

Mejoramiento de la Gestión Administrativa y Financiera de las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva del Ecuador: Caso Empresa Coordinadora de Empresas Públicas.

P. Alvear J. Oscullo

SENPLADES

Resumen— Mediante la Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP, expedida en octubre de 2009 y reformada en octubre de 2011; el Estado ecuatoriano posee en la actualidad 23 empresas públicas (EP) en sectores como electricidad, hidrocarburos, minería, telecomunicaciones, medios de comunicación, transporte; entre otros.

Las EP's permiten al Estado la gestión de sectores definidos como estratégicos, a través de la prestación de servicios públicos y el aprovechamiento de recursos naturales o de bienes públicos.

La creación individual de las EP's; si bien ha permitido la incursión y desarrollo del sector de acuerdo con su giro de negocio de cada empresa, también se han constituido como instrumentos de aplicación de la política pública y como reguladores de mercado. Más; esta individualidad ha traído complicaciones en la gestión administrativa y económica de las empresas, debido a que las mismas carecen de planes estratégicos alineados a las políticas nacionales, agendas intersectoriales y agendas sectoriales, desarrollo organizacional y gestión financiera.

Dado esta problemática y debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, los entes públicos deben incorporar nuevas herramientas administrativas y financieras que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados.

Mediante estas herramientas fomentar la coordinación, articulación y planificación de las actividades de las empresas públicas de la función ejecutiva, para mejorar su eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y financiera, bajo principios de complementariedad y sustentabilidad económica y financiera.

Todo esto se busca alcanzar a través de la creación de la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas de la función ejecutiva; la misma que busca como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de las operaciones

con un uso adecuado de los recursos disponibles asignados a las empresas públicas. Así como, establecer controles y evaluaciones de los distintos procedimientos con la finalidad de plantear una efectiva toma de decisiones.

Palabras Clave— empresas públicas, gestión empresarial, holding

1. INTRODUCCIÓN

La Constitución de la República del Ecuador establece como deber del Estado formular y ejecutar los mecanismos institucionales, legales u otros para mejorar la calidad de vida de la población.

El artículo 314 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone al Estado la provisión de servicios y en el artículo 315 que los mismos pueden ser proporcionados por empresas públicas creadas para el efecto por el Estado.

Para cumplir este mandato constitucional se promulgó la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), que tiene por objeto regular la creación, marco jurídico y autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión de las empresas públicas; así como, definir mecanismos para que estas participen en mercados abiertos o no a la competencia, de tal forma que sean entidades estatales que fomenten el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado, al vincular su operación con la consecución de metas del Sistema Descentralizado de Planificación Participativa.

Para ello, las empresas públicas deberán prestar servicios públicos de forma eficiente, cumpliendo con los parámetros de calidad determinados por el Directorio que permitan el cumplimiento de su función social; protejan el patrimonio, propiedad estatal, pública y de generaciones futuras para la consecución del Buen Vivir; y, prevengan y corrijan conductas que distorsionen la provisión de bienes y servicios.

En la tabla 1, se muestra los sectores estratégicos y las empresas públicas de la función ejecutiva

constituidas hasta agosto 2012, existiendo en la actualidad 23 empresas.

En este contexto y en base a un diagnóstico preliminar, se identificaron tres ejes de trabajo para fortalecer las empresas públicas: ***Direccionamiento Estratégico, Gestión Financiera Contable y Desarrollo Organizacional***. En tal virtud, es necesario desarrollar, reestructurar y fortalecer las capacidades institucionales de las empresas públicas, como también, generar capacidades para constituir las en instrumentos de política pública sin comprometer su sustentabilidad en el tiempo. Para lograrlo, es una condición imprescindible, cumplir los marcos legales de los sectores a los que pertenece

su giro de negocio y demás instituciones de control como la Función de Transparencia y Control Social y Superintendencias.

