfico 4 Procesos y procedimientos de la organización .....	- 24 -
Gráfico 5 Planificación estratégica .....	- 25 -
Gráfico 6 El objetivo de la empresa está alineado a la visión y misión .....	- 26 -

**Índice de tablas**

Tabla 1 Códigos CPC aprobados para el Giro del Negocio .....	- 40 -
Tabla 3 Matriz de factores externos.....	- 52 -
Tabla 4 Matriz de factores internos .....	- 54 -
Tabla 5 Matriz FODA .....	- 56 -

## INTRODUCCIÓN

La empresa pública Hidroequinoccio EP, es el resultado de la fusión de cuatro empresas públicas pertenecientes al Gobierno Descentralizado de la Provincia de Pichincha, las cuales venían presentando problemas administrativos y financieros, el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, en uso de sus funciones constitucionales y legales, con fecha 14 de octubre de 2014 expidió la Ordenanza REF-2-CPP-2014, a través de esta se modificó el objeto social de la Empresa Pública HIDROEQUINOCCIO EP, incluyendo en su ámbito de competencias, entre otros, el objeto social de las extintas Empresas Públicas y se derogó la Ordenanza de creación de éstas empresas; subrogándose HIDROEQUINOCCIO E.P., a partir de ese momento las obligaciones y derechos, activos y pasivos de las empresas absorbidas. El objetivo de la fusión es proponer una estrategia global que pueda aplicarse a todos los niveles de la empresa, en especial a las Unidades de Negocio con el fin de consolidar e integrar la nueva organización y afianzar la consecución del plan estratégico empresarial, en el cual se define los alcances y responsabilidades de forma integral de todos los miembros de la organización, para estructurar un entorno estratégico es necesario la participación activa de los diferentes niveles organizacionales: operativo, mandos medios y alta dirección, considerando que su aporte es valioso para entender, definir y promover los diferentes elementos de la estrategia organizacional expuesta a revisión, monitoreo y ajustes periódicos, generando un estilo proactivo de gestión empresarial pública.

Al contar con una inadecuada planificación en los procesos administrativos financieros de la empresa pública Hidroequinoccio EP, debido a decisiones incorrectas al momento de planificar, ha provocado que no exista una correcta segregación de funciones, que las estrategias empresariales aplicadas no ayuden a la optimización de los recursos administrativos financieros, por lo que no se cuenta con un clima organizacional inadecuado, los recursos administrativos financieros son subutilizados, desorden en la ejecución del presupuesto y planes operativos de la empresa pública Hidroequinoccio EP, frente a esta problemática la planificación estratégica empresarial pretende implementar un proceso continuo de planificación, que inicia con el pensamiento estratégico de la alta dirección, hasta llegar al pensamiento táctico operativo, contando con herramientas tecnológicas que permitan medir constantemente su nivel de cumplimiento y realizar una fácil actualización, para esto se debe desarrollar el diagnóstico de la organización, para

conocer la situación interna y externa de la empresa, establecer el modelo de negocio de la empresa pública Hidroequinoccio EP y definir las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **Problema Científico**

En la empresa pública Hidroequinoccio EP se ha identificado que el problema científico es la inadecuada planificación en los procesos administrativos financieros de la empresa pública Hidroequinoccio EP.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Diseñar el plan estratégico de la empresa pública Hidroequinoccio EP, con el fin de optimizar los recursos administrativos y financieros a través de los grandes objetivos nacionales.

#### **Objetivos Específicos:**

- Realizar el diagnóstico de la empresa Hidroequinoccio EP, para conocer la situación interna y externa de la empresa.
- Formular los elementos orientadores de la Empresa Hidroequinoccio EP.
- Definir las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos empresariales

### **Justificación**

La Empresa Hidroequinoccio EP, requiere de una planificación estratégica como un proceso continuo y sistemático, donde la aplicación de estrategias empresariales esté alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo, siempre buscando el mejoramiento continuo y la optimización de los recursos que la empresa obtiene a través de la ejecución de nuevos proyectos rentables y autosustentables.

La empresa Hidroequinoccio EP, al tener un plan estratégico le permitirá tener objetivos claros y alcanzables de tal forma que se pueda establecer estrategias claras y así

se logrará optimizar los recursos administrativos y financieros, siempre en busca de ser una organización ordenada y eficiente.

La empresa pública Hidroequinoccio EP, como entidad absorbente de otras empresas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Pichincha, tiene por objeto la prestación de servicios públicos de diferente naturaleza, para lo cual puede aprovechar sustentablemente los recursos naturales y bienes públicos necesarios, dedicándose principalmente al diseño, construcción, instalación, operación, administración, comercialización, y mantenimiento de centrales de generación eléctrica. Además, como entidad contratante o contratista puede desarrollar programas, proyectos, y estudios viales y de vivienda, a la vez participar ante terceras personas públicas o privadas en la presentación de ofertas para realizar proyectos de fiscalización, supervisión, desarrollo social, y manejo ambiental.

### **Metodología de trabajo**

Para elaborar la planificación estratégica institucional de la empresa pública Hidroequinoccio EP, que contemple lo indicado anteriormente, se plantea una metodología que combina lo propuesto en las Guías Metodológicas de Planificación Institucional, emitidos por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES. Así como, por la adaptación y articulación de otras reconocidas metodologías de estrategia aplicadas a empresas privadas. El propósito del método propuesto para elaborar el plan estratégico de la empresa es el de disponer de una herramienta útil y práctica al momento de desarrollar su planificación estratégica, con el fin de que ésta cuente con los elementos necesarios para su implementación dentro de un período de Gobierno y su fácil evaluación empresarial en un tiempo determinado.

La metodología contempla: los parámetros generales de la gestión de la empresa, de acuerdo a su normativa legal vigente; el estudio de los lineamientos de la política pública, el análisis de los objetivos y estrategias dictadas en el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, ya que la empresa pertenece al Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Pichincha, principalmente en los objetivos que hacen referencia a las empresas públicas, a las agendas zonales, la Estrategia Nacional para la Igualdad y la Erradicación de la Pobreza y la Estrategia Nacional para la Transformación de la Matriz Productiva; el análisis del

ambiente interno y externo; el estudio del mercado interno y externo de acuerdo al giro de negocio de la empresa; el planteamiento de objetivos estratégicos empresariales desarrollados sobre la base de las metas, los indicadores y los proyectos que genere la empresa para el cumplimiento de sus objetivos. La aplicación de esta metodología conlleva a la empresa a analizar sobre su estructura actual, a través del estudio de la misión, visión en un plazo determinado, y además de la aplicación de un análisis del diagnóstico a través del FODA, en donde se miran los elementos internos y externos que afectan a la organización, además se analiza el contexto, lo cual permite descubrir a los actores con los cuales la organización se relaciona, en términos de poder y de interés.

Una vez que se han establecido los elementos orientadores como la: misión, visión, estrategias, políticas la organización se encontrará en mejores circunstancias de establecer su planificación estratégica para: proponer objetivos, metas, indicadores, el plan plurianual, y el POA. Además, se ha establecido los parámetros para establecer indicadores, herramienta para medir los resultados obtenidos de acuerdo a su ámbito de aplicación. La aplicación de la planificación estratégica en el sector público es una herramienta de suma importancia para poder identificar los puntos críticos y que la asignación de los recursos en un ambiente de cambios y exigencias por avanzar hacia una sociedad más justa y equitativa. La realización de la planificación estratégica es el resultado de un esfuerzo de todos los funcionarios de la empresa pública Hidroequinoccio EP, con la intervención de las diferentes unidades administrativas, unidades de negocio y personal directivo.

## CAPÍTULO I

### Marco teórico

#### 1 Fundamento teórico

##### 1.1. ¿Qué es estrategia?

Al analizar la definición de estrategia se puede decir que es una herramienta organizacional, el camino a seguir que se aplicado en las instituciones para lograr un objetivo deseado, y cada vez esta se van institucionalizando dentro de la empresa de una manera más completa ya que permite establecer tácticas que contribuya a la consecución de las metas que la empresa se ha propuesto a través de su planificación empresarial (Ogliastri, 2000).

Existen varias definiciones acerca de que es la estrategia. Si nos remontamos a la historia se encuentra que este término se utilizaba en el aspecto militar de ahí proviene la estrategia ya que antiguamente se creía que solo la parte militar aplicaba la estrategia, como parte de sus tácticas para los combates.

Entonces se puede decir que la estrategia se utilizaba para formar tácticas en el aspecto militar para desarrollar ciertas destrezas para poder emplear y ejecutar el mejor camino para el éxito. En el aspecto empresarial se puede comparar esta definición, ya que dentro de las organizaciones también se emplea la estrategia para formar tácticas que ayuden a la empresa a mantenerse en el mercado, es el camino que sigue para poder obtener un buen desenvolviendo en el mercado, las exigencias actuales son cada vez mayores por lo que ha hecho que la competitividad de otras empresas crezca, esto ha generado que cada vez las empresas tenga que innovar el accionar que han tomado, de acuerdo a las tendencias de los consumidores o clientes, razón por la cual en una organización es importante determinar de una manera correcta este accionar para que facilite la consecución de los objetivos siempre que estos ayuden a conseguir las metas que se verán materializadas en un resultado integral y podrán ser medibles por medio de herramientas que ayudan a automatizar lo planteado (Ogliastri, 2000).

Con los conceptos enunciados se puede establecer que todos se orientan a como se debe realizar las actividades para llegar a resultados positivos. De ahí que estrategia como concepto y significado es un plan para dirigir en forma adecuada, la misma que se

compone de una serie de acciones. Una planificación es un evento o suceso, que se propone ya sea una persona o grupo de personas, una estrategia para la empresa o estrategia grupal además es el conjunto de trabajos que alinean las metas y objetivos para dar viabilidad a las decisiones tomadas y orientadas a alcanzar un determinado resultado de una empresa para lograr el fin deseado.

### **1.2. Definición de planificación estratégica**

La planificación estratégica es un herramienta de gestión empresarial que nos ayuda a tomar decisiones en las actividades diarias que realiza la empresa, y además nos permite conocer qué pretende la organización realizar en el futuro y cuál es el mejor camino a seguir y, sobre todo, irse adecuando a los cambios de acuerdo a lo que le exige en el entorno en el que esta se desenvuelve, bajo los principios de eficiencia, eficacia, calidad, así que la planificación estratégica es la enunciación de objetivos principales por medio de cursos de acción, denominadas estrategias, para alcanzar lo esperado, en conclusión la planificación es una de las herramientas principales que ayuda a decidir a los altos directivos en las empresas públicas como privadas (Armijo, 2011).

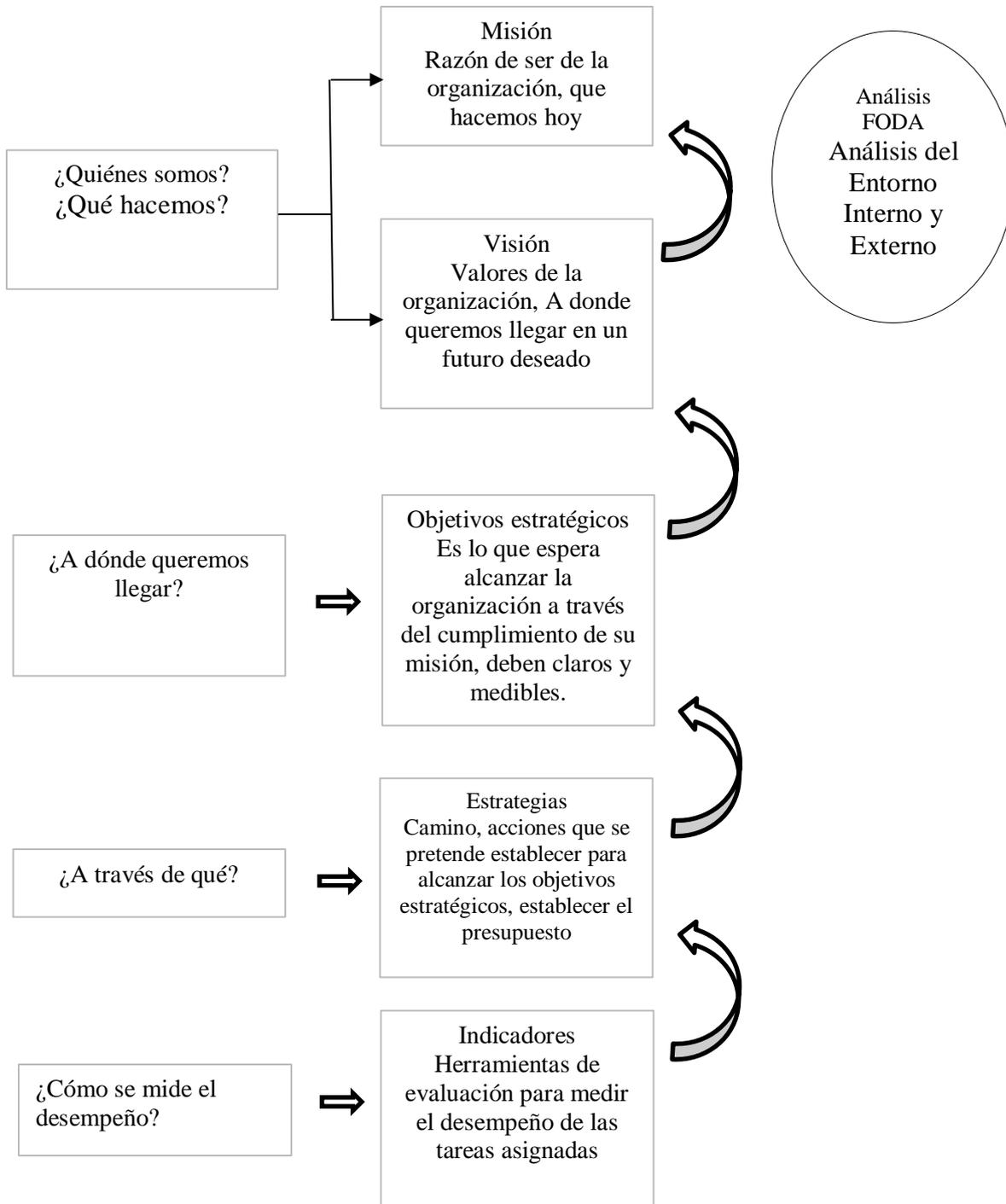
En tal virtud, la planificación estratégica se puede definir como el conjunto de acciones que permiten expresar, instituir y valorar diferentes decisiones que ayuden a la organización a llevar a cabo sus objetivos por medio de la aplicación de estrategias.

Toda empresa diseña planes estratégicos para la consecución de sus objetivos planteados. Estos planes se clasifican en corto, mediano y largo plazo, según la organización y su estructura, ya que esto nos permite determinar la cantidad de actividades que debe ejecutar cada unidad de negocios en los diferentes niveles que tiene la organización.

Hay que tomar en cuenta que en la actualidad en el ámbito público, se trabaja bajo el concepto de resultados. Uno de los principales elementos de la planificación es el presupuesto orientado a resultados, es muy importante la interrelación que existe entre el presupuesto y la planificación, ya que de esta manera se puede medir la ejecución de la asignación de los recursos de una manera más razonable, a esto se debe añadir los elementos orientadores (misión, visión, valores) que ayuden a conseguir los objetivos planteados dentro de la planificación estratégica por medio de la aplicación de estrategias

que se vean plasmados dentro de la ejecución presupuestaria, punto importante para la evaluación (Armijo, 2011).

### 1.3. Fases del proceso de planificación estratégica



(Armijo, 2011, pág. 20)

La planificación estratégica es la base para la articulación de los objetivos institucionales con las metas sectoriales y nacionales, y además facilitar la formulación de los planes operativos y la programación presupuestaria de esta manera se puede decir:

- ✓ A dónde va dirigido los instrumentos que vamos a desarrollar.
- ✓ La metodología de la planificación por medio del establecimiento de las áreas críticas a las cuales se deben orientar las estrategias.
- ✓ La identificación de los caminos de acción, estrategias, estos deben ser ponderados y alineados para determinar el presupuesto empresarial.
- ✓ Este proceso para determinar la planificación estratégica también debe ajustarse al calendario de elaboración del Presupuesto emitido por las entidades de Control (Armijo, 2011).

La planificación estratégica en la actualidad se considera una de las herramientas más importantes dentro de una organización, ya que de esta forma las instituciones contarán con la capacidad de proyectar en el tiempo el desempeño de sus objetivos, mediante la utilización de sus capacidades y aprovechamiento de los recursos disponibles. La planificación estratégica es un medio para poder alcanzar los objetivos empresariales sumando el esfuerzo de todos quienes conforman la empresa.

#### **1.4. Las empresas públicas**

La Constitución del Ecuador concede al Estado la autoridad de planificar el progreso del país y recobrar su papel protagónico como funcionario dinamizador de los recursos económicos. Debido a las diferentes necesidades a nivel de país el Estado ha creado un instrumento para participar en el patrimonio y recursos económicos, y este es a través de la creación de empresas públicas, gracias a la formación de estas el Estado ha tenido mayor participación en sectores estratégicos, y esto ayudado a rescatar las empresas públicas existentes generando así un impacto social y económico para el Ecuador.

Es importante mencionar que de acuerdo a la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) las Empresas Públicas se constituyen sobre la base de su artículo 315, allí nos dice que este tipo de empresas se constituirán para mejorar el rendimiento de los sectores estratégicos, el aprovechamiento de los recursos tanto económico como naturales. De esta forma el Estado pretende dinamizar la economía del país a través de estos

instrumentos que permiten alcanzar los objetivos de la planificación Nacional y sobre todo mejorar la calidad de los servicios que las empresas públicas brindan por medio de esta nueva forma de hacer negocios para buscar el bienestar común.

Hoy en día el Estado consciente de que las empresas públicas apoyan al desarrollo nacional ha hecho esfuerzos para poder integrar dentro de la misma, para lo cual se ha establecido y se han firmado acuerdos para la cooperación pública – privadas. (pág. 56)

A través de la SENPLADES, que como es de conocimiento público, es el ente rector de la planificación a nivel país y el manejo de la inversión públicas del Ecuador, dentro de su ámbito de competencias tiene como principal actividad la de articular con los distintos niveles de planificación la asignación de los recursos públicos, y una de sus funciones es la de elaborar el Plan Anual de Inversiones PAI. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)

La ley en la que se basa la creación de las empresas públicas es la (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009). En el artículo 4 menciona que las empresas públicas tienen autonomía administrativa, presupuestaria, financiera, económica y de gestión, por lo que dentro del ámbito de sus competencias pueden realizar alianzas, contratar aliados estratégicos de acuerdo al giro del negocio de la misma. Con estas herramientas es que se ha podido lograr materializar ciertas obras y proyectos que han ayudado al desarrollo de la provincia de Pichincha (pág. 3).

La empresa pública Hidroequinoccio EP es una empresa que se constituyó bajo este contexto, donde la aplicación de estas herramientas han facilitado la manera de hacer negocios, y gracias a estos mecanismos se ha podido ejecutar proyectos de gran magnitud que han contribuido a los grandes objetivos nacionales, y principalmente a los de la provincia de Pichincha, gracias a la colaboración del gobierno de la provincia de Pichincha, se han ejecutado varios proyectos en los cuales se ha evidenciado la gestión empresarial.

Dentro del sector público se desarrolla la planificación estratégica de una manera en la que es importante medir los resultados alcanzados ya que los recursos que intervienen dentro de este proceso pertenecen a todos los ecuatorianos, y la ciudadanía merece ser informada por medio de la participación activa y la gestión de transparencia en la misma.

### **1.5. La planificación estratégica y la planificación operativa**

En las instituciones públicas se desarrolla la planificación estratégica y la planificación operativa anual, la planificación estratégica tiene que alinearse con los grandes objetivos nacionales que se ha establecido dentro del Plan Nacional de Desarrollo, y estos a su vez alinearse con los objetivos del Plan de desarrollo de Ordenamiento Territorial, y estos alinearse a los objetivos empresariales. Cabe recalcar que la empresa al pertenecer al Gobierno Autónomo de la Provincia de Pichincha, debe alinear sus objetivos de esta manera, y sus estrategias deben estar formuladas al cumplimiento de los objetivos tanto empresariales como nacionales (Sánchez, 2003).

En una organización, las decisiones tomadas tienen que ver con la identificación de cuáles tienen relación con los medios y cuáles con la finalidad y la misión que explica la razón de ser de la institución, es decir, la planificación estratégica es la herramienta que nos va ayudar al cumplimiento de la finalidad y la misión empresarial a través de una estrategia que ayuden a cumplir los objetivos empresariales y así poder establecer las políticas que necesita cumplir la empresa, por medio de la buena utilización de los recursos asignados y así poder obtener resultados razonables (Sánchez, 2003).

La planificación operativa se relaciona con el logro de los objetivos empresariales a corto plazo, con el cumplimiento de los planes y programas en el período de un año, se relaciona con el ámbito presupuestario de la institución. De acuerdo a las expectativas que se ha planteado la empresa estas se van materializando en la planificación operativa anual. Hay que recordar que es importante la optimización de los recursos que se esperan, y el planteamiento de los proyectos que la empresa desea ejecutar. Dentro de las instituciones públicas existen restricciones en cuanto a la asignación de los recursos que la empresa pretende recibir, debido a la situación que atraviesa cada país esto puede ser más crítico, mediante esta planificación operativa la institución deberá entregar las herramientas necesarias a sus funcionarios para poder llevarla a cabo de una forma exitosa (Sánchez, 2003).

### **1.6. Cambios en la planificación en el sector público del Ecuador**

En el año 2008 Ecuador aprobó una nueva Constitución Política que ha servido como fundamento para reformar el marco legal e institucional del país vigente hasta entonces. En el 2010 se difundió el Código de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), que abarca una extensa visión de funciones de la nueva gestión pública y que sentó las bases para la nueva institucionalidad en el país en el campo de la planificación, el presupuesto, la gestión financiera pública, el seguimiento y la evaluación.

Se observa un progreso de todos los pilares de la gestión por resultados, impulsado por los entes rectores de los sistemas de planificación (SENPLADES), finanzas públicas (Ministerio de Finanzas) y gestión pública (SNAP), lo que ha tenido efectos positivos en las prácticas de gestión de los ministerios ejecutores del gasto público.

