

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Gerencia para el Desarrollo

Diseño de una propuesta de gestión por resultados que no afecte al talento humano del Sector Público (Caso ENAMI EP)

Sergio Tamayo

2015



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, Sergio Yamni Tamayo Piedra autor de la tesis intitulada “**Diseño de una propuesta de gestión por resultados que no afecte al talento humano del Sector Público (Caso ENAMI EP)**” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en gerencia para el desarrollo en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría
En Gerencia para el Desarrollo

Diseño de una propuesta de gestión por resultados que no afecte al talento humano del Sector Público (Caso ENAMI EP)

Sergio Tamayo

Tutor: Magíster Santiago Ramírez
Quito, Ecuador

2015

RESUMEN

El presente trabajo pretende analizar metodologías y herramientas de gestión vigentes en todas las instituciones que conforman el sector público ecuatoriano, se lo contrasta con otras y se presenta una propuesta de “Gestión por Resultados” que no afecte al talento humano, tomando como caso particular la Empresa Nacional Minera (ENAMI EP).

Para tal propósito, en el primer capítulo se establece y delimita el escenario donde se realiza esta investigación, la fijación de objetivos y la metodología a seguir.

En el segundo capítulo se analizan los conceptos que enmarcan la investigación y se realiza un análisis situacional de la Empresa Nacional Minera.

El tercer capítulo describe la propuesta de gestión por resultados enfocada en la no afectación del talento humano del Sector Público, en términos generales y en particular para el caso de la Empresa Nacional Minera (ENAMI EP).

En el cuarto capítulo, se refieren los métodos que darán operatividad y medición a la propuesta de gestión por resultados, en un sentido amplio se establecerá un mecanismo que permita determinar un camino de implementación organizacional del modelo planteado.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones de la presente tesis.

Contenido

Capítulo I	7
1. Introducción	7
1.1 Definición del Problema	8
1.2 Pregunta Central	10
1.3 Hipótesis.....	10
1.4 Objetivo de Estudio	12
1.4.1 Objetivo General	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12
1.5 Metodología	12
1.5.1 Conceptuación de la hipótesis	13
1.5.2 Hipótesis de trabajo	13
1.5.3 Pasos del proceso metodológico.....	14
1.6 Alcance	25
1.7 Temporalidad	25
Capítulo II	26
2. Marco Teórico	26
2.1. Conceptos teóricos y metodológicos	26
2.1.1 Administración	26
2.1.2 Estrategia.....	29
2.1.3 Planificación Estratégica.....	30
2.1.4 Gestión	31
2.1.5 Gestión Pública.....	31
2.1.6 Gestión por Resultados	33
2.1.7 Cuadro de Mando Integral	37
2.1.8 Diamante de la Excelencia Organizacional.....	38
2.2 Análisis de las principales herramientas de gestión.....	39
2.2.1 Cuadro de Mando Integral	39
2.2.2 El Diamante de la Excelencia organizacional.....	46
2.2.3 Gobierno Por Resultados GPR.....	54
2.2 Motivación y Beneficios del Talento Humano.	62
2.3 Definición de las variables con soporte del análisis teórico.....	68

2.4	Captura y análisis cualitativo de información	69
2.5	Afinamiento de las variables de la hipótesis	74
Capítulo III		78
3. Determinación del modelo de gestión por resultados.....		78
Capítulo IV		85
4. Operatividad y Medición del Modelo		85
Conclusiones		94
Recomendaciones		96
Bibliografía		97
Anexos.....		101

Gráficos

Gráfico 1.-	Mapa sector privado o con fines de lucro	40
Gráfico 2.-	Mapa organizaciones del sector público o sin fines de lucro.....	42
Gráfico 3.-	Diamante de la excelencia organizacional	47
Gráfico 4.-	Matriz 3M	49
Gráfico 5.-	Modelo de Gestión por Resultados para la ENAMI EP	79
Gráfico 6.-	Mapa Estratégico ENAMI EP	83
Gráfico 7.-	Priorización de Acciones	93

Tablas

Tabla 1.-	Las 8Cs y sus objetivos.....	52
Tabla 2.-	Matriz 3M	86
Tabla 3.-	Cuadro de Mando Integral.....	90

Capítulo I

1. Introducción

El Gobierno Nacional viene desarrollando acciones encaminadas a fortalecer la planificación nacional, basada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República. Para este fin se dispone, mediante Decreto Ejecutivo No. 555 (Registro Oficial No. 331 de 30 de noviembre de 2010), la implementación del Proyecto “Gobierno por Resultados” (GPR) en todas las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaria Nacional de la Administración Pública, implementación de *obligatorio cumplimiento*.