En tal virtud, se ha propuesto la creación de una empresa pública de coordinación la misma que tendría por objetivo coordinar las acciones de las empresas públicas de la función ejecutiva, para mejorar su eficiencia y eficacia en la gestión técnica, administrativa y financiera, como instrumentos de política pública y alternativas para financiar el presupuesto del Estado, bajo principios de complementariedad y sustentabilidad económica y financiera.

Tabla 1: Lista de Empresas Públicas de la Función Ejecutiva a Agosto de 2012

SECTOR	EMPRESAS PÚBLICAS	OBJETO SOCIAL/GIRO DEL NEGOCIO	FECHA CREACIÓN
Hidrocarburos	PETROECUADOR	Empresa pública con la finalidad de gestionar el sector petrolero en toda su cadena de valor, explotación exploración, transporte, almacenamiento refinación y comercialización.	14-Apr-10
	PETROAMAZONAS	Empresa pública dedicada a la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en las fases de exploración y explotación.	14-Apr-10
	OPERACIONES RÍO NAPO (Subsidiaria de PEC)	Su objetivo es el desarrollo de las actividades en todas las fases de la industria petrolera, orientadas a la óptima utilización de los hidrocarburos, incluyendo la investigación científica, la gerencia y transferencia de tecnología.	25-Aug-08
	REFINERÍA DEL PACÍFICO (Subsidiaria de PEC)	La empresa tiene como objetivo gestionar el diseño, construir, operar y mantener el complejo refinador “Refinería del Pacífico Eloy Alfaro RDP”	2-Dec-08
Minas	CEMENTERA DEL ECUADOR	Tiene como objetivo principal la industrialización, distribución y comercialización de cemento, cales, calizas, y demás materia prima relacionada; la fabricación de derivados de los mismos y de otros materiales de construcción.	7-Jan-10
	EMPRESA NACIONAL MINERA	Busca gestionar el sector estratégico minero para su aprovechamiento sustentable conforme a la Ley de Minería. Esta empresa intervendrá en todas las fases de la actividad bajo condiciones preservación ambiental y respeto a los derechos de los pueblos.	14-Jan-10
Electricidad	CELEC EP	Su finalidad es la provisión de servicio eléctrico, sus principales actividades son la generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica.	11-Feb-10
	HIDROLITORAL	Es una empresa pública encargada de administrar el proyecto multipropósito Baba. La empresa tiene como objetivo la generación, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica.	6-Jul-10
	E.E.GUAYAQUIL	Empresa Pública dedicada a la prestación de servicios de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica para el cantón Guayaquil.	20 septiembre de 2011
	COCA CODO SINCLAIR	Es una empresa pública que administra el proyecto Hidroeléctrico Coca-Codo-Sinclair de 1500 MW de capacidad, cuyo objetivo es la generación, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica.	3-Jun-10