También se puede mencionar que se observan progresos en cuatro áreas: la planificación estratégica, presupuesto por resultados, el seguimiento de la gestión pública y las adquisiciones públicas. En efecto, el ente rector de la planificación se ha fortalecido, tanto porque cuenta con un marco legal más comprensivo y sus capacidades institucionales se han incrementado; la Secretaría de la Administración Pública (SNAP) ha desarrollado un sistema de seguimiento de la gestión pública, llamado Gobierno por Resultados (GPR); se ha creado el ente rector de las compras públicas, Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) y se lo ha dotado de un sistema electrónico para que se realicen las transacciones en línea. Los mayores desafíos que enfrenta el país para fortalecer la GPR están vinculados con mejorar la articulación entre el plan y el presupuesto, implementar los instrumentos del presupuesto por resultados, mejorar la gestión de los riesgos fiscales e implantar un sistema de evaluaciones independientes de los programas y políticas gubernamentales.

### **1.7. Conceptos y tendencias de la nueva gestión pública**

Las nuevas tendencias en la gestión pública actual dentro de las administraciones se encuentran bajo los principios de eficiencia y eficacia, es decir, buscar la satisfacción de las necesidades reales de la ciudadanía a través de examinar un bienestar común, generando valor público, y este debe estar institucionalizado dentro de cada uno de los funcionarios de las empresas públicas. Hoy en día se utilizan mecanismos de control que permitan a los usuarios evaluar su nivel de satisfacción con la aplicación de sistemas de gestión de transparencia y participación ciudadana (García, 2007).

Las medidas que se tomen para la nueva gestión pública no implican que debe ser de una manera generalizada, de acuerdo a la naturaleza se deben emplear los mecanismos que más se ajusten a la realidad de la empresa, en base al diagnóstico realizado y la identificación de los puntos críticos, se pueden aplicar reformas o modificaciones que ayuden a la empresa a mantenerse en el mercado, y sobre todo que ayuden a mejorar la producción de bienes o servicios que cada empresa brinda (García, 2007).

### **1.8. Los indicadores de desempeño**

Los indicadores de desempeño en el ámbito público se relacionan con los principios de eficiencia y eficacia de una actividad o serie de actividades que ha seleccionado la organización para ser evaluada dentro de un proyecto específico, entonces podemos decir que la eficiencia es la destreza para ejecutar una actividad al menor costo posible, optimización de recursos, y por otro lado la eficacia evalúa si la actividades se están cumpliendo, recordemos que de acuerdo a la nueva gestión pública, estos indicadores deben estar ligados con la ejecución presupuestaria y el nivel de satisfacción que sienten los ciudadanos ante la prestación de servicios (Armijo, Marianela y Bonnefoy Juan Cristóbal, 2005).

Por lo tanto, un indicador de desempeño es una herramienta que mide, evalúa y controla si se están desarrollando los objetivos de un programa, proyecto, plan y por ende la gestión de la organización. Un indicador nos indica en forma numérica el nivel de cumplimiento de las actividades que se han planteado para la consecución de los objetivos, este nos arroja un resultado que nos servirá para su evaluación, análisis e interpretación y establecer la medidas correctivas para que ayuden a tomar las mejores decisiones que contribuyan al desarrollo empresarial (Armijo, Marianela y Bonnefoy Juan Cristóbal, 2005).

Las nuevas tendencias de la gestión por resultados se orientan a la consecución de los objetivos siempre buscando la satisfacción del cliente, en este caso, el ciudadano, hoy en día en la gran mayoría de instituciones del Estado, se centra en los resultados conseguidos, a través de la utilización de varias herramientas que ayuden a la consecución de los mismos, con el fin de poder evaluar la gestión de cada una de ellas.

La nueva tendencia de la administración pública se basa en la igualdad social, la cual tiene una auténtica base normativa, hasta la actualidad se siguen aplicando ciertos principios de la administración pública clásica, sin tomar en cuenta que está buscando siempre la igualdad social y el bienestar del ciudadano, para poder administrar al Estado se requieren de gerentes públicos que son aquellas personas que tienen la habilidad de alcanzar objetivos de interés colectivo a través de la adecuada administración de los recursos disponibles como son: humanos, materiales y financieros.

Dentro del país se ha desarrollado la gestión por resultados a través de la aplicación de la herramienta GpR, se entiende por GpR a un modelo organizacional, directivo y de gestión que les da importancia a los resultados alcanzados y se pretende conocer el cómo se realizan las cosas, el procedimiento a seguir para luego ser evaluados a través de indicadores que nos muestran el avance de las tareas asignadas y de las actividades de ciertos programas y proyectos.

### **1.9. Giro específico del negocio**

De acuerdo al artículo 103 del reglamento a la Ley Orgánica del Sistema de contratación pública menciona que las empresas públicas o las empresa cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en el cincuenta por ciento a entidades de derecho público y las subsidiarias, que son aquellas personas jurídicas creadas por las empresas estatales o públicas, sociedades mercantiles de derecho privado en las que el Estado o sus instituciones tengan participación accionaria o de capital superior al cincuenta por ciento (Ley Orgánica del Sistema Nacional de contratación Pública).

Las contrataciones a cargo de las empresas referidas en el artículo 103 relacionadas con el giro específico de sus negocios, que estén reguladas por las leyes específicas que rigen sus actividades o por prácticas comerciales o modelos de negocio de aplicación internacional, y los contratos de orden societario, no estarán sujetas a las normas contenidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y en el Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Para acogerse a este procedimiento, la máxima autoridad de las empresas o sus delegados deben remitir al Servicio Nacional de Contratación Pública la solicitud para que este determine las contrataciones que correspondan al giro específico y al giro común del respectivo negocio, cumpliendo con los requisitos previstos por el Director Ejecutivo de la

mencionada institución. La definición de contrataciones sometidas a régimen especial por giro específico del negocio se publicará en una ventana especial del portal [www.compraspublicas.gob.ec](http://www.compraspublicas.gob.ec)

Esta disposición no podrá ser utilizada como mecanismo de elusión de los procedimientos de contratación como: catálogo electrónico, subasta inversa, ínfima cuantía, menor cuantía, cotización, licitación, lista corta. Por lo que a criterio del Servicio Nacional de Contratación Pública se presumiera que alguna de las empresas hubiese incurrido en la práctica señalada, dará paso a la notificación a la Contraloría General del Estado.

Es importante mencionar que las contrataciones de bienes, obras y servicios, incluidos los de consultoría a cargo de las empresas antes referidas, diferentes a las señaladas anteriormente deberán aplicar los procedimiento que ha establecido el órgano rector.

#### **1.10. Investigaciones Previas**

Es importante mencionar que para el desarrollo del presente trabajo se ha revisado algunas investigaciones para poder conocer más acerca de la aplicación de la planificación estratégica en las empresas, por lo que se detallan a continuación las siguientes investigaciones:

1. Planificación estratégica incorporando responsabilidad social de la empresa Dismac S.C.C para el período 2014-2018, autor Graciela Maribel Mena Hidalgo.

El objetivo del proyecto de tesis es analizar la influencia de la Planificación Estratégica incorporando Responsabilidad Social en DISMAC S.C.C. para garantizar el crecimiento sostenido, el rendimiento financiero y contar con el personal motivado y capacitado. Señala la necesidad de cambios futuros. Ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos. Lo anterior permite evitar la entropía, es decir, la tendencia de que las cosas sigan su curso hacia la destrucción (Mena, 2014).

Si DISMAC S.C.C. aborda planificación estratégica, puede encontrar aumento del conocimiento de la propia entidad, incremento de conocimiento de los grupos de interés; para dar una mejor respuesta a sus expectativas, aumento del sentido de pertenencia de la personas a la organización, permite detectar oportunidades, prepara a la organización para los cambios en el presente, permite mejorar el proceso de toma de decisiones, disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se toma en corregir decisiones improvisadas, fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos y ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización (Mena, 2014).

2. Propuesta de plan estratégico de la gerencia de comercialización de ferrocarriles del Ecuador, empresa pública alineada al plan nacional de desarrollo 2014 – 2017, autor Jadira Salazar

Ferrocarriles del Ecuador, empresa pública, con su proyecto de rehabilitación iniciado el 2008 trabaja actualmente bajo una perspectiva netamente turística para lo cual comercializa el servicio de viajes en equipo tractivo (locomotoras electro – diesel, vapor y auto ferros) cuyos productos tienen itinerarios y días de operación establecidos, los proyectos que emprenden, actividades, gestiones no cuentan con una planificación estratégica en el área de comercialización lo cual dificulta el desarrollo de su operativización pues no hay una oportuna coordinación con las distintas áreas involucradas lo cual ocasiona grandes inconvenientes (Salazar, 2014).

La planificación estratégica actualmente se ha tornado un factor esencial en las organizaciones a nivel mundial pues uno de los grandes problemas ya que las empresas en el Ecuador se preocupan por vender cada vez más sus productos sin pensar en que puede mejorar su actividad que le permita alcanzar eficiencia, eficacia, sustentabilidad, simplemente las empresas se ven envueltas en una lucha por destruir su competencia (Salazar, 2014).

3. Planificación estratégica de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Senplades, autor Katerine Alexandra Solórzano Martínez y Boanergez Paúl Rodríguez Paredes.

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo a través del tiempo ha ido incorporando dentro de sus atribuciones temas que son cada vez de mayor importancia para el estado ecuatoriano, tal como el Sistema Nacional de Planificación y Democratización del Estado, en los dos ámbitos ha avanzado desde lo normativo, conceptual, hasta lo metodológico, que han ido aterrizando a la realidad (Rodríguez, 2014).

El propósito fundamental del trabajo de investigación es proponer un ejercicio de planificación estratégica institucional para la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo que brinde soluciones de vinculación Plan – Presupuesto y articule la cadena de valor mediante la estrategia, aplicando la metodología BSC, ajustándola al modelo de gestión del sector público, sin salirse de la normativa que limita el accionar en el ámbito de la planificación en las instituciones del Estado (Rodríguez, 2014).

En las investigaciones que se presentan anteriormente, nos podemos dar cuenta de la importancia de la planificación estratégica dentro de una institución, empresa público o privada, estas investigaciones coinciden que a través de esta herramienta se pueden optimizar los recursos tanto administrativos como financieros, siempre tomando en cuenta la base normativa respectiva para delimitar el accionar de cada uno de ellas.

La planificación estratégica como herramienta para la toma de decisiones contribuye al logro de los objetivos planteados, y ayudará a la empresa a conocer su verdadero propósito de una manera ordenada, sistemática y metodológica.

## CAPÍTULO II

### Marco metodológico y diagnóstico de necesidades

#### 2 Metodología

En este capítulo se detalla el procedimiento y la manera sistemática para la elaboración del plan estratégico para la empresa Pública Hidroequinoccio EP, para esto se presenta a continuación la metodología de trabajo aplicada con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

##### 2.1. Enfoque metodológico

El proceso de investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que es un método para la construcción de conocimiento científico que considera las características significantes del enfoque cualitativo, pero también utiliza el rigor lógico matemático de las técnicas estadísticas para la construcción de modelos que faciliten la toma de decisiones.

##### 2.2. Diseño de la investigación

El tipo de investigación a ser utilizado en el proceso de la elaboración del plan estratégico es el método explicativo, el cual busca el porqué de las cosas (causas y efectos), que el proyecto de investigación, que aplican estudios explicativos determinan las causas y los efectos, por lo que sus resultados y conclusiones forman parte del nivel más profundo del conocimiento (Arias, 2012).

Para la elaboración del plan estratégico para la empresa pública Hidroequinoccio EP, se ha establecido realizar una investigación de campo. La investigación de campo es la que consiste en recolectar datos de una manera directa de los sujetos investigados o en el lugar donde en realidad ocurren los sucesos, a este tipo de datos se los denomina primarios, es importante mencionar que se obtiene información y no se altera ninguna de las condiciones existen o recolectadas, por eso es que este tipo de investigación tiene carácter de no experimental (Arias, 2012).

En este tipo de investigación se pueden aplicar datos secundarios, como por ejemplo los que vienen de libros, es decir referencias bibliográficas, y a través de esta investigación se elabora el marco teórico. Es importante mencionar que la base

fundamental de la investigación son los datos de primera fuente, es decir, primarios, los cuales resultan de la estrategia de campo, los que nos ayudarán para que se cumplan los objetivos y la solución al problema planteado.

Dentro de la investigación se han planteado una pregunta científica, las cuales se las puede descubrir y reafinar por medio del enfoque mixto, y este se basa principalmente en la recolección de datos, sin mediciones numéricas como las descripciones y observaciones, además recordemos que las preguntas científicas surgen del proceso de investigación al momento de identificar el problema, el proceso de investigación es flexible y es dinámico entre los eventos y su interpretación entre las respuestas y el desarrollo de la teoría, la finalidad es reconstruir la realidad de una manera idéntica de cómo lo observan los actores de un sistema definido (Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar, 2004).

Por lo tanto, la presente investigación es de carácter cualitativo y cuantitativo, ya que permite obtener información de conversaciones, experiencias, datos que se encuentran ya generados, procedimientos y procesos implícitos que se ejecutan dentro de la empresa, con el propósito de poder obtener información que nos ayude a diseñar una estrategia para la elaboración del plan estratégico de la empresa pública Hidroequinoccio EP.

### **2.3. Proceso de investigación**

Hernández, Fernández, Baptista, (2004) nos indica el proceso de investigación cuando estamos hablando de una investigación de tipo mixta, como se puede observar en los siguientes pasos:

1. Desarrollo de una idea
2. Selección del lugar para el estudio
3. Selección de los participantes que van a ser objeto de estudio
4. Reconocimiento del lugar de estudio
5. Trabajo de campo
6. Selección de un diseño de investigación
7. Elaboración de un instrumento o varios instrumentos para recolectar los datos
8. Recolección de datos que servirán de insumo para el posterior análisis
9. Depuración de los datos para el análisis
10. Análisis de los datos

## 11. Preparación del reporte de investigación (pág. 20).

### **2.4. Unidades de estudio**

Para la presente investigación se ha considerado las siguientes unidades de estudio que contribuyan al desarrollo del trabajo investigativo:

- Alta dirección (Gerencia General)
- Gerentes de las Unidades de negocio
- Responsables de áreas
- Personal operativo

### **2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Dentro de la elaboración del Plan Estratégico para la Empresa Pública Hidroequinoccio EP, y una vez establecido el diseño de la investigación se ha empleado las diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de datos, las mismas que se detallan a continuación:

#### **1. Encuesta:**

Para el diseño del plan estratégico institucional se ha desarrollado la encuesta al personal de las diferentes gerencias: gerencia de energía, gerencia inmobiliaria, gerencia de infraestructura, gerencia general, gerencia administrativa financiera, gerencia jurídica, las mismas que han respondido a preguntas cerradas y abiertas con el propósito de conseguir información de los procesos y procedimientos que aplican en cada una de las áreas para obtener más información acerca de las falencias que se presentan dentro de la organización y así poder encaminar de una manera correcta el diseño de la planificación.

#### **2. Revisión bibliográfica:**

Esta técnica de investigación se ha visto conveniente aplicar en este estudio, ya que la metodología para la preparación del plan estratégico para la empresa pública Hidroequinoccio EP, está dada en los distintos libros que se ha consultado, siendo la base principal para que la empresa cuente con su planificación.

### **3. Entrevista:**

Para el diseño del Plan Estratégico institucional se ha desarrollado la entrevista al personal al Gerente administrativo financiero y responsable de presupuesto, las mismas que han respondido a preguntas abiertas con el propósito de conseguir información de los procesos y procedimientos implícitos que aplican en cada una de las áreas para conocer más acerca de los falencias que se está teniendo así poder encaminar de una manera correcta el diseño de la Planificación.

Al ser parte activa de la empresa pública Hidroequinoccio EP se ha realizado la entrevista, donde se pudo evidenciar los lineamientos necesarios que Hidroequinoccio EP requiere, además las personas entrevistadas pusieron énfasis en sus respuestas que la falta de planificación estratégica ha ocasionado un desorden en las actividades que realizan cada una de las áreas, además es necesario establecer los elementos orientadores que ayude a conocer el verdadero propósito de la misma, una comunicación efectiva entre las áreas sería otro de los elementos a aplicar para mejorar la gestión organizacional.

#### **2.6. Población**

La población a ser analizada para la elaboración del diseño del plan estratégico es la empresa pública Hidroequinoccio EP, estamos hablando de 80 funcionarios que forman parte de la empresa, al analizar una población pequeña no hace falta el establecer una muestra.

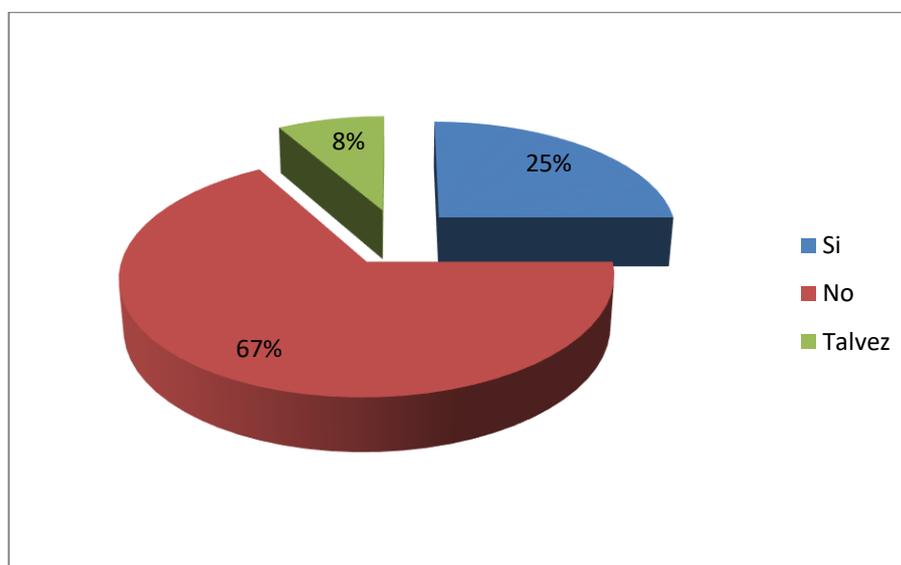
La razón principal por la que se ha determinado trabajar con las diferentes gerencias es que gracias a la colaboración de estas se pudo obtener información, por medio de la recolección de datos, con el fin de conocer la gestión institucional para el plan estratégico.

#### **2.7. Análisis de resultados**

Una vez que se aplicaron las encuestas se obtuvo los siguientes resultados, que nos ayudarán a enfocar de una manera correcta el modelo de planificación estratégica que requiere la empresa pública Hidroequinoccio EP.

**Pregunta No. 1** ¿Conoce usted de la existencia de un modelo de planificación estratégica para le Empresa Pública Hidroequinoccio EP?

**Gráfico 1** Planificación estratégica para la empresa pública Hidroequinoccio EP

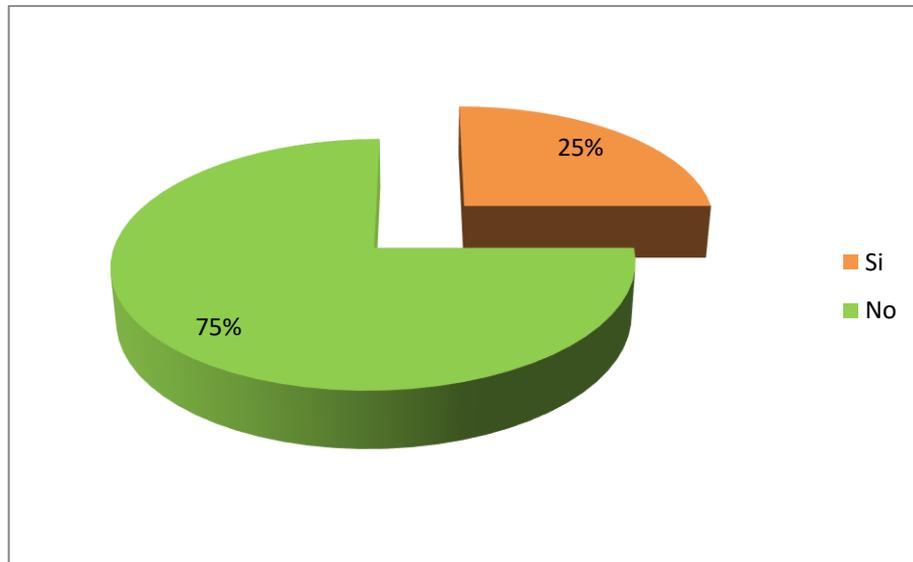


**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Lisseth Novoa

En el gráfico No. 1 podemos observar que el 67% de las personas encuestadas no conoce que dentro de la empresa pública Hidroequinoccio EP, exista un modelo de planificación estratégica, razón por la cual no se cuenta con esta gran herramienta que nos sirve para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos, es por eso que se tienen grandes problemas administrativos, financieros y operativos, mientras que un 25% conoce de la existencia de un modelo de planificación, seguido de un 8% que ha respondido que tal vez exista un modelo de planificación, estos resultados se deben a que dentro de la empresa no existe una difusión a través de una correcta comunicación para conocer estos elementos importantes que ayudarán al desarrollo de la misma.

**Pregunta No. 2** ¿Conoce la visión y misión empresarial?  
**Gráfico 2** Visión y misión empresarial



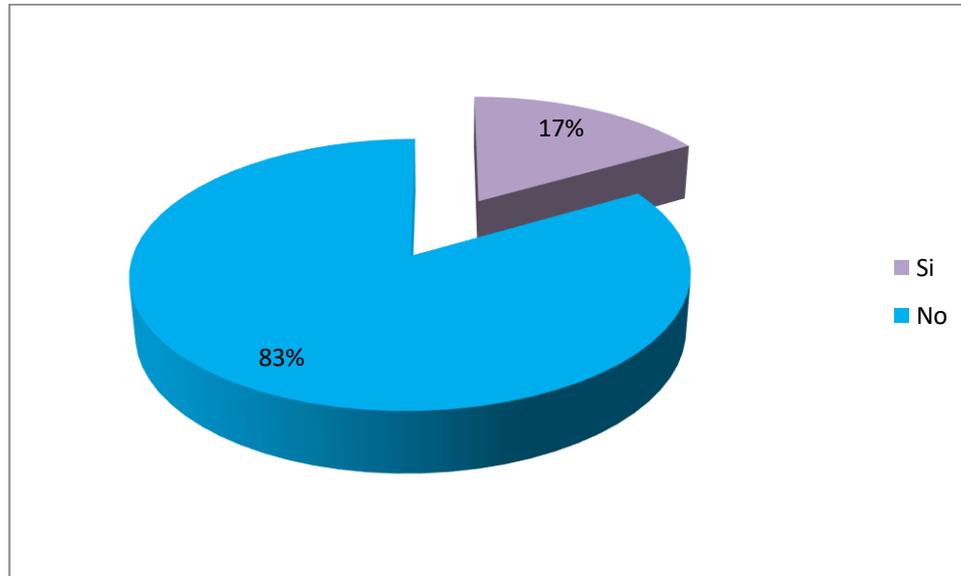
**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Lisseth Novoa

El 75% de las personas encuestadas han respondido que no conocen la misión y visión empresarial, ya que dentro la empresa no se ha difundido este tipo de elementos orientadores por lo que no conocemos la razón de ser y hacia dónde camina la organización, seguido del 25% que si conoce la misión y visión empresarial, algunas persona encuestas pudieron confundir estos términos con otros elementos dentro de la empresa ya que no ha se ha difundido esta información dentro de la misma.

**Pregunta No. 3** ¿Considera que se aplica la visión y la misión dentro de la empresa?

**Gráfico 3** Aplicación de la misión y visión dentro de la empresa



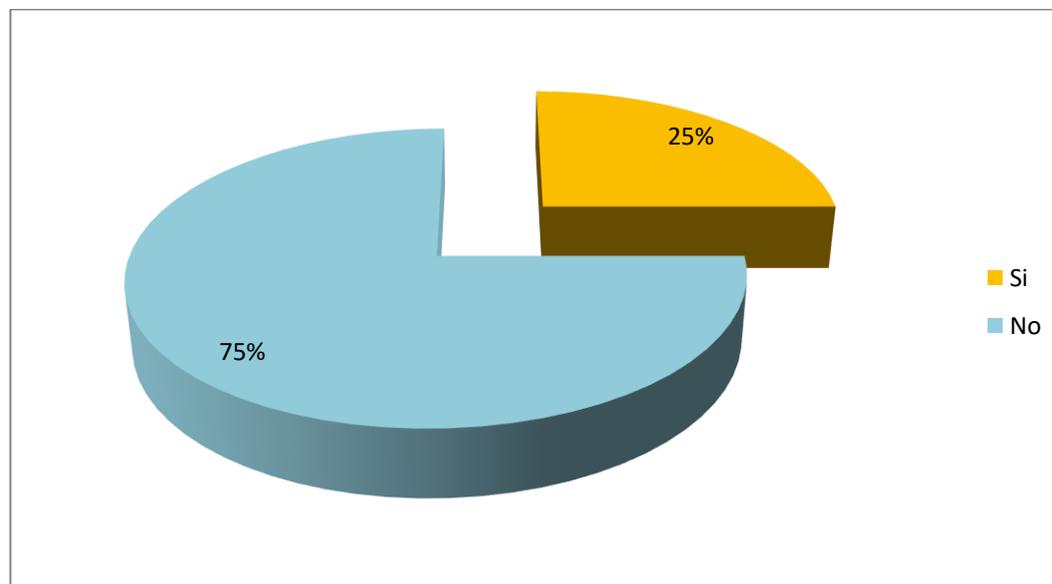
**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Lisseth Novoa

En cuanto a la aplicación de la misión y la visión empresarial las personas que han sido encuestadas han respondido lo siguiente: el 83% considera que no se aplica la misión y la visión empresarial mientras, al no saber de la misión y visión empresarial esta relación es correcta si no ha existido una correcta difusión, los funcionarios no van aplicar algo que desconocen, el 17% considera que si se aplica los elementos orientadores dentro de la Empresa Pública Hidroequinoccio EP.

**Pregunta No. 4** ¿Conoce los procesos y procedimientos de la organización?

**Gráfico 4** Procesos y procedimientos de la organización



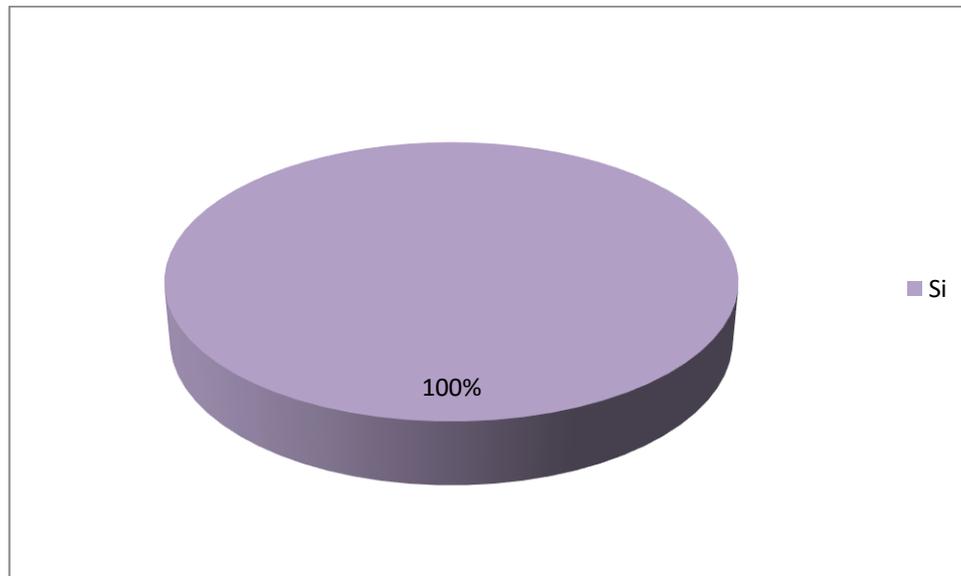
**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Lisseth Novoa

Con respecto a la pregunta No. 4 que se refiere a que si se conoce los procesos y procedimientos de la organización se obtuvieron las siguientes respuestas: el 75% de las personas que se aplicó las encuestas respondió que no conocen los procesos y procedimientos que tiene la empresa, a pesar de que no exista un manual de funciones las tareas diarias ha dado como resultado un procedimiento implícito a seguir, razón por la cual se aplica el término de proceso y procedimientos, mientras que el 25% respondió que si conoce los procesos y procedimientos que se aplica dentro de la empresa pública Hidroequinoccio EP.

**Pregunta No. 5** ¿Estima necesario el diseño de una planificación estratégica para la organización?

**Gráfico 5 Planificación estratégica**



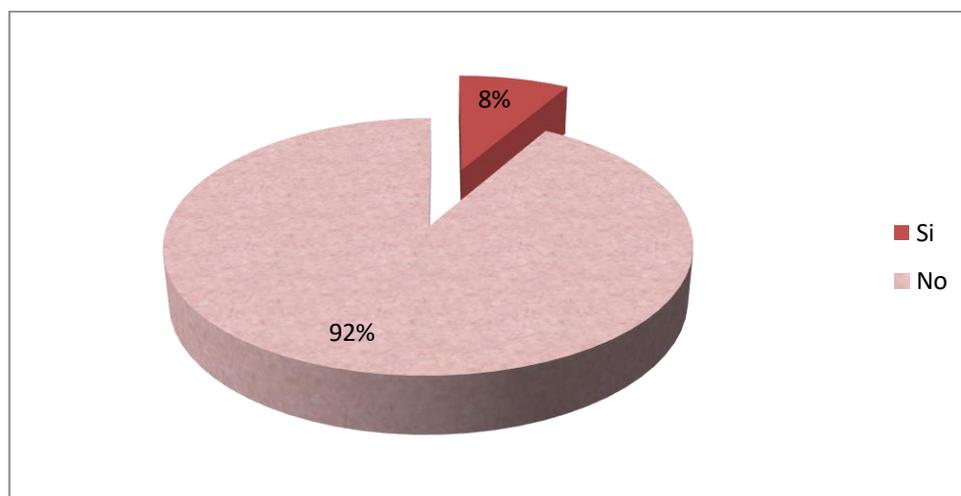
**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Lisseth Novoa

En la pregunta No. 5 el investigador precisa conocer si es necesario el diseño de una planificación estratégica obteniendo como resultado que el 100% de las personas encuestadas consideran que la empresa pública Hidroequinoccio EP si requiere de una planificación estratégica, para poder tener una herramienta que ayude a las grandes esferas a tomar las mejores decisiones para poder solventar los graves problemas que atraviesa la misma.

**Pregunta No. 6** ¿Considera que el objetivo de la empresa pública Hidroequinoccio EP está alineado con los elementos orientadores de la organización?

**Gráfico 6 El objetivo de la empresa está alineado a la visión y misión**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Lisseth Novoa

Con respecto a la pregunta No. 6 el 92% de las personas encuestadas considera que el objetivo de la empresa pública Hidroequinoccio EP no está alineado con los elementos orientadores de la empresa, mientras que el 8% de las personas a las que se aplicaron las encuestas opina que si está alineado el objetivo de la empresa con los elementos orientadores de la organización, al no contar con una planificación estratégica establecida la relación de esta pregunta tiene bastante lógica en sus resultados, ya que se aplica de una manera desordenada las tareas asignadas sin tener un fin que ayude al crecimiento de la misma.

**Pregunta No. 7** ¿Cuál cree usted que es la mayor debilidad de la empresa pública Hidroequinoccio EP?

La subutilización de los recursos administrativos, financieros no permite que se lleve una organización ordenada y que tenga los suficientes recursos para solventar las necesidades institucionales, además que depender de un flujo económico estatal que no es fijo perjudica al desempeño institucional en todos los ámbitos en que la empresa se encuentra inmerso.

Otro factor importante es la falta de compromiso con sus empleados, quienes son el motor de la empresa, de la misma manera no se reconoce el trabajo realizado, exigiendo más compromiso con un manual de procesos que permita conocer de manera oficial el procedimiento a seguir en las tareas asignadas para la entrega oportuna de información.

Además de la falta de comunicación entre las diferentes áreas y la socialización para todo el personal de la misión y visión de la empresa y sus respectivas actualizaciones.

Muchas de las opiniones coinciden que la ejecución de proyectos sin un rendimiento financiero óptimo ha ocasionado los graves problemas de liquidez que tiene la empresa frente a sus obligaciones de corto, mediano y largo plazo.

### **Consideración final**

Después de haber analizado los resultados de las encuestas se pudo evidenciar que los funcionarios de la empresa consideran que el diseño de una planificación es de vital importancia para Hidroequinoccio EP, por todos los problemas que se está atravesando. Sobre todo, que las estrategias que se puedan plantear ayuden a la consecución de los objetivos empresariales y sobre todo que el personal reciba un mejor trato para mejorar su desempeño dentro de la organización.

## CAPÍTULO III

### Planificación Estratégica de la empresa pública Hidroequinoccio EP

#### 3 Planificación Estratégica

##### 3.1 Descripción histórica de la empresa pública Hidroequinoccio EP

La Compañía de Vivienda Provincial COVIPROV S.A. se formó mediante Escritura Pública el 30 de septiembre de 1998, registrada en el Registro Mercantil el 15 de octubre de 1998; teniendo como accionista único al Honorable Consejo Provincial de Pichincha hoy llamado Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, con el objeto de planificar, construir y comercializar proyectos y programas de vivienda social en la provincia de Pichincha.

Los logros de COVIPROV S.A. son: la construcción de catorce conjuntos habitacionales de interés social en el cantón Quito como: La Bretaña, ubicado en la zona Turubamba; El Roble y Pueblo Blanco I y II, ubicados en la parroquia Calderón; Intiñan I y II, ubicados en la parroquia San Antonio de Pichincha; Sol del Sur Manzanas 6, 8, 9 y F, ubicado en la parroquia de Quitumbe; Los Girasoles, ubicado en el cantón Cayambe; Sumahuasi I, ubicado en la parroquia Tabacundo, cantón Pedro Moncayo; Urbanización el Portón, casas y lotes de terreno, ubicado en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. Habiendo construido 3.525 inmuebles entre departamentos y casas, un micro mercado, dos oficinas administrativas, tres unidades educativas, ocho locales comerciales, ciento sesenta y tres estacionamientos, y trescientos cuarenta y nueve lotes.

La Empresa HIDROEQUINOCCIO HEQ S.A. se formó mediante escritura pública el 28 de julio del 2008, debidamente registrada ante el Registro Mercantil del cantón Quito el 8 de agosto del 2008, teniendo hasta la presente como accionista único, al honorable consejo provincial de Pichincha, Gobierno Autónomo Descentralizado, en los términos previstos en el artículo 225, números 2 y 4 de la Constitución de la República del Ecuador; cuyo objeto social principal es la generación de energía eléctrica en la cuenca del río Guayllabamba, para lo cual se le faculta a solicitar, recibir, ejercer, ejecutar, administrar y beneficiar concesiones para la construcción, instalación y operación de centrales de generación hidroeléctrica.

Los logros de HIDROEQUINOCCIO S.A., consiste en que, a los cinco meses de creada la empresa, el 18 de diciembre de 2008, realiza la convocatoria de consultoría y adjudicación para los siguientes procesos: actualización y complementación de los estudios de factibilidad y diseños definitivos de los proyectos hidroeléctricos chespi, villadora y chontal. Un año después de creada la empresa, el 30 de junio de 2009, se realiza la convocatoria y posterior adjudicación de los servicios de consultoría para los estudios de prefactibilidad y factibilidad de los proyectos hidroeléctricos chirapi, manduriacu, tortugo y llurimaguas.

Con la aprobación a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Registro Oficial N°48 del 16 de octubre del 2009, en donde se establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

En la misma Ley se dispone que la creación de empresas públicas se podrá hacer a través de acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados, por lo que, el 12 de enero de 2010 mediante resolución 001-SD-GB-2010, se expide la ordenanza que regula la creación de las empresas públicas del gobierno autónomo descentralizado de Pichincha, misma que fue aprobada por el consejo provincial de Pichincha.

Inmediatamente el gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Pichincha procede acorde a lo dispuesto en la menciona Ley y ordenanza provincial, y mediante las resoluciones respectivas actualiza la razón social de las empresas mencionadas anteriormente, y constituye nuevas empresas públicas, con el fin de contribuir a la gestión de los sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, aprovechamiento sustentables de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Mediante ordenanza N° 003-HCPP-2010, de 14 de enero de 2010, se crea la empresa pública EMPRESA PROVINCIAL DE VIVIENDA E.P., aprobada por el pleno del H. Consejo Provincial de Pichincha, con el objeto de planificar, construir y comercializar proyectos y programas de vivienda social en la provincia de Pichincha. El ámbito de acción de la empresa lo constituyen los proyectos y programas que gestiona,

planifica y ejecuta por delegación o mediante convenios de colaboración y cofinanciamiento. Así como, colaborar con el Gobierno Central y otras instituciones públicas en la ejecución de programas de vivienda de interés social.

Mediante la ordenanza reformativa 18-GADPP-2011, de 15 de diciembre de 2011, se establece que la empresa tiene por objeto, la planificación, construcción, comercialización, consultoría y fiscalización de los proyectos y programas de vivienda social en la provincia de Pichincha; hallándose facultada para: planificar, construir viviendas, conjuntos habitacionales, urbanizaciones, proyectos integrales de alumbrado público y otros de naturaleza similar. Así como, comercializar soluciones habitacionales, componente de alumbrado público, garantizando su uso y servicio con las actividades de post venta para cada uno de ellos. Además de establecer proyectos de consultoría y fiscalización sobre proyectos habitacionales en general, que contemplen la planificación, diseño, factibilidad de proyectos integrales de alumbrado públicos, entre otros.

Mediante ordenanza provincial N° 005-HCPP-2010 de 14 de enero del 2010, sancionada por el Prefecto provincial mediante resolución N° 005-SO-GB-2010 de 14 de enero de 2010, publicada en el registro oficial N° 148 de 11 de marzo de 2010 se constituyó la Empresa Pública HIDROEQUINOCCIO EP como entidad de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio; dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, subrogándose en los derechos y obligaciones de HIDROEQUINOCCIO S.A., extinta por efectos de la citada ordenanza, conforme a lo dispuesto por la Segunda Disposición Transitoria, numeral 2.1.1., de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Tiene como objetivos la gestión del sector estratégico de generación de electricidad que se le concesiona o delegue; el fomento del desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de los habitantes de la provincia y del país, a la utilización racional de los recursos naturales, y a la reactivación y desarrollo del aparato productivo mediante la seguridad de oferta energética; la prestación de servicio público de suministro de electricidad en su componente de generación, de competencia delegada a la empresa; para lo cual puede aprovechar sustentablemente los recursos naturales y bienes públicos necesarios, dedicándose principalmente al diseño,

construcción, instalación, operación, administración y mantenimiento de centrales de generación hidroeléctrica.

Mediante la ordenanza reformativa 03-GPP-12, de 22 de mayo del 2012, compete a HIDROEQUINOCCIO EP, dentro de los proyectos eléctricos, participar ante terceras personas públicas o privadas en la presentación de ofertas para realizar proyectos de fiscalización, supervisión, desarrollo social, manejo ambiental, y diseño y construcción viales, en las áreas de influencia de los proyectos. Todos estos proyectos para su ejecución serán debidamente coordinados con las diferentes autoridades y niveles de gobierno que corresponda.

La Empresa HIDROEQUINOCCIO E.P. continuó con su objetivo de llevar a cabo estudios y ejecución de proyectos hidroeléctricos, dirigiendo sus esfuerzos aquellos proyectos de pequeña capacidad inferiores a 30 Mw. Convocó a concurso público en busca de socio privado para la ejecución de los proyectos: palmira y alambi-tulipe, al momento el proyecto palmira se encuentra en fase de construcción.

Mediante ordenanza provincial N° 19-GADPP-2011 aprobada por el pleno del consejo provincial de Pichincha y sancionada por el Prefecto de la provincia de Pichincha mediante resolución N° 019-SO-MC-2011 de 23 de diciembre de 2011, se crea la EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD E.P. del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Pichincha, con el objeto elaborar los estudios, planificar, ejecutar y/o construir el sistema vial de la provincia de Pichincha; de conformidad con la ley, la misma que fue publicada en la gaceta oficial N° 1 del 17 septiembre 2012, la misma que entra en vigencia a partir de su publicación.

El ámbito de acción de la empresa lo constituyen los proyectos, programas y obras de vialidad que planifique y ejecute de manera directa o con participación del GAD de Pichincha u otras entidades del Estado o de personas naturales o jurídicas públicas y/o privadas, nacionales y/o extranjeras y de conformidad con los modelos de gestión determinados en la ley.

Posteriormente, mediante reforma (REFORMA-1-GADPP-2012) a la ordenanza provincial N° 19-GADPP-2011, se resuelve reformar los artículos 2 y 4 de la ordenanza de creación y funcionamiento de la empresa pública de vialidad del gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Pichincha, sustituyéndoles por los siguientes: la

empresa tiene por objeto el desarrollo de la vialidad, riego y la construcción de infraestructuras productivas para el desarrollo, para lo cual podrá realizar las siguientes actividades: la planificación, presupuesto, ejecución, administración de proyectos viales y el aprovechamiento sustentable de recursos naturales y bienes públicos correspondientes a proyectos viales, cumpliendo los procedimientos legales y reglamentarios vigentes; la ejecución de programas, proyectos, obras y acciones contemplados en la planificación del GADPP; la producción y comercialización de emulsión asfáltica, agregados pétreos, hormigón y otros insumos para obras viales y de la construcción; la planificación, financiamiento, ejecución y administración de programas y proyectos de inversión social, en la zona de influencia.

La ordenanza 13-GADPP-2014, resuelve la creación y funcionamiento de la EMPRESA PÚBLICA TEATRO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA Y PLAZA DE LA REPÚBLICA E.P., el 14 de mayo del 2014, como sociedad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio; autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión, de conformidad con la ley, la misma que fue publicada en la gaceta oficial N° 010 de 30 de mayo del 2014, la misma que entra en vigencia a partir de su publicación.

El objetivo de la empresa es realizar estudios, contratación de financiamiento, contratar la ejecución de obras y equipamiento; además, de otras actividades necesarias para la puesta en operación y administración de las instalaciones del teatro, estacionamientos y plaza de la república del gobierno de la provincia de Pichincha; y específicamente, la contratación de los estudios de factibilidad, diseños definitivos, adecuaciones y equipamiento de teatro, de los estacionamientos del edificio matriz, así como su administración.

### **3.2 Fusión empresas públicas**

El Directorio de la Empresa Pública “HIDROEQUINOCCIO” E.P. mediante Resolución N° 019- HIDROEQUINOCCIO EP-2014, de 8 de julio del 2014, resolvió la fusión por absorción por parte de HIDROEQUINOCCIO E.P. de las siguientes empresas públicas del gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Pichincha: Empresa Pública Provincial de Vivienda E.P, Empresa Pública de Vialidad E.P., y Empresa Pública Teatro de la Provincia de Pichincha y Plaza de la República E.P.

Finalmente, el gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Pichincha, en uso de sus funciones constitucionales y legales, con fecha 14 de octubre de 2014 expidió la ordenanza REF-2-CPP-2014, por medio de la cual se modificó el objeto social de la Empresa Pública HIDROEQUINOCCIO EP, incluyendo en su ámbito de competencias, entre otros, el objeto social de las extintas empresas públicas, y se derogó la ordenanza de creación de éstas empresas; subrogándose HIDROEQUINOCCIO E.P., a partir de ese momento en todos los derechos y obligaciones, activos y pasivos de las empresas absorbidas, de conformidad con la Ley, la misma que fue publicada en la gaceta oficial N° 003 de 17 de octubre de 2014, la misma que entra en vigencia a partir de su publicación.

LA EMPRESA PÚBLICA HIDROEQUINOCCIO E.P. (Empresas Públicas Pichincha) es una empresa filial del gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Pichincha, como entidad contratante o contratista, desarrolla estudios, proyectos y programas viales, de vivienda, cuyo objeto es la prestación de servicios públicos provinciales de diferente naturaleza, entre ellos, el de electricidad, en su componente de generación, para lo cual puede aprovechar sustentablemente los recursos naturales y bienes públicos necesarios, dedicándose principalmente dentro de esta actividad al diseño, construcción, instalación, operación, administración, comercialización y mantenimiento de centrales de generación eléctrica, así como dirigir las políticas y acciones de las unidades de negocio en lo referente a vivienda, vialidad y teatro de la provincia de Pichincha y plaza república.

La empresa por su carácter de entidad absorbente de otras empresas del gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Pichincha tiene por objeto la prestación de servicios públicos provinciales y nacionales de diferente naturaleza.

### **3.3 Diagnóstico**

Cuando existen dificultades en una empresa que fueron ocasionadas por administraciones anteriores, hace surgir la pregunta de ¿si los éxitos o fracasos de una organización son siempre atribuibles de forma directa a la administración?