SECTOR	EMPRESAS PÚBLICAS	OBJETO SOCIAL/GIRO DEL NEGOCIO	FECHA CREACIÓN
Telecomunicaciones	CNT	Su objetivo es la explotación de los servicios de telecomunicaciones tales como: telefonía fija local y de larga distancia nacional e internacional, telefonía móvil, transmisión de datos y televisión por suscripción entre otros.	3-Feb-10
	RTV ECUADOR	Su objetivo principal es instalar, operar y mantener los servicios públicos de radiodifusión y televisión públicas. Puede realizar también creación, producción, postproducción de programas de radio y televisión con carácter social.	18-Jan-10
	CORREOS DEL ECUADOR	Su objetivo principal consiste en proporcionar, mantener y promover la calidad del servicio público de admisión, curso y entrega de los envíos de correspondencia a nivel nacional e internacional, venta de productos postales; y, en especial la prestación del Servicio Postal Universal.	3-May-11
Turismo	PARQUES NATURALES Y ESP. PÚBLICOS	Empresa pública creada para administrar, mantener, promover, arrendar, desarrollar, sustentable y directamente los bienes y servicios de los espacios públicos urbanos y rurales.	18-Jul-11
	FERROCARRILES DEL ECUADOR	Administra y opera el sistema ferroviario turístico – patrimonial, mediante el fortalecimiento de las actividades productivas, que fomentan el turismo y la valoración histórico-patrimonial, con responsabilidad social.	26-Apr-10
FFAA	TAME EP	Empresa Pública encargada de proporcionar transporte aerocomercial nacional e internacional que busca garantizar a sus clientes altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad acorde al mercado.	6-May-11
	FLOPEC EP	El objeto social comprende la transportación de hidrocarburos por vía marítima desde y hacia los puertos nacionales y extranjeros; prestación de servicios de transporte comercial marítimo y fluvial de hidrocarburos y sus derivados; y demás actividades relacionadas.	12-Apr-12
	ASTINAVE EP	Tiene como objeto la reparación, mantenimiento, transformación, diseño y construcción de diques, silos, tanques, hélices, bocines, tuberías de acero y aluminio y procesos especiales metalúrgicos y unidades navales para el sector de la Defensa Nacional y de la actividad naviera privada nacional y extranjera así como la construcción de plantas de tratamiento de agua y provisión de servicios de transporte de agua e industria naviera. Producción, comercialización, reparación y mantenimientos de sistemas electrónicos, informáticos y de inteligencia de aplicación naval, militar, aérea y civil.	11-Apr-12
	MUNICIONES SANTA BARBARA EP	Su objeto social comprende: Producción de municiones y armamento, ofrecer los servicios de asesoría en municiones, armamento, sistemas de defensa a las Fuerzas Armadas; así también mantenimiento de armamento a las empresas de seguridad.	19-Apr-12
	FABREC EP	Confeción fabricación y comercialización de toda clase de textiles, tejidos y telas, municiones, armas, vehículos y repuestos; importación, fabricación, de todo tipo de vehículos, vehículos blindados de seguridad, equipos, partes, piezas, repuestos y accesorios, lanchas, helicópteros, motocicletas, autos, camiones y repuestos para comunicación en general de todo tipo, antenas parabólicas.	17-May-12
Otras	ECUADOR ESTRATÉGICO EP	Tiene como objetivo planificar, diseñar, evaluar, priorizar y ejecutar los planes, programas y proyectos en las zonas de influencia de los sectores estratégicos.	17-Oct-11
	ENFARMA	El objetivo de su creación se centra en el desarrollo de investigación para la elaboración de medicamentos o fármacos de uso humano, veterinario y agroforestal; la producción de medicamentos y fármacos genéricos o de marca registrada o patentada en general.	30-Dec-09
	INFRAESTRUCTURA PESQUERA DEL ECUADOR IPEEP	Tiene por objeto construir, implementar, administrar y definir modelos de gestión de las facilidades pesqueras asignadas, con el involucramiento efectivo de quienes laboran en el sector de la pesca artesanal.	23-Mar-12

Fuente: WEB Presidencia de la República del Ecuador

Elaboración: Autores

2. ANTECEDENTES

La Presidencia de la República en enero de 2012, conoció los principales nodos críticos de la gestión de las empresas públicas de la Función Ejecutiva; donde se auscultó la necesidad de la creación de una institución para coordinar la gestión de las empresas públicas.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) asumió el análisis y viabilidad de la creación de una institución para coordinar la gestión de las empresas públicas.

En febrero de 2012, SENPLADES a través de la Subsecretaría de Cambio Institucional y la Dirección de Representación en Directorios y Empresas Públicas, desarrollaron la propuesta de creación de una empresa coordinadora para las empresas públicas. La misma que fue socializada con la Secretaría Nacional de la Administración Pública, Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, Ministerio Coordinador de la Política Económica.

3. MARCO LEGAL

La creación de una Empresa Coordinadora de Empresas Públicas se basa en los lineamientos estipulados en el Capítulo V de la Constitución de la República para los Sectores Estratégicos, Servicios y Empresas Públicas, en los cuales se manifiesta:

Art 314. “El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad infraestructuras portuarias y aeroportuarias y demás que determina la Ley...”.

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 bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas...”.

La LOEP faculta la creación de empresas públicas coordinadoras con el fin de articular y planificar las actividades de un grupo de EP creadas a un mismo nivel de gobierno, como lo indica en su artículo 5 con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera.

4. REQUERIMIENTOS CREACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS

Para el desarrollo de una empresa pública es necesario seguir la metodología dada en la norma

técnica 570, emitido por la SENPLADES en marzo de 2012, cuyos numerales se desarrollan a continuación:

4.1. Objetivo General

Coordinar, articular y planificar las acciones de las empresas públicas de la función ejecutiva, para mejorar su eficiencia y eficacia en la gestión técnica, administrativa y financiera, como instrumentos de política pública y alternativas para financiar el presupuesto del Estado, bajo principios de complementariedad y sustentabilidad económica y financiera.

4.2. Objetivos Específicos

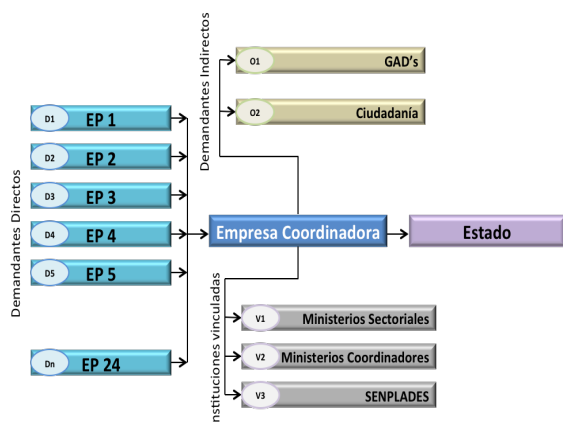
- Implementar lineamientos de políticas para mejorar, regular y controlar la gestión del desarrollo organizacional, gestión financiera y contable, y direccionamiento estratégico de las empresas públicas.
- Establecer la homologación y estandarización de los procesos administrativos necesarios que permitan aumentar la transparencia e impulsar sistemas de vigilancia económica, financiera y operativa de las empresas públicas de la Función Ejecutiva (herramientas informáticas de gestión por resultados).
- Definir, impulsar y velar por la ejecución de Políticas de Gobierno Corporativo en la gestión de las empresas públicas.
- Impulsar y establecer planes de innovación en los temas de: tecnología, encadenamientos productivos, generación de sinergias entre empresas y otros que estén acordes a los lineamientos de la planificación nacional
- Liderar y centralizar el manejo de información de las empresas públicas, en concordancia con los requerimientos interinstitucionales de las entidades de gobierno.
- Promover la participación, inversión, convenios estratégicos y nuevos emprendimientos de las empresas públicas que garanticen los principios de asociatividad a nivel nacional y regional.

4.3. Cobertura y Localización del Proyecto de Empresa Pública

La Empresa Coordinadora de EP, desarrollará sus actividades en el ámbito nacional, estará ubicada en la ciudad de Quito donde actualmente se encuentran ubicadas el 73% de las Empresas Públicas para coordinar, articular y planificar su gestión.

4.4. Mapeo de Actores Involucrados

El gráfico 1, permite ver las relaciones con los diferentes actores involucrados propuestas para la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas.



Fuente: Informe de SENPLADES

Elaboración: Autores

Figura 1: Mapa de relaciones de la Empresa Coordinadora

4.5. Identificación y Formulación del Problema

De acuerdo al diagnóstico de las empresas públicas del ejecutivo realizado por la Dirección de Representación en Directorios y Empresas Públicas, se identificó varios problemas que atañen a una gestión no eficiente de las empresas, cuyas líneas de acción se detallan a continuación:

Direccionamiento estratégico

Existen heterogeneidades entre la planificación empresarial de varias empresas públicas con la planificación sectorial y nacional. No existen principios de complementariedad entre la gestión de una y otra empresa que mejoren la calidad de los bienes y servicios prestados.