Desde el punto de vista de la administración y de la sociedad es que los administradores son directamente responsables del éxito o fracaso de una organización, también se dice que mucho del éxito o fracaso de una empresa se debe a fuerzas fuera de

control de la administración. Entonces, el análisis de estas dos consideraciones ayuda en gran medida a aclarar cuánto crédito o culpa deben recibir los administradores y sus colaboradores por el desempeño de su organización.

Los resultados de una organización se ven influenciados por ciertos números de factores fuera del control de la administración, que incluyen a la economía, políticas gubernamentales, acciones que ejecuta la competencia, la industria en particular, el control de la tecnología de propiedad de la empresa, y decisiones tomadas por administradores anteriores en la organización. Por estas circunstancias la administración en el mejor de los casos tiene un efecto limitado sobre los resultados sustantivos de la organización.

Dentro de cada organización existen restricciones internas que limitan las opciones de decisión de un administrador, restricciones que se derivan de la cultura de la organización. Las restricciones externas inciden sobre la organización y limitan la libertad administrativa, restricciones que vienen del ambiente organizacional. Los administradores también operan dentro de las limitaciones que suelen darse por la cultura y el ambiente interno y externo de la organización que presionan a la administración lo cual restringe sus opciones. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, no se les resta poder a los administradores de la empresa, ya que pueden ejercer una cantidad significativa de influencia sobre el desempeño de la organización, es decir, es el espacio en el que los buenos administradores se diferencian de los malos.

La calidad de los administradores de una organización determina la calidad de la misma, que supone que las diferencias en la eficacia o la eficiencia de una organización se deben a las decisiones y acciones de sus administradores, las cuales son ejecutadas por su equipo de colaboradores. Por tanto, los buenos administradores anticipan el cambio, explotan las oportunidades, corrigen un desempeño pobre, y conducen a su organización hacia objetivos, y hasta cambian estos objetivos cuando es necesario, con el fin de hacerla retornar al camino del éxito.

Ahora, hay que considerar que la planificación estratégica, el modelo de gestión, la gestión por procesos y/o por resultados, la estructura orgánica, el orgánico funcional, el talento humano, las TIC, los procesos y procedimientos, entre otros, son factores claves para nuestra organización, donde un sistema de gestión del talento humano moderno

y acorde a las necesidades de la empresa resulta imprescindible, y supone que ayudará a corregir el desempeño inadecuado de la empresa, e impulsará el desarrollo y progreso de la misma.

### **3.3.1 Planificación dentro de la organización**

El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento que se debe observar de una forma obligatoria para el sector público y es un indicativo para el sector privado del Ecuador. Es alrededor de los grandes objetivos y políticas nacionales y provinciales definidos en el Plan Nacional de Desarrollo y Plan Desarrollo y Ordenamiento Territorial que las entidades del Estado deben desarrollar sus planes institucionales y empresariales para que sobre la base de estos puedan dirigir sus esfuerzos hacia el logro eficiente de los resultados y la ejecución de una nueva cultura organizacional.

Es así como la planificación nacional y provincial traza la ruta que debe seguir el país para alcanzar los objetivos propuestos, articulándose con la planificación institucional y empresarial, y esta a su vez con la operativa. La planificación institucional y empresarial deberá conseguir los resultados que retroalimenten y materialicen la planificación territorial, zonal y nacional.

Desde esta perspectiva, el área de planificación y control de gestión de la empresa pública Hidroequinoccio EP, gestiona tres macroprocesos: la gestión de la planificación estratégica empresarial en todo su contexto, el control de gestión de la planificación establecida para su cumplimiento, y mejora de procesos para su gestión. Además, aporta con asesoría profesional, apoyo técnico y operativo en la aplicación de conceptos, procesos y metodologías para la elaboración de planes en sus distintos niveles, se materializa la jerarquía de los planes complementarios para que estén articulados íntimamente en la gestión de la empresa, con el fin de que cada esfuerzo este encaminado a la consecución de los objetivos estratégicos, operativos, territoriales, zonales y nacionales, a los cuales la empresa contribuye y con la respectiva articulación presupuestaria, sin dejar espacio para esfuerzos aislados y desarticulados.

Se contribuye con modelos estratégicos y metodológicos e instrumentos operativos para la formulación y aplicación del control de gestión, el mismo que se materializa a través de la gestión por resultados – GpR, herramienta estratégica y metodológica que permite verificar que los planes, programas y proyectos se ejecutan conforme a lo

planificado y presupuestado. El monitoreo, seguimiento y evaluación son los mecanismos técnicos y operativos que se aplican para garantizar el cumplimiento de lo planificado conforme al presupuesto asignado.

La estructura organizacional tiene como finalidad establecer un control a partir de los distintos niveles jerárquicos que coordinan las distintas actividades de los individuos dentro de las organizaciones a fin de lograr ciertos objetivos establecidos.

Además que debemos tomar en cuenta que organizar una empresa crea relaciones efectivas de conducta entre los individuos, de tal forma que puedan desarrollar su trabajo bajo los principios de eficiencia y eficacia, y la satisfacción no solamente sea para la organización sino para la persona que desarrolla el trabajo, en ciertas tareas ya designadas, bajo las mejores condiciones para que contribuyan a la consecución de las metas y objetivos planteados, tomando en cuenta las líneas de autoridad y responsabilidad definidas, siempre buscando mejorar la gestión de los funcionarios y el control del gerente.

La estructura organizacional de la empresa pública Hidroequinoccio EP, toma en cuenta dos aspectos fundamentales que la organización debe enfrentar: la especialización de las actividades, lo cual desencadena una división del personal, y la necesidad de organizar, coordinar las actividades de especialización dentro de la empresa, se considera de gran importancia el hecho de organizar ya que gracias a esta acción los diferentes departamentos podrán seguir un orden y buenas relaciones entre los funcionarios que conforman la empresa, con el fin de formar un grupo homogéneo con personas distintas y obtener grandes resultados.

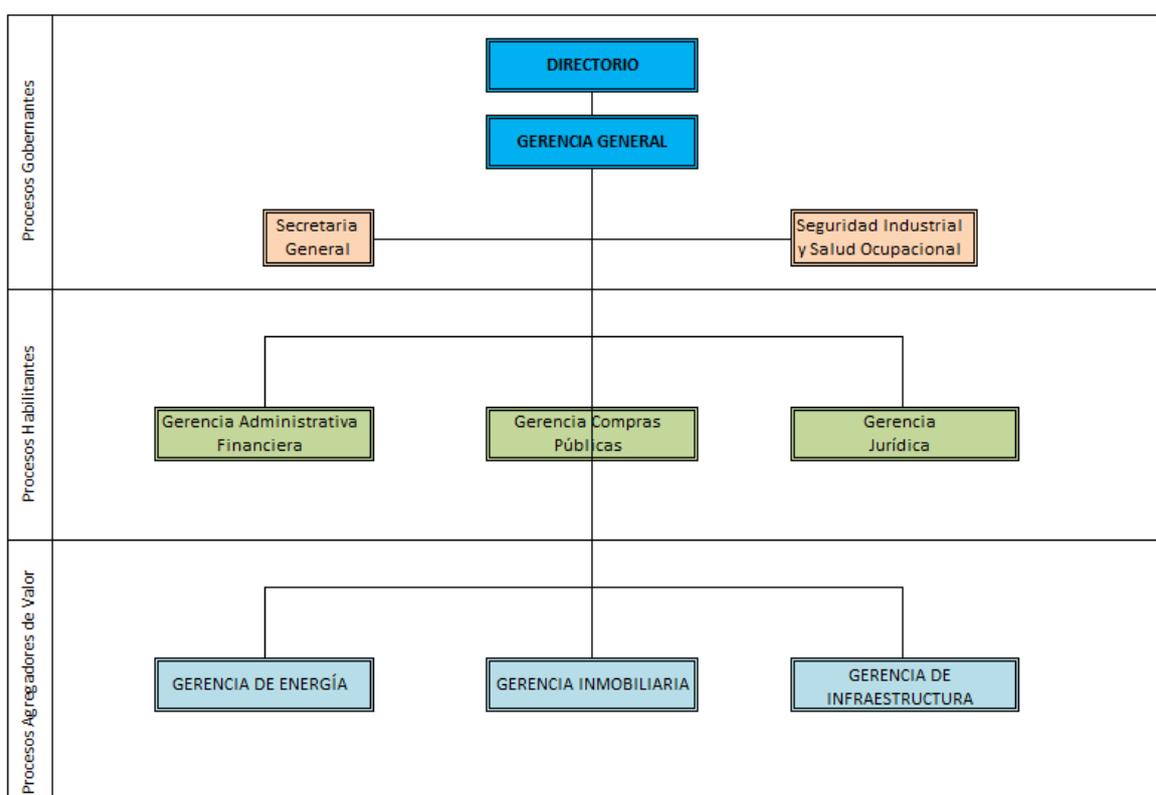
Es necesario mencionar que toda empresa u organización tiene procesos ya sea que estos se hayan o no identificado, ya que los procesos constituyen lo que hacemos y el cómo lo hacemos dentro de una organización, por lo tanto, se encuentran implícitas dentro del quehacer diario que todo funcionario realiza, la base de los procesos se fundamenta en la estructura de la organización, el cumplimiento de políticas y metas, clientes y sobre todo aporta a la eficiencia y eficacia organizacional. (Luna, 2007)

En base a lo anterior, la estructura en la organización es un importante factor de efectividad que no puede pasar desapercibido, pues tanto la empresa como las estructura de esta son intencionales al estar orientadas al logro de una meta o serie de estas como lo

podemos observar; ya que ayudan a la alta gerencia a conocer que estructura es la mejor para enfrentar una situación determinada, administrar y operar, lo que implica adoptar nuevas formas de hacer negocios, adoptar buenas prácticas nacionales e internacionales, y en especial ser empresarios que asuman riesgos.

Finalmente, como resultado de este proceso, la nueva estructura orgánica por procesos de la empresa pública Hidroequinoccio EP, fue aprobada por el directorio el 14 de diciembre de 2015.

### Ilustración 1 Organigrama



**Fuente:** MEM-101-GGEP-17

**Elaborado por:** Empresa Pública Hidroequinoccio EP

A continuación, se describen las principales áreas que conforman la estructura organizacional de la empresa pública Hidroequinoccio EP.

#### 3.3.2 Talento humano

El sistema de gestión del talento humano se constituye en un sistema global que ayuda al cumplimiento de objetivos individuales y empresariales, detectando, adquiriendo, potencializando y desarrollando conocimientos, destrezas y habilidades en todos los

funcionarios de la organización; generando una cultura organizacional acorde a las necesidades de la institución y que, a futuro, ésta se transforme en una ventaja competitiva en el mercado.

En la empresa pública Hidroequinoccio EP existen normas y reglamentos que los empleados deben observar, y los administradores supervisar a sus colaboradores de cerca para precautelar que no existan desviaciones, y asegurar la alta productividad independientemente de su impacto en la moral o en el beneficio de los empleados. El esfuerzo, la lealtad, la cooperación y evitar errores se valoran y recompensan en gran medida.

Las actividades laborales están diseñadas en función de los procesos que realizan las unidades de negocio y administrativas, contempla líneas de autoridad, y se espera que la administración contribuya a que los empleados minimicen los riesgos laborales.

### **3.3.3 Tecnologías de la información**

La gestión del conocimiento en la empresa cobra vital importancia dadas las necesidades de competitividad y la fuerte presencia en el país tanto de empresas nacionales como extranjeras, más aún con el alto desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones, las razones exitosas para la gestión del conocimiento con el apoyo de las tecnologías de información y comunicación son muchas, siendo las más relevantes las siguientes: el conocimiento suele ser tácito, informal y no registrado; el saber hacer no puede ser valorado como podría ser; la falta de conocimientos, los planteamientos a corto plazo o las lagunas de conocimiento pueden hacer que el cambio parezca innecesario; saber hacer puede ser fácilmente perdido o fragmentado cuando cambian las autoridades de nivel político, gerencial y/o directivo, los empleados se jubilan, retiran o son despedidos.

A su vez, la administración de las TIC para la gestión del conocimiento debe contribuir en la implementación de los principales procesos con el fin de identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento, sustentado en el cumplimiento de las actividades básicas que estén alineadas o integradas en los procesos de la organización, y que tienen que ser equilibradas con las especificidades de cada proceso.

Los usos y razones de uso de la gestión del conocimiento para la organización son variados, partiendo desde generar cambios y resultados sustentables; pasando por

optimizar recursos, aprovechar el conocimiento existente, aprender permanentemente; hasta la disminución de costos, la creatividad e innovación de productos y servicios, el mejoramiento organizacional, el aumento de su rendimiento y de los ingresos por ventas, entre otros.

### **3.3.4 Proceso y procedimientos**

A pesar de que no se cuenta con procesos y procedimientos formalmente establecidos para la gestión institucional, la empresa pública Hidroequinoccio EP desempeña un papel importante dentro de las empresas públicas como un ente generador de valor público, ha prevalecido la creación de condiciones para el desarrollo económico y bienestar social para la ciudadanía, y la elaboración de servicios e infraestructura. Este cambio de la empresa, requerido cada vez con más contundencia por ciudadanos que ocupan el rol de usuarios de servicios, ha transformado varios frentes en nuestra gestión y se han fundamentado las acciones para contribuir a la consecución de las políticas establecidas por el gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Pichincha y los objetivos y metas de la empresa.

Actualmente la empresa pública Hidroequinoccio EP ha optado por la estrategia de cambio y la implementación de herramientas administrativas e informáticas que permitan mejorar la gestión. La cual busca que en la institución se disponga de estructuras con una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad para aprender, más capacidad de crear valor, y con una mayor orientación al logro de resultados y objetivos.

Por lo que, en la organización definir procesos asentarían un modelo de estructura administrativa, que puede ser válido para la empresa, ya que permite materializar el enfoque sistémico que orienta la forma de trabajar básicamente hacia la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo, mediante el diseño de procesos y procedimientos de valor agregado. Así que, la gestión por procesos en conjunto con la gestión por resultados implica un cambio de paradigmas y un cambio de actitud de las personas en la forma de hacer el trabajo, es decir un cambio cultural.

### **3.3.5 Giro específico del negocio**

En la empresa pública Hidroequinoccio EP se aplica el giro específico del negocio con el fin de poder realizar contrataciones de alianzas estratégicas y poder conformar empresas

de economía mixta, acogiéndose a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, mediante oficio No. SERCOP-SERCOP-2017-0967-0F, el Servicio Nacional de Contratación Pública aprueba que la empresa pública Hidroequinoccio EP aplique el giro del negocio en los siguientes códigos CPC:

**Tabla 1 Códigos CPC aprobados para el Giro del Negocio**

CPC N9	Descripción	Objeto de contratación
151200001	Mármol y otras piedras calizas de talla o de construcción de densidad aparente de 2.5 o más	Materiales de construcción
151300011	Granito	Materiales de construcción
151300111	Caliza para la construcción en bruto o desbastada o simplemente troceada por aserrado o de otro modo	Materiales de construcción
151300911	Porfido	Materiales de construcción
151300912	Basalto	Materiales de construcción
151300913	Aremisa	Materiales de construcción
151300914	Diorita	Materiales de construcción
151300915	Ofita	Materiales de construcción
151300916	Lava	Materiales de construcción
151300917	Piedra de construcción	Materiales de construcción
151300918	Portland	Materiales de construcción
312100011	Alerce	Materiales de construcción
312100013	Bálsamo	Materiales de construcción
312100016	Abeto	Materiales de construcción
312100017	Pino	Materiales de construcción
312100018	Tsuga	Materiales de construcción
312100019	Picea	Materiales de construcción
312101016	Ocotea	Materiales de construcción
3121010113	Virola	Materiales de construcción
3121010117	Whitelauan	Materiales de construcción
3121010123	Obeche	Materiales de construcción
3121010127	Seraya Blanca	Materiales de construcción
312200011	Lana de madera, harina de madera	Materiales de construcción
312300011	Madera en astillas o partículas de confiras	Materiales de construcción
312300111	Madera en astillas o partículas no confiras	Materiales de construcción
313100011	Madera en bruto o simplemente escuadrada, tratada con pintura	Materiales de construcción

**Fuente:** Oficio No. SERCOP-SERCOP-2017-0967-0F

**Elaborado por:** empresa pública Hidroequinoccio EP

CPC N9	Descripción	Objeto de contratación
313100012	Tabla	Materiales de construcción
313100013	Tablón	Materiales de construcción
313100014	Duela	Materiales de construcción
313100015	Media duela	Materiales de construcción
313100016	Listones	Materiales de construcción
313200011	Otras travesías, durmientes de madera de vías	Materiales de construcción
314100011	Madera terciada	Materiales de construcción
314300111	Tablero aglomerados	Materiales de construcción
314400011	Cartón de pasta	Materiales de construcción
153300013	Arenas asfálticas	Materiales de construcción
153300018	Cemento asfáltico RC250	Materiales de construcción
153300014	Asfalto natural	Materiales de construcción
153300019	Cemento asfáltico AP3	Materiales de construcción
153300017	Emulsión asfáltica	Materiales de construcción
379400011	Mezclas bituminosas	Materiales de construcción
153200015	Agregados pétreos	Materiales de construcción
374400011	Cemento portland	Materiales de construcción
375100021	Hormigón premezclado	Materiales de construcción
351100212	Pintura	Materiales de construcción

Para seguir con el procedimiento de aplicación para el giro específico de negocio, la máxima autoridad de la empresa pública Hidroequinoccio EP, emitirá una resolución motivada y/o reglamento que determine taxativamente las contrataciones y el régimen que aplicará para su realización, misma que deberá ser remitida para la publicación en el portal institucional del Servicio Nacional de Contratación Pública en un plazo de 90 días.

Es importante mencionar que para aplicar el giro específico del negocio, no exime a la empresa pública Hidroequinoccio EP de observar la normativa vigente en cuanto a los procesos de contratación que indica la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y el Reglamento a esta ley.

### **3.4 Análisis del ambiente y análisis situacional**

Se refiere a instituciones o fuerzas externas fuera de la organización, y que tienen un efecto potencial en el desempeño de la empresa; es decir, ninguna organización es una isla para sí, y cualquiera que dude del impacto del ambiente externo sobre la empresa, debe tomar en cuenta que existen fuerzas en el ambiente que tienen un papel principal para configurar las acciones de los administradores.

El análisis situacional del ambiente general o externo incluye factores fuera de la organización, tales como los económicos, condiciones políticas, el ambiente social y la tecnología. Abarca condiciones que pueden afectar a la organización, pero cuya relevancia no está clara. Por lo general la administración presta mayor atención al ambiente específico que también es externo de la empresa, que es directamente relevante para el logro de las metas en la organización, son aspectos críticos que pueden influir positiva o negativamente en la eficacia de la empresa, es único y cambia con las condiciones del entorno, típicamente se incluye proveedores de insumos, clientes, competidores, dependencias gubernamentales, y grupos de presión política. Además, varía de acuerdo con el nicho que se ha labrado en la empresa respecto de la gama de productos o servicios que ofrece, y al mercado que sirve.

No debe perderse la importancia de los variados puntos de vista que se pueden dilucidar de los distintos factores ambientales que depende la organización, y que tienen una importancia significativa y crítica en su desempeño; pueden no ser relevantes en ninguna forma, pero pueden generar en los gerentes, directores o administradores que se enfrenten a variados aspectos o componentes en sus respectivos ambientes.

A continuación, para el diagnóstico situacional o de contexto se identifican las fuerzas ambientales críticas externas que afectan a la empresa, y que muestran cómo pueden restringir la discrecionalidad administrativa de la misma. Se ha trabajado sobre la base de factores relacionados con los ambientes tanto específicos como generales, y se muestra como los ambientes pueden delimitar las opciones disponibles para los administradores.

### **3.5 Análisis del contexto**

Para la mayor parte de las organizaciones como la empresa pública Hidroequinoccio EP, enfrentan distintos ambientes específicos, que principalmente se encuentra en el

entorno de los proveedores, clientes, competidores, dependencias de gobierno, y grupos de presión de intereses especiales, los mismos que son factores externos que imponen incertidumbre.

**Proveedores:** dependiendo del tipo de proyecto, la administración trata de asegurar un proceso continuo de los insumos, productos y servicios que se requieren, al costo más bajo posible, y su falta de stock o disponibilidad o retrasos en su entrega pueden mermar en un grado significativo la eficacia de la empresa pública Hidroequinoccio EP, razón por la cual la institución realiza grandes esfuerzos para asegurar la continuidad de los proyectos.

**Clientes:** los clientes representan una incertidumbre importante para la empresa, los gustos de los clientes pueden variar, y esto puede ocasionar insatisfacción con el producto o servicio que se entrega como empresa. Incluso al depender de otros factores intrínsecos como el económico, político o social provocan considerablemente más incertidumbre del cliente en el logro del resultado esperado por la empresa pública Hidroequinoccio EP.

**Competidores:** como toda empresa se tiene uno o más competidores en cada una de las líneas de negocio: infraestructura, inmobiliario y energético. La empresa compite con organizaciones con experiencia, que en algunos casos tienen presencia y en otros no, en el mercado local y nacional. La organización reconoce el negocio o nicho al que pertenece, por tanto, reconoce a sus competidores. Los competidores se los debe analizar bajo estos parámetros: precio, ofrecimiento de servicios, poder de adquisición de productos nuevos y sustitutos, representan una fuerza importante que la administración debe verificar y para lo cual debe prepararse y así responder a esto.

**Gobierno:** el gobierno central, provincial, y local influyen en lo que la organización puede o no hacer, existe legislación que tiene un fuerte impacto sobre el accionar de la empresa pública Hidroequinoccio EP, ciertas instituciones en virtud de sus actividades, son legisladas por dependencias gubernamentales específicas que se basan por reglamentos especiales que incrementan tiempos en los procesos y que generan malestar, por lo que impiden obtener resultados óptimos que ayude a la administración a tomar decisiones.

**Grupos de presión:** la administración de la empresa pública Hidroequinoccio EP, reconoce la existencia de grupos de intereses especiales que pretenden intervenir en las

acciones de la institución, que recurren a medidas que podrían boicotear o amenazar a la empresa, a fin de que la administración cambie su política o la ejecución de un determinado proyecto o una acción administrativa. Los administradores están conscientes del poder que estos grupos pueden ejercer sobre sus decisiones, que provocan incertidumbre, y se han preparado para minimizar su impacto.

### **3.6 Análisis del ambiente general**

La administración de la empresa puede verse afectada por las condiciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas, que no necesariamente pueden tener un impacto grande sobre las operaciones de la misma, sin embargo, la administración debe tomarlas en cuenta, ya que afecta, o puede afectar, positiva o negativamente, a su actividad, la de los clientes o proveedores, y la de sus competidores.