De la misma forma, se identificó una duplicidad de funciones entre empresas públicas y otras instituciones del Estado (Por ejemplo: Ecuador Estratégico EP).

Desarrollo organizacional

Las estructuras de organización de las EP no responde a la realidad empresarial de su gestión, existe una sobredimensión de las estructuras de organización y de personal, si las comparamos con otras empresas similares de igual giro del negocio (Por ejemplo: el caso EP Petroecuador).

Dentro de los subsistemas de talento humano, no existen planes integrales de carrera para los funcionarios públicos de las empresas, además existen diferencias en la valoración de cargos para la fijación de escalas de remuneración en las EP.

Gestión financiera y contable

Se identificó heterogeneidades entre los sistemas contables de las EP, además no existe un eficiente seguimiento de los indicadores financieros ni se ha cuantificado la rentabilidad social de las empresas en su gestión. La mayoría de las EP dependen del Presupuesto General del Estado PGE, a excepción EP Petroecuador, Petroamazonas EP y CNT que son autosustentables. El rol de las EP se debería enfocar en ser, por un lado instrumentos de ejecución de política pública y por otro a contribuir al financiamiento del presupuesto general del Estado consiguiendo una sustentabilidad en el corto y mediano plazo.

4.6. Análisis FODA

Análisis de Condiciones Actuales (Fortalezas y Debilidades)

Fortalezas

- Poder de decisión ante las demás empresas públicas del ejecutivo.
- Capacidad de planificación de las líneas estratégicas de las empresas públicas.
- Estandarización y homologación en los procesos.

Debilidades

- Falta de marco legal que establezca claramente las fusiones o atribuciones del Directorio de la empresa coordinadora
- Heterogeneidad en los campos de acción de las empresas públicas (empresas en varios sectores).
- Implementación de un nuevo modelo de gestión para coordinación de EP.
- Desconocimiento de las atribuciones de la nueva Empresa Coordinadora por parte de las EP de los diferentes sectores.

Análisis de Condiciones Futuras (Oportunidades y Amenazas)

Oportunidades

- Alto interés por parte del ejecutivo en mejorar la gestión de las EP.

- Transformación de la matriz productiva.
- Incursión en Industrias nacientes.
- Replica de experiencias internacionales.
- Fomento de una cultura de Gobierno Corporativo en las EP.
- Alianzas Estratégicas entre las EP.
- Alcanzar Economías de escala.
- Aprendizaje de las experiencias adquiridas en la gestión de las EP.

Amenazas

- Marco normativo vigente.
- Falta de una institucionalidad fuerte en cada sector.
- Resistencia de las EP a cambios normativos, institucionales y de políticas públicas.
- Falta de concentración de competencias sobre las empresas públicas. (Varias instituciones trabajan los temas relacionados a las EP).

Concentración del poder económico en las empresas públicas puede generar la creación de un “estado” dentro del Estado.

4.7. Análisis de Rentabilidad

De acuerdo al objetivo de la empresa, su giro de negocio se enfoca en brindar asesoría y liderar los procesos de coordinación de la gestión de las empresas públicas de la Función Ejecutiva, por lo que su rentabilidad estará dada por el mejoramiento en la gestión de cada empresa, en la medida que estas generen excedentes para el financiamiento del Estado y además contribuyan a la consecución de políticas públicas.

La rentabilidad que pueda generar la empresa coordinadora en las EP, se analizará de acuerdo al beneficio social y financiero que proporcione al Estado.

Rentabilidad Social

Para medir el beneficio social, se debe cuantificar el impacto positivo en el nivel de vida de la ciudadanía, generada por la acción de las EP. Actualmente no existe ninguna entidad que haya cuantificado cual es la real aportación en términos sociales de la acción de las EP.

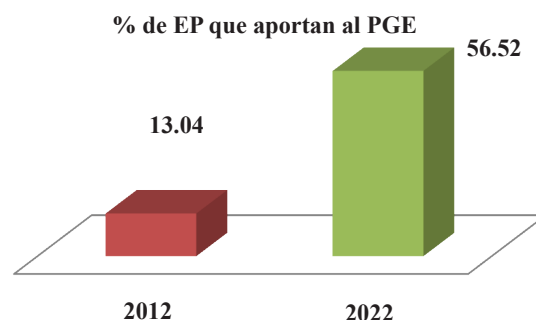
En este sentido, una de las metas de la empresa se enfoca en conocer con certeza el beneficio social generado por la acción de las EP, para el 2014.

Rentabilidad Financiera

Actualmente tan solo el 13,04% (EP Petroecuador y CNT) de las empresas públicas de la Función Ejecutiva aportan al Presupuesto General del Estado (PGE). En este sentido la rentabilidad financiera de la Empresa Coordinadora se reflejará en la medida en que se incremente el porcentaje de aportación al PGE.

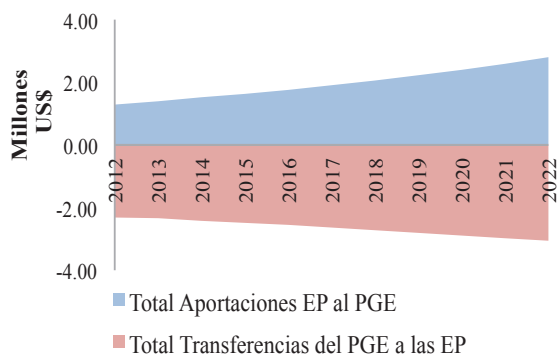
Entre las metas de la empresa, se considera que para el 2022 aproximadamente el 56,52% de las EP aportaran al PGE, como se muestra en el gráfico 2; lo cual permite obtener la evolución de la brecha entre las transferencias y aportaciones del PGE disminuirá, de acuerdo a los siguientes condicionantes:

- Las atribuciones de la Empresa Coordinadora deben ser vinculantes sobre las empresas coordinadas.
- Se considera que al segundo año de operaciones de la Empresa Coordinadora, se mantendrán constantes los niveles de aportaciones al PGE por parte de las EP.
- Se estima que a partir del tercer año las EP con finalidades exclusivas de rentabilidad financiera irán alcanzando su punto de equilibrio y posteriormente aportaran progresivamente al PGE.
- Para efecto de proyección, se consideró que las aportaciones de las EP al PGE crecerán en un 8 % anual, tomando en cuenta un número constante de Empresas Públicas.
- De la misma manera, se analizó las transferencias del PGE a las EP con una tasa de crecimiento del 3 % anual, manteniendo constante el número de Empresas Públicas de la Función Ejecutiva.



Fuente: Informe de SENPLADES
Elaboración: Autores

Figura 2: Porcentaje de Aportaciones de las EP al PGE 2012



Fuente: Informe de SENPLADES
Elaboración: Autores

Figura 3: Brecha de aportaciones de las EP al PGE 2012-2022

4.8. Análisis de Beneficios de la creación de la Empresa Coordinadora

Identificación y Caracterización de los Beneficiarios

Los beneficiarios directos de la acción de la Empresa Coordinadora de EP serán las empresas públicas que se encuentren bajo su tutela.

Al tener un alcance nacional se beneficiará también el Estado, ya que la consecución de los objetivos apunta a que las empresas públicas generen excedentes en el corto y mediano plazo, de manera que estas aporten al Presupuesto General del Estado.