Desde una perspectiva general, es fundamental observar continuamente los aspectos globales que caracterizan el entorno de la empresa y detectar cualquier movimiento que surja en cada uno de ellos para poder reaccionar a tiempo a las nuevas exigencias del mercado y no verse superado por la competencia, ya que solo su conocimiento permite mejorar la posición competitiva de la empresa.

Conocer el entorno permite actuar y por tanto anticiparnos y conseguir aprovecharnos de una oportunidad, o minimizar una amenaza. Por lo que es conveniente mantener una postura proactiva respecto al entorno, conociendo la génesis de los cambios que se producen y evaluando anticipadamente la magnitud y naturaleza de los cambios, que siempre, y continuamente se originan dejando a un lado posturas y acciones reactivas que agotan a los administradores al responder a corto plazo y de manera precipitada a cambios que resultan inesperados e incomprensibles.

#### **a. Condiciones económicas**

Las condiciones económicas que pueden llegar afectar a una organización son los factores macroeconómicos de un país como son: tasas de interés, inflación, ingresos, estadísticas de mercados laborales, decisiones gubernamentales, que puedan afectar la situación actual de la misma, por ende, se va a ver repercutida en las decisiones financieras de la organización y se ve afectado el producto o servicio que se entrega.

Actualmente, la situación del país en el aspecto económico ha llevado al gobierno de turno a tomar decisiones que afecta a las empresas como por ejemplo los altos costos que aún se están manteniendo en el mercado para los insumos que utilizamos para la transformación y elaboración de un producto final, lo que ocasiona un estancamiento a nivel de empresa.

La falta de liquidez por parte del Estado es un factor que ha afectado de manera directa a la empresa pública Hidroequinoccio EP, ya que al tener una personería jurídica de pública nuestra cartera de clientes son las instituciones del estado, pero por falta de efectivo no cancelan sus cuentas de una manera oportuna, ocasionando una brecha gigante entre los ingresos y los gastos de la compañía.

#### **b. Condiciones políticas**

Las condiciones políticas y las decisiones que tome el gobierno de turno inciden de manera directa a la estabilidad de la empresa, ya que de alguna forma nosotros somos parte del Estado.

Es importante mencionar que el país ha tenido una estabilidad de 10 años con respecto al Gobierno saliente, en el cual se han adoptado ciertas medidas que han logrado dar énfasis a los sectores estratégicos, sobre todo al sector eléctrico, que de cierta manera es uno de nuestros nichos de mercado, al desarrollar proyectos hidroeléctricos que solventen la necesidad de la ciudadanía en tener este servicio básico.

#### **c. Condiciones sociales**

La administración adapta sus prácticas a las condiciones cambiantes de la sociedad en la que participa la empresa pública Hidroequinoccio EP. A medida que cambian los valores, costumbres y gustos en la sociedad, así también cambia la administración. Esto se aplica a sus productos y ofrecimientos de servicios como a sus políticas internas.

Ahora no parece conveniente ni oportuno en un país que afronta una contracción económica, si las razones sociales y técnicas no priman sobre las políticas, pueda ser un elemento que contamine la cancha social ya crispada por varias razones. La solidaridad debiera mover al mundo y al país, desterrando el

encono, el odio y la polarización para sentir en nosotros y las familias ecuatorianas el verdadero sentido de unidad y de pertenencia social.

El nuevo salario básico unificado que regirá en 2018 fue establecido en 386.00 dólares y es el segundo más alto de Sudamérica, el gobierno señala que logra cubrir la canasta básica ya que se debe tomar en cuenta los ingresos familiares y no los de una sola persona.

El gobierno ecuatoriano ha implementado una serie de políticas a favor de los migrantes para que estos mejoren sus condiciones de vida en los países en los que se han radicado y se garantice el cumplimiento de sus derechos, ha sido fundamental crear una entidad que trabaje por los migrantes y para que se empiece a construir y aplicar en el país una política de atención que permita un trabajo conjunto entre el gobierno y la ciudadanía para garantizar buenas condiciones de vida a los ecuatorianos en otros países.

#### **d. Condiciones tecnológicas**

Vivimos en una época de tecnología y los cambios más rápidos se producen en el entorno de la tecnología, las empresas que prosperan son aquellas que obtienen el mayor partido de la tecnología y que se adaptan a los avances tecnológicos mayores, tienen una ventaja competitiva sobre aquellos que no lo hacen. Los cambios tecnológicos pueden ocasionar la aparición de nuevos productos, nuevos procesos, nuevos canales de distribución y, en algún caso, sectores totalmente nuevos.

Ecuador y América Latina vivieron un momento de fuertes crecimientos económicos, que posibilitó el despliegue de infraestructura en telecomunicaciones y el desarrollo de tecnología. Actualmente el país no utiliza las nuevas tecnologías como herramientas y elementos de mayor inserción y cohesión social, y esto puede incurrir en un incremento de las diferencias sociales y geográficas.

El bienestar de las generaciones futuras se labra con una educación de buena calidad, que prepare a las masas pobres para mejorar su capacidad de conseguir un trabajo digno y en el Ecuador la instrucción en general es todavía

deficiente, a esto se agrega que la revolución digital dejará damnificados en el camino si no se preparan para aprovecharla.

Se ha fortalecido la implementación del Gobierno Electrónico en la mayoría de las instituciones del país, quienes organizan las tecnología de información y comunicación de manera más provechosa para optimizar la forma de relacionarse con los cuatro actores principales: Gobierno, ciudadanos, productivo, y servidores públicos, para una mejor comunicación que fortalece las relaciones y alianzas con los actores de una sociedad cada vez más interconectada y globalizada.

En la práctica, muchos de los factores ambientales anteriormente señalados son dinámicos y ocasionan cierta incertidumbre para la administración, ya que pueden entrar en vigor nuevas leyes, pueden cambiar los gustos y preferencias de los clientes, los proveedores no pueden cumplir con las fechas que se convinieron para la entrega, los competidores pueden introducir nuevas tecnologías, productos y servicios, entre otros. Hasta el grado que las incertidumbres ambientales no puedan anticiparse, podría ocasionar que la administración se vea obligada a responder en formas que quizás no se prefiera. Entre mayor sea la incertidumbre ambiental a la cual se enfrenta la organización, más limita el ambiente las opciones administrativas y su libertad para determinar su propio destino.

El grado de complejidad ambiental se refiere al número de componentes en el ambiente de la organización y el alcance del conocimiento que la organización tiene acerca de esos componentes o aspectos. Mientras haya menos clientes, proveedores, competidores y dependencias gubernamentales con las cuales tenga que interactuar la empresa, menos incertidumbre habrá en su ambiente; la complejidad también se mide en términos del conocimiento que necesita tener la organización acerca de su ambiente.

De lo identificado el grado de cambio y de complejidad en la empresa se sitúa en un ambiente dinámico y sencillo, previsible, con pocos o moderados factores o componentes en el ambiente, componentes algo similares, pero en un proceso continuo de cambio, con necesidad mínima a moderada de conocimientos sofisticados de los componentes. Cuando se habla del grado del cambio, se refiere

al cambio que es imprevisible, y si se puede anticipar con precisión un cambio, no es una incertidumbre con la que tienen que enfrentarse los gerentes y administradores de la organización.

### **3.7 Análisis sectorial y diagnóstico territorial**

#### **Sector energético**

Dentro de la empresa pública Hidroequinoccio EP, se desarrollan proyectos hidroeléctricos que contribuyen a la entrega del servicio de energía a la ciudadanía, este sector es uno de los potenciales que mantiene la empresa ya que cuenta con profesionales especializados en realizar este tipo de proyectos, y además somos la única empresa pública que ha desarrollado proyectos hidroeléctricos en la historia del país.

El Gobierno ha dado la potestad al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, el manejo de todo el sector eléctrico, tomando en cuenta que el país ha enfrentado un cambio dentro de su matriz productiva y ha puesto énfasis en el desarrollo de los sectores estratégicos y dentro de este, el sector eléctrico, recordemos que con esto se pretende tener un país menos dependiente de los ingresos petroleros, a través de la creación de las empresas públicas se ha pretendido dinamizar la economía, y esta sea sustentable y participativa, impulsando el desarrollo de proyectos nuevos que generen fuentes de trabajo interna y ahorro en la utilización de los recursos eléctricos, con el fin de contar con un país que pueda comercializar de una manera internacional energía limpia producida con manos ecuatorianas. (Planificación Estratégica del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, 2014)

#### **Sector inmobiliario**

En la actualidad las familias ecuatorianas han cambiado sus hábitos de compra al adquirir una vivienda. Antes la gente ahorra para comprar la casa en la que iba a pasar toda su vida. Ahora compran una vivienda que se ajusta a su situación económica actual, al tamaño de su familia, pero ya no es una compra de toda la vida, sino una compra temporal para después venderla y conseguir una en la medida en que va creciendo su familia y su situación financiera lo permite.

Desde el 2009, con la aparición del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que tiene el 70% de créditos hipotecarios. Los datos revelan que en Ecuador hay

más propietarios que arrendatarios. En el 2010, como el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), un 46,9% de ecuatorianos tenían vivienda propia y un 21,4%, arrendada; mientras que en la Encuesta de Condiciones de Vida realizada en el 2014, se revela que un 63,4% de la población tiene una vivienda propia. En Quito un 44,3% y en Guayaquil un 60,6%.

La flexibilización de la banca pública y privada con una tasa del 8% y 4,99% respectivamente para los estratos socioeconómicos bajos es positiva y apuntalará a un sector de gran demanda, que no había podido ser atendido y sobre todo el de la vivienda de interés social. Anualmente se construyen unas 45.000 unidades de vivienda a nivel nacional, de ese universo solo el 10% es de interés social. El problema para que haya existido una menor incursión en este tipo de vivienda, es que existe especulación de la tierra con servicios y por ello los constructores no apostaban de manera más agresiva en el segmento de menor recurso, sino que buscaban mayor rentabilidad con viviendas para sectores medio y alto.

La cadena productiva del sector inmobiliario empieza desde la intención y capacidad de compra de un ciudadano, lo cual tiene efectos multiplicadores. En lo estrictamente cuantitativo, las cifras indican que: el 33% de las ventas del sector van directamente a pagar empleo, lo que significa que un tercio del precio de la casa que se compra se va en salarios, a eso hay que agregarle los empleos indirectos y los encadenamientos productivos que tiene el sector con muchas industrias como las de cemento, plástico, cerámica, transporte, etc. Estas son cifras del sector inmobiliario que no siempre engranan con las del sector construcción, visto en métodos más amplios, que incluye obra e infraestructura pública.

Los criterios son coincidentes al momento de afirmar que el desarrollo del país se halla supeditado al progreso de la industria inmobiliaria, ya que ésta abarca distintos tipos de edificaciones: infraestructuras, viviendas, comercios e inclusive las que realizan grupos informales en zonas periféricas de las ciudades; y se caracteriza por sus fuertes encadenamientos productivos.

Frente a un panorama golpeado por el factor externo e interno, los empresarios involucrados en el sector inmobiliario deben recurrir a estrategias innovadoras que al

menos permita mantener a flote sus empresas, ya que no se tiene claro cómo va a evolucionar el sector en los próximos meses.

### **Sector infraestructura**

Dentro del sector de infraestructura el Ministerio de Transporte y Obras Públicas emite políticas para el buen desarrollo de la movilidad a través de la obtención de carreteras de calidad para la movilización de todos los usuarios, el Ministerio genera estrategias las cuales son oportunidades de negocio para las empresas públicas que intervienen en este sector ya que por medio de ellas se pueden generar alternativas de solución a inconvenientes presentados por la ciudadanía, recordemos que de esta forma se está dinamizando la economía y se da la oportunidad de que este tipo de instituciones participen en el desarrollo del país.

El Plan Estratégico de Movilidad que el Gobierno implementa, contempla una nueva propuesta para un nuevo sistema de transporte integral, conectado, completo y multimodal que apoya al desarrollo del país. El Plan inició el 2012 y continúa hasta el 2037, se hace medible a corto, mediano y largo plazo los objetivos, prioridades, ritmos de actuación, métodos de trabajo y las capacidades propias del actual sistema vial en Ecuador. La interconexión entre los diferentes modos de transporte es la principal característica del Plan, se ha diseñado un sistema óptimo de movilidad en base a la ejecución de proyectos y metas que generarán un salto cualitativo en la prestación y calidad del servicio de transportación.

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas como rector del desarrollo de la red vial estatal, tiene a su cargo 8.653,6 kilómetros de carreteras, de las cuales 6.741 son administradas de forma directa, 1.350 km están concesionadas y 562 km delegadas a los Gobiernos Provinciales. El Gobierno Provincial de Pichincha ha desarrollado 24 proyectos de infraestructura vial.

### **3.8 Análisis de actores**

Constituyen las diferentes personas e instituciones que actúan e inciden en el medio en el que se desarrolla la empresa. Estos pueden influir la inercia de la empresa, tanto en el beneficio de transformaciones como en la permanencia del statu quo.

La relación con la gestión y distintos proyectos que se planifican y ejecutan en la empresa, señalan la necesidad de evidenciar a los actores con los que se relaciona la institución y coordina acciones para el cumplimiento de actividades que están relacionadas con la gestión de la empresa. Así como, aquellos órganos y entidades de la Administración Central y Provincial que tienen relación con todo el proceso de planificación y gestión, con una visión de coordinación, bajo los principios fundamentales de eficiencia y eficacia. Lo que permitió identificar tres tipos de actores sociales: Gobierno, sociedad civil y mercado.

En el Anexo 1: Mapa de Actores, se ilustra la variedad de potenciales actores que están involucrados de una manera u otra en programas y proyectos relacionados con el accionar y gestión de la empresa.

### **3.9 Análisis FODA**

Para el análisis del FODA, se consideró el análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la organización, al análisis se realizó sobre la base de las siguientes matrices:

Tabla 2 Matriz de factores externos

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
1.	Buenas relaciones con el GADPP	10%	3	0,3
2.	Alianzas estratégicas con empresas privadas, acceso a nuevas fuentes de financiamiento.	20%	4	0,8
3.	Incentivos de parte del gobierno a proyectos de sectores estratégicos.	10%	3	0,3
4.	Cambio de Matriz Productiva y Energética permiten el desarrollo de varios proyectos.	5%	2	0,1
5.	Necesidad de construcción de vías, generación de energía hidroeléctricas, vivienda social	5%	2	0,1
<b>Amenazas</b>				
1.	Falta de liquidez en el gobierno, situación económica actual del país y mundial, disminución de precios en el barril de petróleo	25%	1	0,25
2.	Falta de garantías jurídicas en el país	5%	4	0,2
3.	Alto costo de materiales o insumos, incumplimiento de pago en contratos	5%	3	0,15
4.	Cancelación de contratos por parte de las instituciones del Estado	10%	4	0,4
5.	Competencia con otras empresas públicas y privadas	5%	2	0,1
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,7</b>

Balance Positivo

Fuente: Empresa Pública Hidroequinoccio EP

Elaborado por: Lisseth Novoa

### 3.9.1 Análisis Matriz de evaluación de factores externos

En lo que se refiere a los factores externos que afectan al desarrollo de la empresa pública Hidroequinoccio EP, podemos decir que: una de las oportunidades que tiene la empresa es que existen incentivos por parte del Gobierno para sectores estratégicos lo que ha ocasionado que muchas empresas que forman parte del Estado inviertan en proyectos que ayuden al crecimiento de los sectores estratégicos. Al ser una empresa de carácter público y como se menciona en el Art. 4 de la (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009) estas fueron creadas para dinamizar la economía del país, que la legislación establece que se formen como persona jurídicas de derecho público, con patrimonio propio y además les da autonomía en el ámbito administrativo, financiero, presupuestario, económico, y de gestión. (pág. 3), esto da lugar a que se puedan establecer alianzas público – privadas para mejorar la gestión y poder tener mayores oportunidades de ejecutar proyectos en bien del país.

Bajo este contexto, la administración de la empresa pública Hidroequinoccio EP, ha optado por establecer alianzas estratégicas con empresas privadas que colaboren a la ejecución de grandes proyectos, de esta forma se está dinamizando la economía local optimizando recursos.

Uno de los factores que ha afectado notablemente al desarrollo de la empresa pública Hidroequinoccio EP, es la falta de liquidez por parte del Estado y la cancelación de los contratos que se venían ejecutando, es importante mencionar que la empresa maneja una cartera de clientes en su mayor parte instituciones públicas, y estas a su vez dependen del Ministerio de Economía, quien es el ente rector para cualquier desembolso que se requiera, este impacto ha ocasionado una falta de liquidez en la organización, lo que significa que Hidroequinoccio EP no puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que es importante que se tomen medidas correctivas ante esta situación. La cancelación de los proyectos es otro de los factores que indican de una manera importante a la economía de la empresa, ya que Hidroequinoccio ha invertido en recursos humanos y económicos para la ejecución de estos y una vez que son suspendidos la empresa ha desperdiciado recursos y en muchas de las ocasiones el margen de utilidad no se vea reflejado en la situación financiera de la misma.

Tabla 3 Matriz de factores internos

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Fortalezas</b>				
1.	Capacidad de negociación con Socios Estratégicos, diversificación estratégica en las líneas de negocio de la empresa	20%	4	0,8
2.	Capacidad para conformar Compañías de Economía Mixta	15%	3	0,45
3.	Ejecución de proyectos de infraestructura a nivel nacional	5%	3	0,15
4.	Buena participación en los contratos del Estado	5%	3	0,15
5.	Capacidad para obtención de nuevos proyectos	5%	4	0,2
<b>Debilidades</b>				
1.	Falta de recursos económicos, optimización de los recursos de la empresa, deficiente gestión de cobranza	15%	1	0,15
2.	Proyectos mal desarrollados y ejecutados, por lo que genera una demora y los proyectos no se entregan a tiempo	10%	2	0,2
3.	No existe una escala de sueldos unificada y equitativa, inestabilidad del personal, falta de motivación, inadecuada capacidad para solución de problemas internos	10%	3	0,3
4.	Desconocimiento de gestión por resultados y falta de procesos internos, inadecuado uso al proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos	10%	2	0,2
5.	Falta de capacitación al personal de la empresa, inadecuado trabajo en equipo con las diferentes unidades	5%	2	0,1
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,7</b>

**Balance Positivo**

**Fuente:** Empresa Pública Hidroequinoccio EP  
**Elaborado por:** Lisseth Novoa

### 3.9.2 Análisis de la matriz de evaluación de factores internos

Los factores internos de una organización inciden de manera directa en el funcionamiento de esta, por lo que se ha podido identificar los siguientes puntos que es necesario analizar para el establecimiento de las estrategias que nos van a ayudar a la consecución de los objetivos planteados:

**Capacidad de negociación con socios estratégicos:** el giro del negocio de la empresa pública Hidroequinoccio EP ha dado como resultado el establecimiento de socios estratégicos para la ejecución de proyectos en diferentes partes del país, lo que ha ocasionado que la empresa ahorre recursos.

**Conformación de economía mixta:** con el establecimiento de las alianzas público-privadas, la empresa ha podido participar en diferentes concursos para iniciar proyectos sobre todo en el sector energético, gracias a esta forma de ejecutar proyectos se ha podido construir la hidroeléctrica ya en funcionamiento Palmira – Nanegal, siempre con una participación del 51% de las acciones.

**Ejecución de proyectos de infraestructura:** la empresa pública Hidroequinoccio EP, tiene una gran experiencia en el desarrollo de proyectos de infraestructura lo que ha permitido que muchas instituciones del estado contraten nuestros servicios para ejecutar proyectos de vialidad.

**Recursos económicos:** la situación económica que atraviesa la empresa pública Hidroequinoccio EP, se debe al manejo de los recursos en administraciones anteriores lo que ha ocasionado pérdidas de cifras significativas dentro de la compañía, los recursos no han sido utilizado de la mejor manera, priorizando las verdaderas necesidades institucionales por lo que hoy en día aún se ven reflejadas las malas decisiones de las anteriores direcciones, a esto hay que sumarle la falta de liquidez de la misma lo que no ha permitido cumplir las obligaciones a tiempo con sus empleados y proveedores, es importante mencionar que la situación del país afecta directamente a este punto.

**Recurso humano:** la falta de recursos económicos no ha permitido que se asignen los recursos necesarios para tratar temas de capacitación, y al no cumplir con las obligaciones a tiempo, el personal se siente desmotivados eso baja la productividad laboral de cada uno de los funcionarios y por ende afecta a la consecución de objetivos empresariales.