Por otro lado, se beneficiará a los sectores en donde se desarrollen proyectos estratégicos que propicien cambios en la matriz productiva así como encadenamientos entre EP, los cuales se traducen en incrementos de fuentes de trabajo generando un efecto multiplicador en la economía.

Beneficios Económicos

Los beneficios generados por la Empresa Coordinadora de EP están estrechamente relacionados con el mejoramiento en la gestión de las Empresas Públicas, al incrementar su eficiencia y eficacia se produce un efecto multiplicador en la economía, el cual se traduce en los siguientes temas:

- Incremento de la producción y cobertura los bienes y servicios generados por las EP.
- Estimulación de la innovación y el desarrollo tecnológico
- Diversificación de productos en el mercado de bienes y servicios interno.

- Disminución de los precios de los bienes y servicios ofertados en el mercado debido a la acción de las EP como reguladoras de mercado.
- Mayor aporte al PGE por parte de las EP.
- Mejores posibilidades para obtener facilidades de financiamiento en el mercado de capitales de las que podrían tener las empresas públicas aisladamente.

Beneficios Sociales

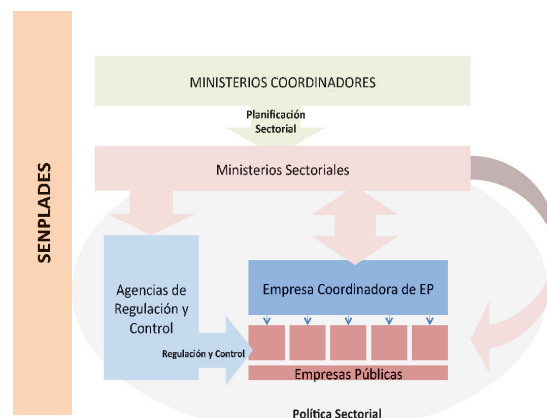
- Mayor calidad y acceso a los servicios generados por las EP.
- Generación de fuentes de trabajo
- Aprovechamiento responsable y eficiente de los recursos naturales explotados por las EP.
- Impulso de zonas rurales
- Mejoramiento de los Indicadores sociales: educación, salud, etc.

Beneficios Tecnológicos

La implementación y utilización de tecnologías de vanguardia en la operación de las EP, disminuirá los costos finales de producción en los bienes y servicios prestados en el mediano y largo plazo.

5. MODELO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA

Mediante el gráfico 4, se presenta la propuesta del modelo de gestión y comunicación con los diferentes actores que poseen empresas públicas, como se observa es fácil la inclusión de otras empresas a este modelo.

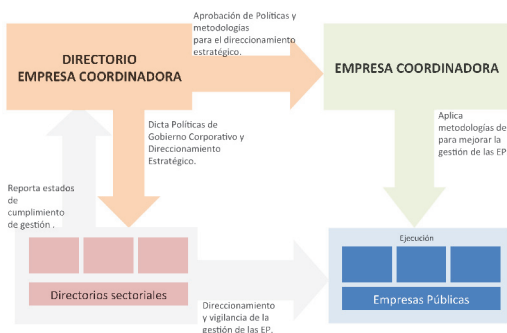


Fuente: Informe de SENPLADES
Elaboración: Autores

Figura 4: Modelo de Gestión y Comunicación de la Empresa Pública Coordinadora

6. PROPUESTA DE ARTICULACIÓN EMPRESAS Y DIRECTORIOS.

Mediante el gráfico 5, se presenta la propuesta de articulación y funciones de coordinación con los diferentes Directorios, se observa como existe una línea directa con los Directorios para homologar las políticas públicas del Estado hacia las diferentes empresas públicas.



Fuente: Informe de SENPLADES
Elaboración: Autores

Figura 5: Modelo de articulación de la Empresa Coordinadora y los Directorios

7. CONCLUSIONES

- Las Empresas públicas permiten al Estado la ejecución de las políticas públicas, a través de la gestión de sectores definidos como estratégicos mediante la prestación de servicios públicos y/o el aprovechamiento de recursos naturales o de bienes públicos.
- Las Empresas públicas atraviesan una serie de inconvenientes relacionados a: Direccionamiento estratégico, gestión financiera contable y desarrollo organizacional; debido a la falta de una adecuada institucionalidad de la función ejecutiva.
- Actualmente las Empresas públicas, realizan sus actividades bajo el direccionamiento de sus Directorios, que responden a consideraciones políticas sectoriales que en algunas situaciones divergen del Plan de Desarrollo del Estado; situación que demanda la creación de una entidad que coordine la gestión administrativa, económica y financiera de las empresas

de manera sectorial y su alineación a los intereses nacionales.

- La creación de una institución pública de la función ejecutiva que coordine el accionar de las Empresas públicas de manera que estas se hallen sincronizadas y sean las ejecutoras de política pública y dependan cada vez menos para su gestión del financiamiento del PGE.
- Los objetivos principales de la empresa coordinadora es la articulación y planificación las acciones de las empresas públicas de la función ejecutiva, para mejorar su eficiencia y eficacia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] (Ecuador); Constitución de la República 2008.
- [2] (Ecuador); Ley Orgánica de Empresas Públicas, Octubre 2009.
- [3] (SENPLADES) Norma Técnica para la creación de Empresas Públicas, 2011.
- [4] (SENPLADES) Informe, “Diagnóstico de Empresas Públicas de la Función Ejecutiva”, Enero de 2012.
- [5] Presidencia de la República del Ecuador www.presidencia.gob.ec; sección Decretos.
- [6] OECD; Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2005.
- [7] OECD; Normatividad de las Empresas de Propiedad del Estado, 2004.
- [8] (SENPLADES) Taller Situación actual y lineamientos para el fortalecimiento de las empresas públicas, Enero 2012.
- [9] Ortiz N; Empresas Públicas: Organización, Sistemas y Control de Gestión, 2da Ed. 1982.
- [10] (SENPLADES) Seminario Experiencias internacionales en estrategias de Empresas Públicas, Quito, junio 2012.
- [11] (BID) Seminario Marco institucional de la organización de propiedad y supervisión de las empresas públicas, Asunción, abril 2010.



José Oscullo Lala.- Nació en Sangolquí, Ecuador en 1971. Recibió su título de Ingeniero Eléctrico en la Escuela Politécnica Nacional en 1996; Máster en Ingeniería Eléctrica de la Universidad Estatal de Campinas, Sao Paulo en 2002; Magister en Dirección de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador en 2008; Especialista en Proyectos de Desarrollo de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador en 2011.

Actualmente se desempeña como Consultor de Sectores Estratégicos.

Se desempeña como Asesor del Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo en la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP hasta diciembre 2012, ingeniero de Planeamiento del CENACE hasta julio de 2010, Asesor de Planificación y Expansión del SNI en el MEER en el período agosto-diciembre de 2010; además es Director y Codirector de tesis de pregrado y postgrado de la Escuela Politécnica Nacional. Su campo de investigación se encuentra relacionado a la aplicación de sistemas expertos y financieros en SEP, así como el análisis técnico, económico y financiero de expansión de sistemas eléctricos y proyectos de desarrollo ambiental.



Patricia Alvear Aguilar.- Nació en Quito, Ecuador en 1987. Recibió su título de Economista en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador en 2011; Estudiante de Maestría en Gobernanza Energética, Programa Estudios Socioambientales, en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - FLACSO Sede Ecuador.

Actualmente se desempeña como Analista de la Dirección de Representación en Directorios y Empresas Públicas de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES.

Se desempeña como Facilitador de Planificación, Investigación y Proyectos Socio Económicos en la Universidad Central del Ecuador. Su campo de investigación se encuentra relacionado a la planificación estratégica y al desarrollo de proyectos de inversión, así como el análisis técnico, económico y financiero de procesos para empresas públicas.