**Tabla 4 Matriz FODA**

		Fortalezas		Debilidades	
		1.	Capacidad de negociación con Socios Estratégicos, diversificación estratégica en las líneas de negocio de la empresa	1.	Falta de recursos económicos, optimización de los recursos de la empresa, deficiente gestión de cobranza
		2.	Ejecución de proyectos de infraestructura a nivel nacional	2.	Proyectos mal desarrollados y ejecutados, por lo que genera una demora y los proyectos no se entregan a tiempo
		3.	Capacidad para obtención de nuevos proyectos	3.	No existe una escala de sueldos unificada y equitativa, inestabilidad del personal, falta de motivación, inadecuada capacidad para solución de problemas internos
		4.	Buena participación en los contratos del Estado	4.	de procesos internos, inadecuado uso al proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación de
		5.	Capacidad para conformar Compañías de Economía Mixta	5.	Falta de capacitación al personal de la empresa, inadecuado trabajo en equipo con las diferentes unidades
Oportunidades		1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
1.	Alianzas estratégicas con empresas privadas, acceso a nuevas fuentes de financiamiento.	F1O1	Establecer alianzas estratégicas con empresas de reconocida solvencia en el sector de infraestructura, inmobiliario, energético a nivel local y regional	F1D1	Ejecutar proyectos analizando los verdaderos costos de cada uno de ellos y el margen de utilidad sea rentable para la empresa
2.	Buenas relaciones con el GADPP	F3O2	Alianzas intersectoriales, acuerdos de participación	O2D3	Aplicar reglamentos internos para la homologación de sueldos, dictar cursos de capacitación de acuerdo a las áreas vulnerables de la Empresa
3.	Incentivos de parte del gobierno a proyectos de sectores estratégicos.	F3F5 O4	Participación activa en concursos, licitaciones del Gobierno Central	O3F2	Generar proyectos de acuerdo a la capacidad de la Empresa
4.	Cambio de Matriz Productiva y Energética permiten el desarrollo de varios proyectos.				
5.	Necesidad de construcción de vías, generación de energía hidroeléctricas, vivienda social				
Amenazas		3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
1.	Falta de liquidez en el gobierno, situación económica actual del país y mundial, disminución de precios en el barril de petróleo	A1F1	Priorizar los pagos dentro del flujo de efectivo para la empresa, de tal forma que se evite la falta de liquidez en la misma	A1D1	Establecer mecanismos de cobro efectivo
2.	Competencia con otras empresas públicas y privadas			A2D2	Establecer alianzas con otras Empresas para el desarrollo de proyectos antiguos y proyectos nuevos
3.	Alto costo de materiales o insumos, incumplimiento de pago en contratos	A3F2	Negociación con los distribuidores directos de los insumos para mejorar el precio	A3D3	Reducción personal, análisis de sueldos y salarios
4.	Cancelación de contratos por parte de las instituciones del Estado	A4F4	Firmar convenios de pago para que los proyectos continúen		
5.	Falta de garantías jurídicas en el país				

**Fuente:** Empresa Pública Hidroequinoccio EP

**Elaborado por:** Lisseth Novoa

### 3.9.3 Análisis matriz FODA

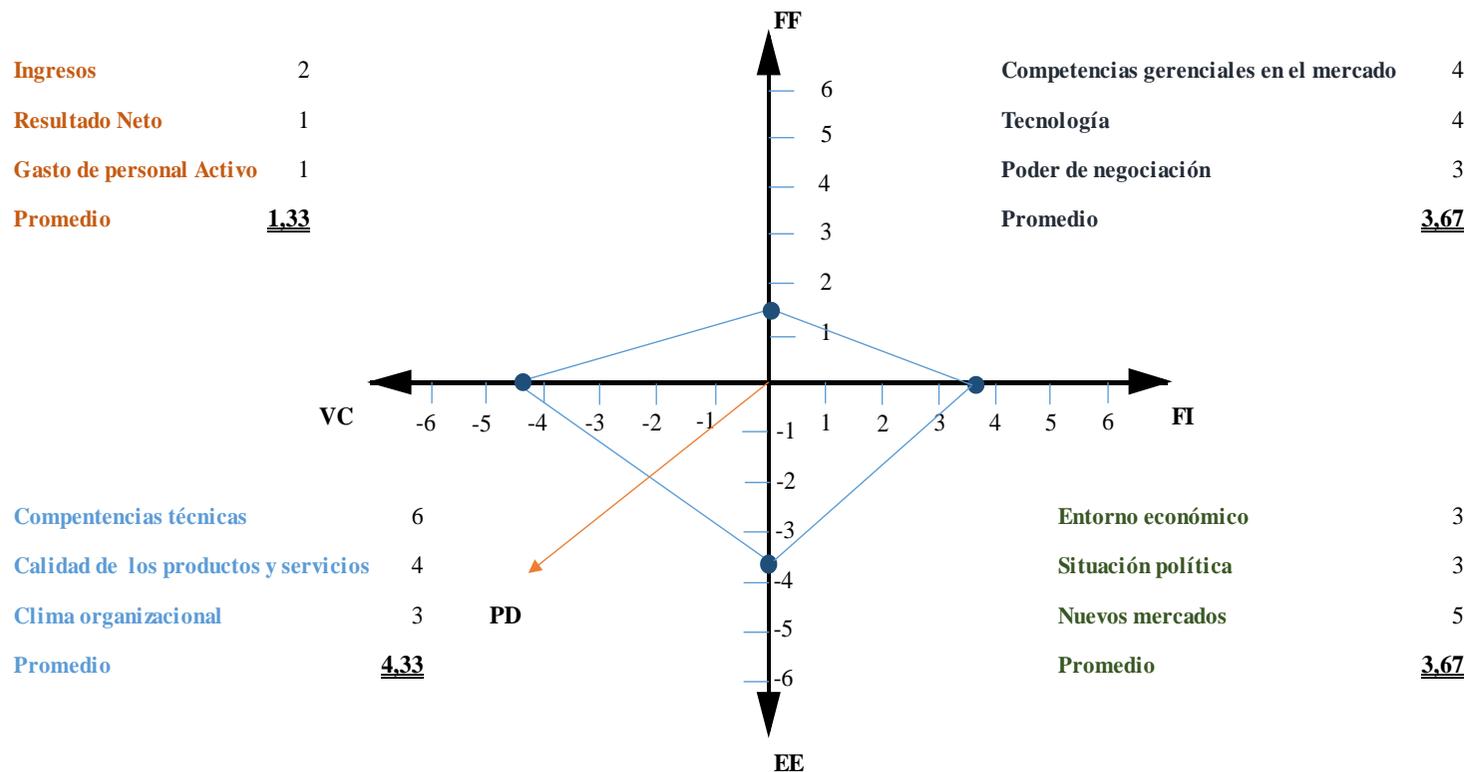
Es de vital importancia mantener una fluida difusión entre cada gerente y responsable, y su personal, sobre lo que acontece en la empresa, de esta manera se puede mejorar la realidad encontrada mediante el análisis FODA a través de una comunicación efectiva.

El principal factor de éxito en la ejecución de los objetivos está en el rol de liderazgo que tomen tanto en la gerencia general, como las demás gerencias y departamentos. Porque, podría suceder que al personal de mandos medios y operativos observa que a las autoridades no les interesa el cumplimiento de objetivos, inmediatamente se podría generar en el personal el desinterés por cumplir con sus obligaciones que conlleven a la realización de estos.

Una vez que se ha analizado las oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades se han establecido las estrategias para ser implementadas de acuerdo a los factores críticos que se han identificado a través de este diagnóstico, con el fin de a través de la implementación de estas ayuden a la consecución de los objetivos institucionales mejorando la productividad y sobre todo generar proyectos que estén al servicio de la ciudadanía y cumplir las necesidades colectivas.

Además se debe aprovechar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa y lograr resultados exitosos con el cumplimiento de la planificación estratégica, llegando a articular todas las actividades que permitan el alineamiento de los procesos con las estrategias, además conseguir sincronizar los diversos procesos de planificación y control del cumplimiento de los objetivos en base al monitoreo de tableros de control que muestren oportunamente a través de los indicadores si las metas se han cumplido.

### Ilustración 2 Posicionamiento estratégico



**Fuente:** Empresa Pública Hidroequinoccio EP  
**Elaborado por:** Lisseth Novoa

### **3.9.4 Análisis posicionamiento estratégico HEQ**

El posicionamiento estratégico es un instrumento para establecer el posicionamiento estratégico actual de la empresa pública Hidroequinoccio EP, se expresa en términos de 4 dimensiones importantes que influyen directa e indirectamente a la empresa, de tal manera que se puedan establecer acciones posibles de acuerdo con la posición que se encuentre la organización. Bajo este concepto y el análisis realizado a la empresa pública Hidroequinoccio EP se ha determinado que esta encuentra en una Posición defensiva, eso quiere decir que la empresa carece de ventajas competitivas en un entorno relativamente inestable, la empresa debe fortalecer su parte financiera a través de la entrega de productos y servicios competitivos, ejecución de proyectos que sean rentables, de acuerdo a este análisis la Empresa Hidroequinoccio deberá tomar acciones para poder mantenerse dentro del mercado, tales como: no ejecutar proyectos que el margen de utilidad no alcance a cubrir los costos fijos, minimizar las inversiones, reducción agresiva de costos.

La empresa pública Hidroequinoccio EP, al no contar con una planificación estratégica definida, carece de procesos y procedimientos, no existen políticas claras, lo que da como resultado un desorden en la administración de la misma, reflejándose en la parte económica de la organización, ya que no se tiene claro los puntos críticos de la empresa y cuáles son las mejores estrategias a ser aplicadas para solventar la posición en la que se encuentra.

### **3.10 Planificación estratégica institucional**

Para la empresa pública Hidroequinoccio EP que se encuentra en un nivel inicial de crecimiento organizacional y dadas las circunstancias actuales, existe la posibilidad de cambiar e influenciar nuestra cultura y ambiente.

La planificación estratégica institucional nos permite, articular lo que las autoridades pretenden hacer con la institución, a través de la planificación esto se traduce en la misión, visión, objetivos y estrategias, lo que nos permita obtener resultados tangibles a través de herramientas que nos permitan la evaluación y seguimiento, reducir los riesgos, además que anima a la participación y compromiso de todos los niveles de la empresa pública Hidroequinoccio EP, y sobre todo aumentar la productividad de todos los funcionarios que forman parte de la organización.

El plan estratégico de la empresa pública Hidroequinoccio EP está diseñado para el período 2018 – 2022 el cual estará orientado a concesión de los objetivos estratégicos y optimización de los recursos obtenidos para alcanzar los resultados esperados, a través de la aplicación de indicadores que ayuden a la evaluación pretendida.

#### **3.10.1 Direccionamiento estratégico**

La planificación estratégica tiene un papel fundamental en el éxito de la empresa pública Hidroequinoccio EP, al establecer una estrategia que lo diferencie de otras empresas acorde a nuestras líneas de negocio, le permitirá competir con éxito contra sus principales competidores. Además, es un hecho que las mejores estrategias contribuyen a un mejor resultado en el desempeño organizacional.

En la empresa se han considerado tres líneas de negocio: energético, inmobiliario, infraestructura; lo que exige una estrategia separada, además cuentan con el apoyo operativo de las respectivas unidades administrativas: administrativo financiero, compras públicas, jurídico, social y ambiental, planificación y control de gestión; que apoyan a cada una de las unidades de negocios. Por lo que, el resultado esperado es identificar y diferenciar las estrategias a nivel de negocio y al nivel operativo, lo que determina los roles que jugarán cada negocio en la organización.

La empresa pública Hidroequinoccio EP, debe desarrollar, diseñar y evaluar las estrategias, que sean viables en cada nivel de la organización y que permita que la

empresa pueda obtener la mejor ventaja competitiva de sus recursos y de las oportunidades existentes.

Los objetivos estratégicos permiten describir los resultados que la empresa desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. Para establecer los objetivos estratégicos de la empresa pública Hidroequinoccio EP, se procede mediante la alineación de los objetivos estratégicos, políticas, programas y subprogramas del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Pichincha; y en base al rol, competencias o funciones que le fueron asignadas a la empresa.

En la práctica los indicadores permiten medir el avance de un objetivo, programa, proyecto, o actividad en un período determinado; así como evaluar la relación entre variables cualitativas y/o cuantitativas de la institución, con el propósito de exponer la situación actual de la institución.

La línea base es la situación actual de la organización, convirtiéndose en una primera medición o punto de partida, que permita comparar con los logros alcanzados en función de las metas propuestas por la empresa; las mismas que deben estar claramente alineadas con el indicador, ser alcanzables, cuantificables, realistas, y reflejar los compromisos adquiridos por la empresa.

### **3.10.2 Misión organizacional**

La empresa pública Hidroequinoccio EP, es una empresa que promueve el desarrollo social, económico y territorial a través de la ejecución de proyectos de infraestructura, inmobiliario y energético que contribuyan al cambio de la matriz productiva.

### **3.10.3 Visión organizacional**

Para el 2022 la empresa pública Hidroequinoccio EP, pretende ser un referente a nivel nacional e internacional en la prestación de servicios públicos, desde la generación de energía hasta el establecimiento de vivienda social con el propósito de satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

### **3.10.4 Valores institucionales**

La empresa pública Hidroequinoccio EP, ha determinado que los valores institucionales son creencias que se tienen sobre las actividades que se realizan periódicamente y estos se

encuentran presentes en cada circunstancia de nuestras vidas, por lo tanto los valores organizacionales son la base de la cultura organizacional, aportan al desarrollo de la misión, visión y objetivos estratégicos, estos valores son palpables y tangibles en las actividades que realiza cada uno de los funcionarios de la empresa.

Para los funcionarios de la empresa pública Hidroequinoccio EP a los valores organizacionales más importantes para el accionar en la empresa son:

- a. **Responsabilidad:** cumplimiento de tareas encomendadas de manera oportuna, mediante el reconocimiento de las decisiones tomadas, valorando las respectivas consecuencias.
- b. **Transparencia:** forma correcta de realizar nuestro trabajo con claridad, precisión y veracidad.
- c. **Efectividad:** lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas.
- d. **Solidaridad:** interés y respuesta favorable a las necesidades de los demás.
- e. **Respeto:** reconocimiento y consideración a cada persona como ser único con intereses y necesidades particulares.

### 3.10.5 Mapa estratégico

El Mapa estratégico de la empresa pública Hidroequinoccio EP nos permite visualizar de una manera gráfica las estrategias de la Empresa para lo cual se ha utilizado las siguientes perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva Operativa
- Perspectiva de crecimiento

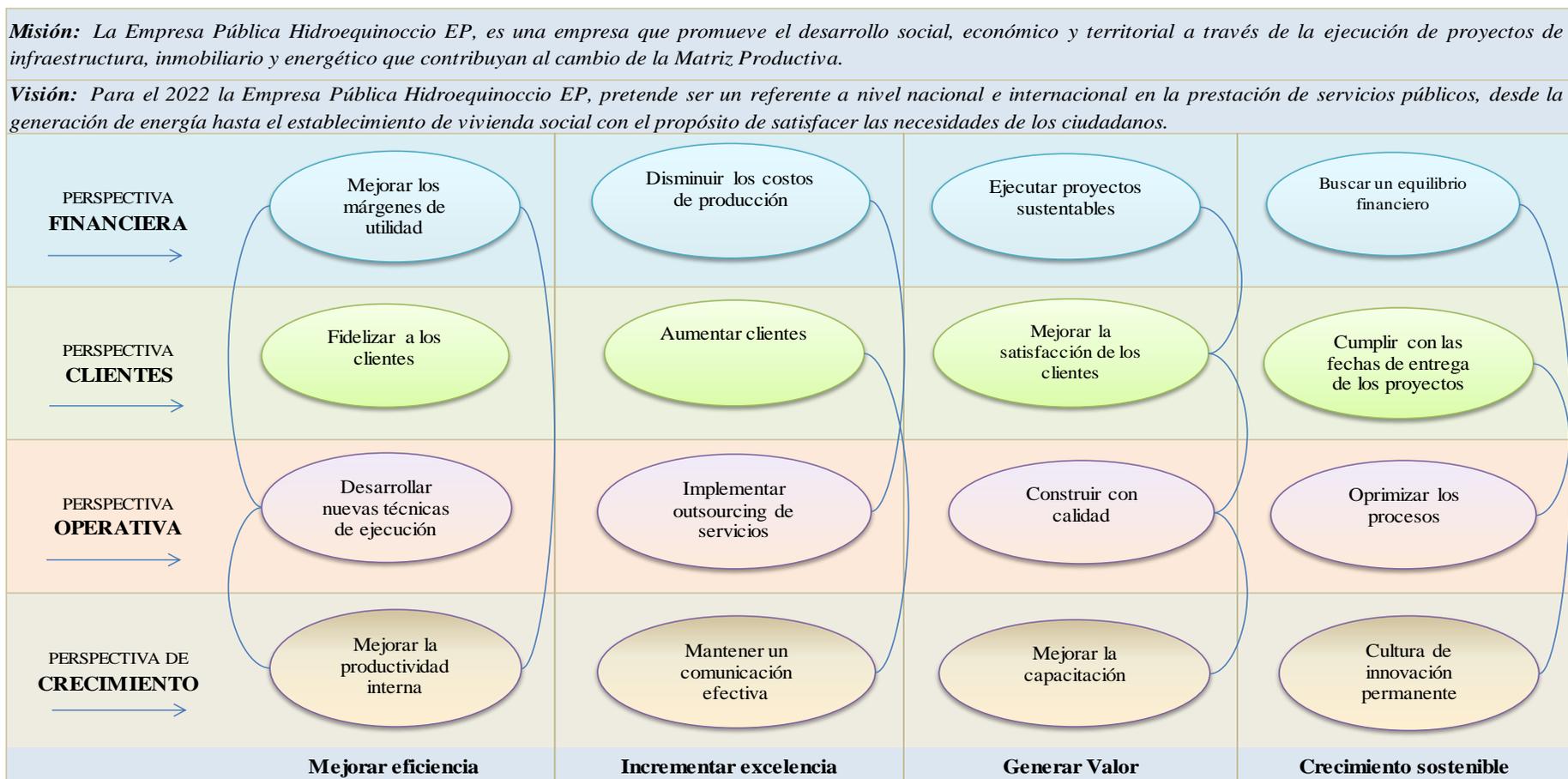
Bajo estas cuatro perspectivas se ha desarrollado el mapa estratégico de la empresa pública Hidroequinoccio EP, con el fin de que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma y se alcance a las metas deseadas.

**Ilustración 3 Mapa Estratégico**

*Plan Estratégico 2018 - 2022*

**MAPA ESTRATÉGICO**

**EMPRESA PÚBLICA HIDROEQUINOCCIO EP**



**Fuente:** Empresa Pública Hidroequinoccio EP  
**Elaborado por:** Lisseth Alexandra Novoa Reyes

### 3.10.6 Formulación de políticas y estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos y las estrategias podemos dar lugar al establecimiento de la mejor política que se llevará a cabo dentro de la empresa pública Hidroequinoccio EP, tomando en cuenta que esta política empresarial se aplicará a todos los funcionarios de la empresa, con el fin de contribuir al logro de los objetivos trazados y estos se puedan medir a través de herramientas que nos permitan visualizar el avance de los resultados en términos de eficiencia y eficacia.

### 3.10.7 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son aquellos que nos van a ayudar al cumplimiento de la planificación estratégica, para la empresa pública Hidroequinoccio EP se han establecido los siguientes objetivos estratégicos:

Para el establecimiento del objetivo estratégico número uno se tomó como base las estrategias DO, especificadas en la matriz FODA.

- **Objetivo estratégico No. 1**

Ejecutar obras de infraestructura mediante el cumplimiento eficiente de normas, análisis de costos, presupuestos y tiempos establecidos.

Para el establecimiento del objetivo estratégico número dos se tomó como base las estrategias FO, especificadas en la matriz FODA.

- **Objetivo estratégico No. 2**

Promover la generación de energía eléctrica a través de la construcción de Centrales Hidroeléctricas que aporten al Sistema Interconectado.

Para el establecimiento del objetivo estratégico número dos se tomó como base las estrategias FO, especificadas en la matriz FODA.

- **Objetivo estratégico No. 3**

Promover el acceso de vivienda a través de proyectos inmobiliarios.

Para el establecimiento del objetivo estratégico número dos se tomó como base las estrategias FA y DA, especificadas en la matriz FODA.

- **Objetivo estratégico No. 4**

Incrementar el nivel de desarrollo organizacional, el uso eficiente de los recursos, el desarrollo del talento humano, y la eficiencia operacional a través de una planificación adecuada.

### Ilustración 4 Objetivos Estratégicos

#### EMPRESA PÚBLICA HIDROEQUINOCCIO EP ALINEACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivos PNBV	Política PNBV	Objetivo Plan de Desarrollo Y Ordenamiento Territorial	Política del Plan de Ordenamiento territorial	Objetivos Estratégicos Institucionales
5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistributiva y solidaria	5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social	1. Definir, establecer y fortalecer centralidades articuladas y conectadas que promuevan el desarrollo territorial equilibrado	1.1 Fortalecer la articulación de los asentamientos a través de la conectividad, equipamiento e infraestructura que permita lograr sinergias que generen equidad territorial 1.2. Promover el mejoramiento y rehabilitación de la infraestructura vial, que permita la reducción de los costos de operación y tiempos de desplazamiento, con seguridad de los usuarios	Ejecutar obras de infraestructura mediante el cumplimiento eficiente de normas, análisis de costos, presupuestos y tiempos establecidos
1. Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	1.1 Promover la inclusión económica y social, combatir la pobreza en todas sus dimensiones a fin de garantizar la equidad económica, social, cultural y territorial	6. Generar oportunidades y fortalecer capacidades para reducir las brechas que permita el ejercicio de derechos, equidad y justicia social	6.1 Contribuir a garantizar el ejercicio de los derechos de las personas de acuerdo al ciclo de vida de la población y de los grupos de atención prioritaria.	
5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistributiva y solidaria	5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social	2. Fomentar el desarrollo productivo de acuerdo con la vocación y potencialidad territorial, articulando las cadenas de valor, el sistema financiero, los sectores industrial, empresarial, la economía popular y solidaria con alianzas público privadas	2.1 Contribuir a la transformación de la Matriz productiva, con orientación sostenible, sustentable que aporte a la equidad territorial	Promover la generación de energía eléctrica a través de la construcción de Centrales Hidroeléctricas que aporten al Sistema Interconectado
1. Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	1.8 Garantizar el acceso a una vivienda adecuada y digna, con pertenencia cultural y a un entorno seguro que incluya la provisión y calidad de los bienes y servicios públicos vinculados al hábitat: suelo, energía, movilidad, transporte, agua y saneamiento, calidad	6. Generar oportunidades y fortalecer capacidades para reducir las brechas que permita el ejercicio de derechos, equidad y justicia social	6.1 Contribuir a garantizar el ejercicio de los derechos de las personas de acuerdo al ciclo de vida de la población y de los grupos de atención prioritaria. 6.2 Fortalecer los espacios participativos en el marco de la corresponsabilidad social	Promover el acceso de vivienda a través de proyectos inmobiliarios
5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistributiva y solidaria	5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social	1. Definir, establecer y fortalecer centralidades articuladas y conectadas que promuevan el desarrollo territorial equilibrado  2. Fomentar el desarrollo productivo de acuerdo con la vocación y potencialidad territorial, articulando las cadenas de valor, el sistema financiero, los sectores industrial, empresarial, la economía popular y solidaria con alianzas público privadas  4. Gestionar de manera integrada y sostenible el recurso agua y el patrimonio natural	1.3 Fortalecer el ejercicio del derecho de la ciudadanía a la rendición de cuentas, control social y lucha contra la corrupción a través de la transparencia de la gestión pública y libre acceso a la información. 1.4 Promover el gobierno democrático, transparente, eficiente y solidario garantizando la articulación público privada. 1.5 Impulsar la cooperación internacional como ejercicio soberano, con el fin de cumplir los objetivos de desarrollo, respetando la naturaleza, idiosincrasia y particularidades locales. 2.2 Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos. 4.1 Impulsar la conservación de bosques, páramos y diversos ecosistemas, con participación de los actores sociales y de los sectores público y privado, en beneficio del reconocimiento de los derechos de la naturaleza.	Incrementar el nivel de desarrollo organizacional, el uso eficiente de los recursos, el desarrollo del talento humano, y la eficiencia operacional a través de una planificación adecuada

**Fuente:** Empresa Pública Hidroequinoccio EP  
**Elaborado por:** Lisseth Alexandra Novoa Reyes

### **3.10.8 Formulación de indicadores**

Los indicadores son herramientas que le ayudan a la empresa pública Hidroequinoccio EP a medir el desempeño logrado en las actividades planteadas, por lo que se ha establecido la siguiente Matriz.

## Ilustración 5 Indicadores

### EMPRESA PÚBLICA HIDROEQUINOCCIO EP INDICADORES

EMPRESA PÚBLICA HIDROEQUINOCCIO EP		Opción estratégica: DEFENSIVA							
Objetivo estratégico	Estrategias	Actividades	Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos			Responsables	Período	
				mínimo	medio	óptimo			
1	Ejecutar obras de infraestructura mediante el cumplimiento eficiente de normas, análisis de costos, presupuestos y tiempos establecidos.	Establecer alianzas estratégicas con empresas de reconocida solvencia en el sector de infraestructura, inmobiliario, energético a nivel local y regional	Aumentar número de alianzas Aumentar el número de conformación de Empresas de Economía Mixta	% de alianzas o convenios suscritos	menos 50%	50-79%	80-100%	Unidades de negocios	1/1/2018 - 28/12/2018
		Participación activa en concursos, licitaciones del Gobierno Central	Aumentar la participación en los concursos	% de concursos ganados	menos 50%	50-79%	80-100%	Unidades de negocios	1/1/2018 - 28/12/2018
2	Promover la generación de energía eléctrica a través de la construcción de Centrales Hidroeléctricas que aporten al Sistema Interconectado.	Buscar financiamiento para la construcción de los proyectos hidroeléctricos Magdalena y El Salto a través de las Alianzas Público - Privada	Buscar instituciones financieras nacionales o internacionales para ser calificados como sujetos de crédito	% de instituciones financieras analizadas	menos 50%	50-79%	80-100%	Unidad de Negocios de Energía	01/01/2020 - 28/12/2022
		Establecer mecanismos de adquisición para la compra del proyecto hidroeléctrico Palmira - Nanegal		% de créditos aplicados	menos 50%	50-79%	80-100%	Unidad de Negocios de Energía	01/01/2020 - 28/12/2022
3	Promover el acceso de vivienda a través de proyectos inmobiliarios.	Realizar un estudio para conocer los potenciales clientes de viviendas	Conseguir nuevos clientes a través de sistema actualizado	% de clientes nuevos captados	menos 50%	50-79%	80-100%	Unidad de Negocios Inmobiliario	01/01/2019 - 28/12/2019
		Realizar un análisis para evitar la devolución de los inmuebles ya entregados	Análisis de clientes que acceden a las viviendas ya construidas	% de clientes analizados su buró crediticio	menos 50%	50-79%	80-100%	Unidad de Negocios Inmobiliario	01/01/2019 - 28/12/2019
4	Incrementar el nivel de desarrollo organizacional, el uso eficiente de los recursos, el desarrollo del talento humano, y la eficiencia operacional a través de una planificación adecuada.	Priorizar los pagos dentro del flujo de efectivo para la empresa y así evitar la falta de liquidez	Análisis de las cuentas por pagar, asignar prioridades	% de cuentas por pagar analizadas a corto plazo	menos 50%	50-79%	80-100%	Gerencia Administrativa Financiera	01/01/2018 - 28/12/2018
		Aplicar reglamentos internos para la homologación de sueldos y salarios	Realizar una propuesta de Reglamentación para aplicar a la Empresa Pública Hidroequinoccio EP	% de Reglamentos realizados	menos 50%	50-79%	80-100%	Gerencia Administrativa Financiera	01/01/2018 - 28/12/2018
		Implementar mecanismos de cobro efectivo	Establecer un grupo de personas para que realicen la gestión de cobro	% de recuperación de cartera	menos 50%	50-79%	80-100%	Gerencia Administrativa Financiera	01/01/2018 - 28/12/2018
		Dictar cursos de capacitación de acuerdo a las líneas vulnerables de la Empresa	Realizar un plan de capacitación para el personal de la Empresa	% de funcionarios capacitados	menos 50%	50-79%	80-100%	Gerencia Administrativa Financiera	01/01/2018 - 28/12/2018

**Fuente:** Empresa Pública Hidroequinoccio EP  
**Elaborado por:** Lisseth Alexandra Novoa Reyes

**Ilustración 6 Ponderación de indicadores**

**EMPRESA PÚBLICA HIDROEQUINOCCIO EP  
INDICADORES**

		RESULTADOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Meta	Valores Alcanzados
Ejecutar obras de infraestructura mediante el cumplimiento eficiente de normas, análisis de costos, presupuestos y tiempos establecidos.	% de alianzas o convenios suscritos	63%	80 - 100%	50 - 79%	<50%	85%	22%
	% de concursos ganados	25%	80 - 100%	50 - 79%	<50%	90%	65%
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Meta	Ponderación
Promover la generación de energía eléctrica a través de la construcción de Centrales Hidroeléctricas que aporten al Sistema Interconectado.	% de instituciones financieras analizadas	10%	80 - 100%	50 - 79%	<50%	52%	42%
	% de créditos aplicados	6%	80 - 100%	50 - 79%	<50%	60%	54%
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Meta	Ponderación
Promover el acceso de vivienda a través de proyectos inmobiliarios.	% de clientes nuevos captados	12%	80 - 100%	50 - 79%	<50%	82%	70%
	% de clientes analizados su buró crediticio	60%	80 - 100%	50 - 79%	<50%	90%	30%
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta			Meta	Ponderación
Incrementar el nivel de desarrollo organizacional, el uso eficiente de los recursos, el desarrollo del talento humano, y la eficiencia operacional a través de una planificación adecuada.	% de cuentas por pagar a corto plazo	40%	80 - 100%	50 - 79%	<50%	85%	45%
	% de Reglamentos realizados	0%	80 - 100%	50 - 79%	<50%	90%	90%
	% de recuperacion de cartera	78%	80 - 100%	50 - 79%	<50%	85%	7%
	% de funcionarios capacitados	0%	80 - 100%	50 - 79%	<50%	80%	80%

**Fuente:** Empresa Pública Hidroequinoccio EP  
**Elaborado por:** Lisseth Alexandra Novoa Reyes

### 3.10.9 Criterios para el manual de puestos

Un manual de funciones constituye una de las herramientas importantes del sistema integrado de la gestión de administración del talento humano y debe ser utilizado como fuente de información en la aplicación de los subsistemas de la administración: selección de personal, capacitación, análisis y valoración de cargos, evaluación de desempeño, entre otras que la empresa requiera, ya que está organizado conforme la estructura orgánica vigente de la empresa pública Hidroequinoccio EP.

El propósito fundamental de un manual es el de instruir a los funcionarios que integran la empresa, sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, complicaciones innecesarias en las tramitaciones, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros. Para lograrlo, la administración debe ser eficiente y eficaz, orientando la conducta del funcionario al cumplimiento espontáneo, cabal y oportuno de sus actividades.

Para lo cual se han establecidos los diferentes criterios para la elaboración del manual:

#### 1. Identificación del puesto

- a) **Nombre del puesto:** denominación del puesto según la escala salarial vigente de la empresa.
- b) **Nombre del cargo:** denominación del cargo según las funciones, modalidad de contratación y designación establecida por la estructura orgánica funcional de las Gerencias, o por la normativa de educación superior vigente.
- c) **Dependencia:** establecida de acuerdo a la estructura organizacional definida por la empresa y reflejada en el Organigrama.
- d) **Jefe inmediato:** determina el puesto del responsable de la dependencia a la que está subordinado el funcionario y/o trabajador.

#### 2. Resumen del puesto

Sintetiza la razón de ser del puesto dentro de la estructura organizacional y las funciones en general.

### 3. Descripción de funciones

Constituyen las actividades, tareas y responsabilidades implícitas generales y específicas que efectúa el personal en su puesto.

### 4. Perfil requerido

Establece los requerimientos académicos, de ley, de experiencia laboral y de competencias definidos en este manual, como base para el desarrollo de las funciones del personal de la Empresa.

- a) **Educación:** define el nivel de formación profesional o educacional que se debe cumplir para desempeñarse en el puesto.
- b) **Experiencia laboral:** define el tiempo mínimo de labores en otras Instituciones, que ha cumplido anteriormente el ocupante del puesto y que demuestran su experticia.
- c) **Competencias:** son las características que debe cumplir una persona como conocimientos, destrezas, capacidades, para desempeñar un conjunto de actividades clave con un alto nivel de rendimiento.

### 5. Autoridad y responsabilidades de los puestos

Se debe considerar los puestos y funciones de los mismos sobre la base de la estructura organizacional reflejada en el Organigrama estructural de la empresa.

### 6. Responsabilidad sobre el manual

- a) **Aprobación:** Gerencia General
- b) **Actualización:** Gerencia Administrativa Financiera a través de la unidad de talento humano
- c) **Modificación:** Gerentes de las diferentes unidades previa solicitud a la Gerencia Administrativa y sobre la base de su pertinencia. Solamente en lo que respecta a funciones.
- d) **Aplicación:** Todo el personal de la Empresa Pública HIDROEQUINOCCIO EP.
- e) **Creación de nuevos puestos:** Aprobación del Gerente General, previa motivación de la necesidad del puesto.

## CONCLUSIONES

1. Una vez que se ha definido el diagnóstico de la empresa pública Hidroequinoccio EP, a través del análisis FODA, se ha determinado que la empresa carece de procesos, procedimientos, manual de funciones que le permitan ver de una forma clara la situación de la misma, es por eso que se tiene graves problemas en cuanto a la optimización de recursos tanto financieros como administrativos, además que se ejecutan proyectos en un periodo de tiempo largo, lo cual se incurren en costos que van disminuyendo de manera notable el margen de utilidad, llegando a un punto de desequilibrio financiero ya que ese margen establecido no alcanzó para cubrir los costos fijos de la organización, y esto trae consigo problemas de liquidez, se ha logrado identificar que la mayor parte de clientes son instituciones públicas las cuales por la situación del país generan demora en el pago de las planillas de las proyectos que se han ejecutado por lo que la empresa debe ocupar fondos propios para culminar estos proyectos y la recuperación del efectivo llega en un plazo incluso mayor a un año, por lo que la brecha entre los ingresos y gastos y/o costos sigue aumentando.
2. Se ha logrado establecer los elementos orientadores de la Empresa Pública Hidroequinoccio EP, los cuales son la base fundamental para poner en práctica la planificación estratégica diseñada, con estos elementos Hidroequinoccio EP, podrá tener una guía de su modelo de negocio y emplear las estrategias dadas para mejorar su gestión, la falta de estos elementos ha ocasionado que la Empresa y todos sus miembros no tengan claro el verdadero propósito de su existencia, tal es así que existe problemas de desmotivación en el personal, escalas salariales no homologadas, no existe un plan de capacitación y crecimiento para el personal y en muchas de las áreas existen personal no idóneo para ocupar los cargos que la empresa requiere, no se conoce los valores que los funcionarios deben aplicar, estos son de vital importancia para el quehacer diario de los funcionarios, que su falta de difusión genera problemas de actitud y un clima organizacional no idóneo para el desarrollo profesional de las personas.
3. Se ha logrado establecer las estrategias que debe aplicarse en la empresa pública Hidroequinoccio EP, para mejorar su gestión, actualmente los directivos no cuentan con herramientas claras para mejorar la gestión organizacional la falta de

estrategias ha ocasionado que no se tomen las decisiones adecuadas para sobrellevar los problemas tanto administrativos como financieros, la falta de recursos ha obligado a los directivos a tomar medidas drásticas que alteran el bienestar de los funcionarios, y sobre todo la falta de estrategias ha tenido un gran impacto en los mandos superiores ya que no se ha logrado definir con claridad el accionar de la organización y eso ha provocado que se ejecuten proyectos de paso que no han contribuido en el crecimiento de la empresa y menos aún en el cumplimiento de los objetivos trazados.

4. El giro específico del negocio aprobado para la empresa pública Hidroequinoccio EP, por el órgano pertinente ayuda a que la empresa pueda abrir un campo de acción para el desarrollo de sus actividades a través del establecimiento de alianzas estratégicas y la conformación de empresas de economía mixta, lo que ha permitido que esta pueda llevar a cabo proyectos que ayuden a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, a través de la aplicación de los procedimientos que la base normativa indica.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda analizar, revisar y aplicar el modelo de planificación estratégica que se ha establecido en la presente investigación de tal forma que contribuya al desarrollo empresarial y sobre todo que ayude a solventar los graves problemas de liquidez que tiene la empresa, con el establecimiento de los elementos orientadores, objetivos estratégicos, estrategias, políticas, indicadores, la empresa pueda tener una visión clara del verdadero sentido de su existencia.
2. Se recomienda realizar un manual de procedimientos y funciones para todos los departamentos de tal forma que se pueda conocer las actividades que realizan cada funcionario con el propósito que ayuden a contribuir al cumplimiento de los objetivos trazados.
3. Se recomienda revisar la normativa legal vigente, antes de aplicar el giro específico del negocio con el propósito de verificar que se está cumpliendo con lo que el Sistema Nacional de Contratación Pública aprobó, ya que la base normativa limita el accionar de la empresa con el fin de no inobservar las normas de control interno, leyes y reglamentos vigentes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (16 de Octubre de 2009). Ley Orgánica de Empresas Públicas. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Recuperación del Estado para el Buen Vivir La experiencia ecuatoriana de transformación del Estado. (2011). Recuperación del Estado para el Buen Vivir La experiencia ecuatoriana de transformación del Estado. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Plan Estratégico Senplades . (Noviembre de 2013). Plan Estratégico Senplades .
- Planificación Estratégica del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. (2014). 2014 - 2017. Pichincha, Ecuador.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Venezuela: Episteme C.A.
- Armijo, M. (2011). Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. 2011.
- Armijo, Marianela y Bonnefoy Juan Cristóbal. (2005). Indicadores de desempeño en el sector Público. Santiago de Chile.
- Asamblea de la República del Ecuador. (22 de octubre de 2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Bastidas Eunice & Ripoll Vicent. (2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. Valencia: Compendium revista de investigación científica.
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Constitución de la República del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Contraloría General del Estado. (30 de Junio de 2016). Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. Quito, Pichincha, Ecuador.
- David, F. (1988). La Gerencia Estratégica . Santa Fe : Legis Editores.
- GADPP. (2015-2019). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Pichincha, Ecuador: GADPP.
- García, M. I. (Mayo de 2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Salamanca.

- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar. (2004). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hidalgo, G. M. (2015). Planificación Estratégica incorporando responsabilidad social de la empresa Dismac S.C.C para el período 2014-2018. Planificación Estratégica incorporando responsabilidad social de la empresa Dismac S.C.C para el período 2014-2018. Quito, Pichincha, Ecuador.
- José, G. (2006). Planificación estartégica de ciudades: nuevos instrumentos y procesos. Barcelona: Reverté.
- Luna, F. (Febrero de 2007). Diseño de la estructura organizacional de la Empresa 7L Cia. Ltda. con enfoque en procesos proyecto previo a la obtención del título de Ingeniero en Administratación de procesos. Diseño de la estructura organizacional de la Empresa 7L Cia. Ltda. con enfoque en procesos proyecto previo a la obtención del título de Ingeniero en Administratación de procesos. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Martinez Daniel y Milla Artemio. (2005). La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Díaz de santos.
- Mena, G. (Agosto de 2014). Planificación estratégica incorporando responsabilidad social de la empresa DISMAC S.C.C para el período 2014-2018. Planificación estratégica incorporando responsabilidad social de la empresa DISMAC S.C.C para el período 2014-2018. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Nacional, A. (Diciembre de 2015). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Norton, K. (2000). El cuadro de mando integral. Barcelona: Santapau.
- Ogliastri, E. (2000). MANUAL DE PLANIFICACION.
- Partners, H. &. (2003). Dominar el cuadro de mando integral: Manual Práctico basado en más de 100 experiencias. Barcelona: Gestión 2000.
- Rodríguez, K. S. (Noviembre de 2014). Planificación estratégica de la secretaría nacional de Planificación y Desarrollo Senplades. Planificación estratégica de la secretaría nacional de Planificación y Desarrollo Senplades. Pichincha, Ecuador.
- Rossana, M. (2000). Productividad del sector público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores de desempeño en Guatemala. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Salazar, J. (Noviembre de 2014). Propuesta de plan estratégico de la Gerencia de comercilización de ferrocarriles del Ecuador empresa pública alineada al Plan

Nacional de Desarrollo 2014-2017. Propuesta de plan estratégico de la Gerencia de comercialización de ferrocarriles del Ecuador empresa pública alineada al Plan Nacional de Desarrollo 2014-2017. Pichincha, Ecuador.

Sánchez, F. (Marzo de 2003). Planificación Estratégica y gestión pública por objetivos. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, S. (2016). Sistematización de Buenas Prácticas Institucionales en el marco del Modelo de Gestión del Conocimiento. Sistematización de Buenas Prácticas Institucionales en el marco del Modelo de Gestión del Conocimiento.

## ANEXOS

## Anexo 1. Mapa de Actores

## GOBIERNO

N.º	Actor	Rol	Características de la actuación
1	Agencia de Regulación y Control de Electricidad	Regular y controlar las actividades relacionadas con el servicio de energía eléctrica.	Cumplir la normativa y obligaciones constantes en los títulos habilitantes.
2	Banco Central	Controlar y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado.	Gestionar mediante el sistema de pagos interbancarios las transferencias de pagos a terceros.
3	Banco del Estado	Impulsar, el desarrollo sostenible con equidad para la sociedad.	Solicitar créditos para realizar proyectos para la empresa.
4	Banco Nacional de Fomento	Prestación de servicios financieros para la parte productiva del sector.	Solicitar créditos que promuevan proyectos en el área rural y sectores estratégicos.
5	Bomberos del Ecuador	Prevención y atención de emergencia o desastres de su competencia.	Gestionar los permisos de sistemas contra incendios en los conjuntos habitacionales.
6	Corporación Eléctrica del Ecuador	Administrar la Energía del País.	Gestionar pedidos de autorización para conectar los proyectos hidroeléctricos a la línea de transmisión.
7	Contraloría General del Estado	Precautelar los recursos públicos a través de su buena administración.	Cumplir con la normativa dispuesta por la institución, dentro de su ámbito de acción.
8	Directorio HEQ	Establecer políticas y metas de la empresa, evaluar su cumplimiento aprobar programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión, políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivo de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social	Aprobar el presupuesto General de la Empresa, el Plan Estratégico, el Orgánico Funcional y el Reglamento de Funcionamiento del Directorio, entre otras.

9	Empresas de Agua Potable	Proveer servicios de agua potable y saneamiento.	Gestionar la provisión del servicio de agua potable en los proyectos habitacionales.
10	Compañías de Economía Mixta	Dinamizar la economía del país a través de alianzas.	Toma de decisiones se toma en cuenta las opiniones de los socios estratégicos del sector público como del sector privado.
11	Empresas de Telecomunicación (CNT)	Administrar las telecomunicaciones del país.	Gestionar la provisión del servicio de telecomunicaciones en los proyectos habitacionales y los requeridos por la Unidad de TIC.
12	GAD's Municipales	Planificar el desarrollo cantonal y verificar el cumplimiento de los planes.	Realizar el ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencias del GAD Municipal.
13	GAD's Parroquiales Rurales	Planificar el desarrollo parroquial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial de manera articulada.	Mantener reuniones de coordinación que facilitan la relación con la comunidad.
14	Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha	Entre otros roles, determina las políticas públicas y objetivos estratégicos a cumplirse por sus empresas públicas.	Empresas Públicas Pichincha ejecuta su gestión en base a las políticas y directrices dadas por el GADPP y el Directorio de la Empresa.
15	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Administra los fondos de los asegurados a través de diferentes prestaciones.	Gestionar las obligaciones y derechos establecidos para los trabajadores de la empresa.
16	Juzgados y Tribunales de Justicia	Administración de Justicia.	Resoluciones y sentencias de los juicios y procesos instaurados como actores o demandados.
17	Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	Garantizar el servicio de energía eléctrica a todos los ciudadanos del país.	Contribuir en la ejecución de proyectos y acciones contempladas en la planificación de la institución, dentro de su ámbito de acción. Gestionar permisos y títulos habilitantes.
18	Ministerio de Finanzas	Entidad rectora de las Finanzas Públicas.	Reportar todo el accionar financiero en cumplimiento de la normativa y registrarlos en el sistema informático eSIGEF.

19	Ministerio de Obras Públicas	Administra el sistema nacional de transporte.	Contribuir en la ejecución de proyectos y acciones contempladas en la planificación de la institución, dentro de su ámbito de acción.
20	Ministerio de Trabajo	Impulsar el empleo digno e inclusivo que garantice la estabilidad y armonía en las relaciones laborales.	Cumplir con la normativa dispuesta por la institución, dentro de su ámbito de acción.
21	Ministerio de Vivienda	Contribuir al desarrollo del país mediante la el análisis de viviendas para garantizar el bienestar de la sociedad.	Contribuir en la ejecución de proyectos y acciones contemplados en la planificación de la institución, dentro de su ámbito de acción.
22	Ministerio del Ambiente del Ecuador	Garantizar la relación armónica entre los ejes económicos, social, y ambiental para asegurar el manejo sostenible de los recursos naturales estratégicos.	Cumplir con la normativa dispuesta por la institución, dentro de su ámbito de acción.
23	Notarías y Registros de la Propiedad	Garantizar la autenticidad y seguridad de los títulos, instrumentos públicos y documentos que deben registrarse.	Gestionar la elaboración de todo tipo de escrituras públicas para su registro correspondiente y validez legal, y certificación de bienes inmuebles.
24	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo	Administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.	Tomar en consideración las políticas y herramientas estratégicas a ser aplicadas por la empresa.
25	Servicio Nacional de Contratación Pública	Regular la gestión transparente y efectiva del servicio de contratación pública.	Cumplir con la normativa dispuesta por la institución, y gestionar las compras públicas de la empresa mediante el portal de contratación pública.
26	Servicio de Rentas Internas	Contribuir con la construcción de una ciudadanía fiscal mediante la exigencia del cumplimiento de obligaciones tributarias.	Cumplir a cabalidad la gestión tributaria.

**SOCIEDAD CIVIL:**

N.º	Actor	Rol	Características de la actuación
1	Aliados Estratégicos o Socios Estratégicos	Ejecutar y financiar total o parcialmente una obra, con beneficios tributarios en sectores de vialidad, puertos, aeropuertos, y construcción de viviendas de interés social.	Gestionar la obtención del financiamiento para el desarrollo y ejecución de los proyectos de la empresa.
2	Cámara de Comercio	Promover el comercio con visión nacional, dentro de una economía libre, solidaria y competitiva contribuyendo al desarrollo del país.	Coordinar acciones integrales con el fin de establecer mecanismos de comercio justo y solidario en los proyectos de la empresa.
3	Cámara de la Construcción	Regulación, desarrollo y protección de las actividades propias de los constructores.	Solicitar productos y servicios que pueda ser de utilidad a los intereses generales de la empresa.
4	Cámara de Industrias y Producción	Promotora de cambios que impulsan el desarrollo y fomenten la generación de empleo y exige condiciones favorables al clima de negocios para atraer la inversión.	Coordinar acciones para atraer la inversión a proyectos industriales y productivos.

**MERCADO:**

<b>N.º</b>	<b>Acto</b>	<b>Rol</b>	<b>Características de la actuación</b>
1	Clientes de la empresa	Comprar o contratar un servicio o producto de una empresa.	Entrega de bienes y servicios de calidad que contribuyen a la generación de ingresos para la empresa.
2	Contratistas	Realizar la construcción y rehabilitación de todo tipo de obra civil, mediante contrato administrativo o concesión para organismos públicos o privados.	Supervisar y fiscalizar la ejecución de la obra para la cual fueron contratados en el tiempo establecido.
3	Empresas Privadas	Comercializar un producto o servicio con recursos no gubernamentales de uno o varios inversionistas privados.	Contribuir al desarrollo de proyectos de inversión e infraestructura.
4	Empresas Públicas	Prestar servicios públicos y ejecutar proyectos para los sectores estratégicos.	Participación conjunta en proyectos emblemáticos para los sectores estratégicos.
5	Fabricantes de equipos eléctricos, electrónicos e informáticos	Desarrollar y aplicar herramientas tecnológicas e informáticas.	Dotar de los equipos eléctricos para proyectos, así como de productos y servicios y necesarios para el desarrollo de las actividades de los funcionarios de la empresa.
6	Ferreterías	Proveer soluciones completas en materiales de ferretería, productos de línea industrial y semi-industria	Proveer soluciones con materiales y herramientas de ferretería para la construcción civil, pequeña industria y artesanía.
7	Laboratorios de Análisis	Brindar servicios de óptima calidad en análisis de laboratorio para obtener resultados confiables.	Contratar estudios de análisis ambiental de suelos, aguas, calidad de aire, ruido ambiental.
8	Propietarios de Predios	Conceder los permisos de paso para el desarrollo de un proyecto.	Gestionar con los dueños de los predios los derechos de paso.

9	Proveedores de la empresa	Proveer productos y servicios de calidad acorde a las altas exigencias de los clientes.	Dotar de los insumos necesarios para el desarrollo normal de los proyectos.
10	Proveedores de	Crear tecnología que contribuya al desarrollo sostenido	Implementar y actualizar una amplia gama de servicios tecnológicos, innovadores y de
11	Aliados Estratégicos	Son compañías cuidadosamente seleccionadas en las cuales existe cierto nivel de confianza.	Complementariedad y deseo genuino de las partes de lograr resultados equitativos.



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**ESCUELA DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,  
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS**

*(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)*

**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

<b>Título:</b>
La Gestión por Resultados en las Empresas Públicas
<b>Autor/a:</b>
Liseth Alexandra Novoa Reyes
<b>Tutor/a:</b>
PhD Diego Donoso

**Quito-Ecuador**

## Tema

La Gestión por resultados en las Empresas Públicas

## Resumen

En el Ecuador el desarrollo de las empresas públicas ha sido importante debido a que gracias a su legislación éstas gozan de autonomía administrativa, financiera y presupuestaria, lo que agiliza la transaccionalidad en los diferentes sectores del Estado, las empresas públicas se encuentran presentes en los sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos, considero que la creación de este tipo de empresas ha hecho que se pueda dinamizar ciertos procesos y se cumplan con los objetivos planteados dentro de una empresa pública. Estas empresas son un conjunto de actividades que forman una unidad económica que a través de técnicas y procedimientos generan productividad, estas se encuentran constituidas sobre un capital humano, recursos administrativos, financieros, presupuestarios, tecnológicos necesarios para brindar un servicio o producto siempre buscando un interés común para satisfacer las necesidades de todos los ciudadanos y ciudadanas, obteniendo una utilidad de carácter social más que económica. La gestión por resultados es el modelo que utiliza la administración pública orientada al cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, en un tiempo determinado, con el propósito de evaluar las acciones de las instituciones públicas con relación a las políticas públicas planteadas para atender toda la demanda de la sociedad ecuatoriana. La planificación estratégica es una herramienta que contribuye a la consecución de los objetivos institucionales a través de la aplicación de estrategias que ayuden al cumplimiento de la misión, visión, valores, objetivos de la empresa, se debe establecer un presupuesto que este alineado con los objetivos institucionales y este a su vez con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, donde se refleje que la gestión de la empresa está ayudando con los objetivos nacionales siempre buscando un beneficio común.

## Palabras claves:

Resultados, gestión, evaluación, principios, empresas públicas.

### 1. Introducción

El sector público, parte del Estado ecuatoriano está constituido por las instituciones detalladas en los siguientes artículos de la constitución: **Art. 225**, **Art. 297** y **Art. 315**. Bajo este concepto todos quienes conforman el sector público están en la obligación de salvaguardar los recursos públicos, para esto se ha establecido una legislación que contribuya al buen uso de los recursos, cada uno de los funcionarios públicos tiene el deber de observar la normativa pertinente para llevarla a la práctica y que todos los procesos y procedimientos se hagan acorde a la normativa.

El desarrollo del Estado se ha visto como uno de los principales retos de los gobiernos de turno, cambiar el comportamiento de las entidades públicas exige un esfuerzo de toda la ciudadanía, para lo cual se ha desarrollado normativa y se han construido directrices de tal forma que los servicios que brinda el Estado sean de calidad, para esto todos los funcionarios de la instituciones públicas deben tener el conocimiento técnico y la

capacidad de respuesta inmediata ante cualquier eventualidad y contribuya al logro de los objetivos institucionales, buscando siempre brindar servicios de calidad hacia los ciudadanos ecuatorianos y así poder satisfacer todas las necesidades que demandan. La gestión pública es una filosofía que brinda herramientas las cuales pueden ser utilizadas para la evaluación de los resultados, recordemos que todas las instituciones que pertenecen al Estado utilizan recursos de todos los ecuatorianos, por lo que están en la obligación de transparentar su gestión a través de la aplicación de los pilares de la nueva gestión por resultados.

La planificación estratégica por resultados es una herramienta de vital importancia para las instituciones debido a que gracias a ella podemos implementar procesos y procedimientos que ayuden a la consecución de los objetivos institucionales y que estos sigan siempre un interés común, recordemos que a pesar de ser empresas públicas, estamos al servicio de la sociedad y somos entes que ayudan a la ejecución de proyectos de las grandes instituciones públicas pertenecientes al Gobierno Central, a través de procesos de contratación ágiles de tal forma que se consigan los resultados esperados y que el logro final sea un servicio prestado por parte del Estado de calidad o un bien que esté al servicio de toda la sociedad, los proyectos que se desarrollan dentro de la empresa pública siempre buscan una economía inclusiva y que haya la participación de todos, con herramientas de evaluación como rendición de cuentas, GpR, transparencia.

Este artículo científico pretende analizar el impacto que tiene la gestión por resultados en las empresas públicas; entendiéndose como empresas públicas aquellas que se conforman bajo un marco jurídico basado en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, donde señala que dichas empresas tiene autonomía administrativa, financiera, presupuestaria, todo esto con el fin de agilizar y dinamizar los procesos y poder obtener resultados en un tiempo determinado, pero la realidad de estas empresas de acuerdo a la experiencia del autor es que todo lo que la norma señala se cumple en un sesenta por ciento, sobre todo en cuanto a la aplicación de herramientas que midan los resultados obtenidos, además que se ha podido evidenciar que muchas de las veces la información que se ingresa a estas herramientas no arrojan los resultados razonables.

## **2. Gestión por resultados**

La nueva tendencia de la administración pública se basa en la igualdad social, la cual tiene una auténtica base normativa, hasta la actualidad se siguen aplicando ciertos principios de la administración pública clásica, sin tomar en cuenta que está busca siempre la igualdad social y el bienestar del ciudadano, para poder administrar al Estado se requieren de gerentes públicos que son aquellas personas que tienen la habilidad de alcanzar objetivos de interés colectivo a través de la adecuada administración de los recursos disponibles como son: humanos, materiales y financieros.

De acuerdo al art. 227 de la sección segunda de la Constitución de la República dice que la administración pública constituye un servicio a la colectividad buscando la satisfacción del ciudadano la cual se basa en los principios de: eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

La administración pública enfocada a la gestión por resultados, es un esfuerzo de todos para dar un nuevo aspecto a la administración, a través de la transformación de los servicios públicos en nuevos, mejores e innovadores, siempre buscando la inclusión de las

personas y que cumplan con los objetivos nacionales, institucionales, del programa o proyecto si es el caso, actualmente el país está construyendo una nueva imagen para la administración estatal con una visión a mediano y largo plazo, aplicando estrategias desde ahora para poder alcanzar los resultados esperados a nivel nacional e institucional.

Es importante mencionar que la nueva gestión pública se basa en los siguientes principios:

- Productividad de las entidades públicas
- Formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión
- Creación de valor público. Clara orientación hacia el servicio al ciudadano.
- Desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado
- Sistemas de control de gestión internos
- Orientación a resultados
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.
- Vinculación del presupuesto institucional al cumplimiento de objetivos

La gestión por resultados es un enfoque orientado a re focalizar la conducción y gerencia de los organismos públicos hacia un modelo de gerencia que privilegie los resultados por sobre los procedimientos y priorice la transparencia según (Marcos Makon, ILPES 2007)

La gestión por resultados es una estrategia de gestión centrada en el desempeño en el desarrollo y en las mejoras sostenibles de los resultados en el país. Proporciona un marco coherente para la eficacia en el desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones. (Convenio de la mesa Redonda de Marrakech, 2004.)

La gestión por resultados es el modelo que utiliza la administración pública orientada al cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, en un tiempo determinado, con el propósito de evaluar las acciones de las instituciones públicas con relación a las políticas públicas planteadas para atender toda la demanda de la sociedad ecuatoriana, con el propósito de poder evaluar el desempeño de todos los servidores y servidoras en cuanto a los objetivos planteados para esa esfera de la institución.

A continuación se presenta la cadena de valor para una eficiente y efectiva gestión por resultados.

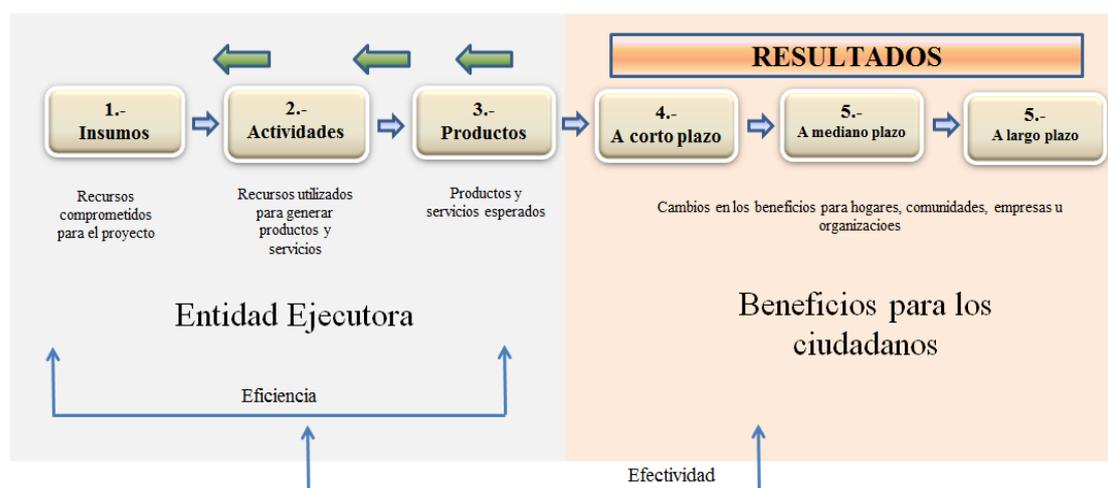


Gráfico No. 1

Para poder cumplir con la cadena de valor de la nueva gestión pública es importante que tomar en cuenta los pilares que debe aplicar una institución para lograr una buena administración, estos son:

- **Planificación orientada a resultados:** es el producto de un proceso de planificación el cual se encuentra plasmado en un plan Nacional de mediano plazo con sus respectivos objetivos, programas, metas e indicadores. Recordemos que debe ser un proceso planificador inclusivo. Dentro de este tenemos la planificación operativa, que es aquella que se ejecuta por un período de tiempo más corto, generalmente un año, y nos ayuda a conocer ¿dónde estamos? ¿cómo podemos llegar? ¿a dónde queremos ir? Además, la planificación participativa forma parte de la planificación estratégica orientada a resultados, esta planificación es a nivel nacional, la visión es a largo plazo dentro de las cuales tenemos a la agenda presidencial, las estrategias de lucha contra la pobreza, y los planes sectoriales.
- **Presupuesto por resultados:** otorga recursos a las instituciones a través del Ministerio de Finanzas o por autogestión para que gasten en insumos con el fin de generar un cierto volumen de productos previstos, con un beneficio a la sociedad, con el presupuesto por resultados se tiene la oportunidad de informar sobre que produce en las instituciones públicas, quien produce los bienes públicos, cuantos bienes generan, que resultados se espera lograr con esos bienes y cuál es el costo de lograr dichos resultados.
- **Gestión financiera pública:** es la administración del presupuesto, contabilidad, tesorería, a través de estos componentes las empresas públicas desarrollan su transaccionalidad diaria.
- **Gestión de programas y proyectos:** todas las instituciones deben poseer un plan sectorial de mediano plazo alineado con los objetivos y las estrategias del Plan Nacional de desarrollo, los planes deben tener metas plurianuales y anuales de provisión de bienes y servicios y que cada una de ellas tenga su responsable directo, las empresas públicas deben disponer de una estrategia para el mejoramiento

continuo de los bienes y servicios basada siempre en las necesidades de los ciudadanos.

- **Sistema de seguimiento y evaluación:** Permite monitorear al sector público mediante la aplicación de un conjunto de indicadores que van a permitir verificar el cumplimiento de los objetivos (resultados) y de sus expresiones cuantitativas.

La implementación del gobierno por resultados GpR que actualmente se utiliza en el país como herramienta de evaluación, está regulado bajo las normas de implementación y operación del gobierno por resultados, este tipo de evaluación se implementó con el fin de obtener un gestión pública de calidad, orientada a la evaluación de resultados a través del cumplimiento de los objetivos institucionales, siempre en busca de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, sin olvidarse de aplicar los principios de la administración pública descritos en la Constitución de la República.

### 3. La Planificación estratégica en las empresas públicas

En el caso de la planificación, la Constitución del 2008, crea el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa cuyo objetivo principal es organizar la planificación para el desarrollo de todos, esta se encuentra evidenciada en el Plan Nacional de Desarrollo, a través de esta herramienta se basan las diferentes políticas, programas y proyectos, además que se encuentra en íntima relación con la fase de programación y ejecución del presupuesto de tal forma que se pueda medir los resultados obtenidos con los recursos empleados.

“La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Desde el punto de vista metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones en las instituciones públicas.” (Armijo Marianela, Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, 2011)

La planificación estratégica es una herramienta que contribuye a la consecución de los objetivos institucionales a través de la aplicación de estrategias que ayuden al cumplimiento de la misión, visión, valores, objetivos de la empresa, se debe establecer un presupuesto que este alineado con los objetivos institucionales y este a su vez con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, donde se refleje que la gestión de la empresa está ayudando con los objetivos nacionales siempre buscando un beneficio común. Es importante mencionar que no todas las empresas públicas cuentan con una correcta planificación estratégica es un tema olvidado dentro de las organizaciones, considero que la Planificación estratégica es de suma importancia ya que por medio de este instrumento podemos fidelizar tanto a los clientes internos, servidores y servidoras públicas y a los clientes externos, ciudadanos, plantear una metodología adecuada para la evaluación de los resultados obtenidos y dar seguimiento a los logros obtenidos.

#### 4. El Impacto de la Gestión por resultados en las Empresas Públicas

Las nuevas tendencias de la globalización para el sector público son fundamentales para poder conocer el verdadero valor público creado por el Estado, además que las exigencias que actualmente demanda la sociedad exige un crecimiento constante de la productividad en el ámbito público, debido a la demanda imparable que existe por obtener servicios públicos de calidad, por lo que estas nuevas directrices han obligado al Estado a tener un sistema de control hacia todas las acciones de quienes forman parte del sector público, la exigencia de los resultados ha hecho que al Estado se le mire como proveedor de servicios, y que cuente con capacidades de desarrollo y de bienestar hacia los ciudadanos (clientes, usuarios), pero no se trata solo de exigencias sino de mostrar y transparentar los resultados y como estos están avanzando en cualquier etapa de su ejecución; las empresas públicas intervienen en la dinamización de la economía ecuatoriana con el propósito de agilizar los procesos y ejecutar proyectos siempre buscando el bien común de los ecuatorianos, pero esto no quiere decir que se debe dejar de reportar hacia los entes de control respectivos, considero indispensable que la gestión de las empresas públicas también sea evaluada con rigor y transparencia, con el objetivo de verificar el cumplimiento de los proyectos planteados y los objetivos trazados, al hablar de empresas públicas, se nos viene a la mente que estas gozan de cierta autonomía administrativa, financiera y presupuestaria, aquí se presenta la interrogante ¿tiene que aplicar herramientas de evaluación para el control del cumplimiento de sus objetivos? Para mí la respuesta es definitivamente sí, porque este tipo de empresas también están utilizando recursos que provienen de todos los ecuatorianos, razón por la cual están en la obligación de rendir cuentas de los fines en los que fueron utilizados dichos fondos, de acuerdo a la constitución las empresas públicas tienen el siguiente propósito:

Art. 315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales. Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado.

Las empresas públicas al ser empresas nuevas creadas para propósitos claros, carecen de una debida planificación estratégica, donde se conozca cual es el verdadero fin de su existencia, al no contar con esta herramienta indispensable, esto significa que no se está aplicando un presupuesto por resultados, recordemos la autonomía presupuestaria que determina la Ley de Empresa Públicas y la Constitución de la República, entonces ¿hacia donde están dirigidas las empresas públicas?, ¿solo a cumplir con los objetivos del momento a corto plazo?. Al tener experiencia en trabajar con empresas públicas me he dado cuenta que todos nos olvidamos de la planificación que está requiere para poder operar con eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, principios básicos

de la administración pública, con esto se da cuenta que al no tener planificación, los procesos y procedimientos que se aplican en la misma no son los más adecuados ya que no tenemos la mira hacia un futuro, por lo tanto los resultados obtenidos de la gestión no son reales, los datos que se ingresan en las herramientas de evaluación en este caso, GpR, no aplican la metodología adecuada para poder tener datos razonables y reales, por lo tanto la evaluación a través de indicadores arrojan resultados con grandes interrogantes.

Otro factor que es importante mencionar es que las herramientas utilizadas para la elaboración del presupuesto por resultados, pilar fundamental de la gestión por resultados, tampoco está alineado a la Planificación y dentro de esta a los proyectos y programas por lo que la utilización de los recursos se transforma en un punto vulnerable dentro de la organización, y de esta forma no se está contribuyendo al cumplimiento de los grandes objetivos nacionales determinados en el Plan Nacional de Desarrollo y no se cuenta con un interés común que ayude a satisfacer las necesidades de la población en sus diferentes ámbitos de acción.

## **5. Consideraciones Finales**

En esta última década en nuestro país se puede evidenciar un incremento en la conformación de las Empresas Publicas, como mencione en párrafos anteriores para estar alineados con el Plan Nacional de Desarrollo cuyo objetivo es el bien común y segundo lugar para que exista un equilibrio, como una contraparte con empresas competidoras que en muchos casos se convirtieron en grandes monopolios.

La Gestión por Resultados es una herramienta muy valiosa para optimizar los recursos especialmente financieros, pero no en todas las Empresas Publicas optan por esta metodología, un tema vulnerable, debido a que podría existir desperdicio de recursos. En tiempos anteriores se estructuraba el presupuesto por Objetivos mas no por Resultados como es en la actualidad, es decir asignar recursos hacia el o los proyectos que en verdad son de interés colectivo y se gestionen con eficiencia, eficacia y especialmente con transparencia, valor fundamental que ha sido cuestionado por muchos sectores en la actualidad. Los recursos del Estado son de todos los ecuatorianos, quienes debemos velar permanentemente por el buen uso de ellos, es una condición sinequa no estructurar indicadores de Gestión que permita no solamente a cada Empresa Publica evaluar, si no verificar si su proyección fue adecuada, si los recursos fueron optimizados de la mejor manera y que las obras realizadas o el producto final se ha logrado con éxito, obteniendo así servicios y productos de calidad y en beneficio de la sociedad. Por estas razones considero que la Gestión Por Resultados, La Planificación Estratégica, los indicadores de Gestión son herramientas fundamentales para aplicar adecuadamente en las Empresas Publicas, siempre ligadas a valores como la eficacia, eficiencia y efectividad para poder tener un producto y servicio final de calidad y sobre atender las demandas de los ciudadanos en un tiempo oportuno con transparencia, responsabilidad y ética.

## 6. Bibliografía

- Armijo, M. (2011). Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *2011*.
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (16 de Octubre de 2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ogliastri, E. (2000). *MANUAL DE PLANIFICACION*.
- Plan Estratégico Senplades 2014 - 2017. (Noviembre de 2013). *Plan Estratégico Senplades 2014 - 2017*.
- Recuperación del Estado para el Buen Vivir La experiencia ecuatoriana de transformación del Estado. (2011). *Recuperación del Estado para el Buen Vivir La experiencia ecuatoriana de transformación del Estado*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, S. (2016). Sistematización de Buenas Prácticas Institucionales en el marco del Modelo de Gestión del Conocimiento. *Sistematización de Buenas Prácticas Institucionales en el marco del Modelo de Gestión del Conocimiento*.