La empresa considerada para este estudio, en sus 6 años de operación, no ha logrado dar operatividad a su plan estratégico inicial 2010-2013, razón por la que su visión de ser empresa líder del sector minero aún no se la ha alcanzado.

Durante el tiempo que duró la investigación (4 años), han pasado por la empresa cuatro Gerentes Generales, y con ellos los consiguientes cambios organizacionales en los diferentes niveles jerárquicos (Gerente Técnico, Administrativo, Financiero, Talento Humano, Planificación, Jurídico); así como también, en lo referente al personal técnico y administrativo. En sus respectivos periodos de gestión, cada una de las administraciones dedicaron tiempo para la revisión y planteamiento de una propuesta de planificación estratégica; y, apenas en febrero de 2014 se presentan los lineamientos estratégicos (misión, visión, política y estrategias) a los miembros del Directorio para su consideración, los

mismos que fueron aprobados y regirán hasta el año 2017, más no así la planificación estratégica integral: mapa estratégico, objetivos estratégicos, medidas, metas, presupuesto, acciones estratégicas, responsables.

Consecuentemente se podría determinar que la gestión se la improvisa por parte de los mandos altos y medios, y la operacionalización de la planeación estratégica no se encuentra vinculada a herramientas de control de gestión. Se presenta una alta rotación de personal que genera discontinuidad y espacios de desconocimiento. El presupuesto institucional no se ha alineado con la planificación y ha respondido en su mayoría a presiones de orden político.

De ahí la motivación de esta tesis, de realizar una investigación para determinar si la metodología y herramienta de gestión “Gobierno por Resultados”, implementada en el Sector Público, es funcional para la planificación y gestión de las instituciones, o si se requiere de una metodología más asertiva, con el diseño de una nueva propuesta de gestión por resultados, que no afecte al talento humano, y focalizada en el caso de estudio de la ENAMI EP.

1.1 Definición del Problema

La Empresa Nacional Minera fue creada con Decreto Ejecutivo el 31 de diciembre del 2009, con el objeto de gestionar el sector estratégico de los recursos naturales no renovables en la actividad minera para su aprovechamiento sustentable. Transcurridos seis años, aún no ha logrado dar operatividad a su plan estratégico inicial 2010-2013, consecuentemente tampoco se ha consolidado

como una empresa autosustentable y la visión de ser empresa líder del sector minero no ha sido alcanzada.

La ENAMI EP, acogándose al cronograma de despliegue del Proyecto Gobierno por Resultados (GPR) impuesto por la Secretaría de la Administración Pública, incorporó esta metodología y herramienta de gestión a sus operaciones, pero hasta la presente fecha se continúa elaborando la planificación estratégica paralelamente a la registrada en la herramienta GPR.

La ejecución presupuestaria tomando como referencia los años 2013 y 2014 refleja un 79 y 70% respectivamente, cifras que muestran una baja ejecución según registro gubernamental e-Sigef. Según las cifras reportadas dentro de la herramienta 2014 GPR no se realizaron mejoras de ningún proceso y con respecto al clima laboral¹ el índice de medición al cerrar el año 2014 se encuentra en un semáforo de color rojo.

La remuneración variable no se aplica. No se da operatividad al Plan Estratégico en las actividades cotidianas, los procesos se registran en GPR en base a las actividades que cada empleado considera, sin tomar en cuenta la interacción entre áreas.

Todo lo anteriormente citado ocasiona que el personal no tenga claro el enfoque estratégico de la empresa, consecuentemente no se define claramente su misión en la institución y por ende se evidencia inestabilidad laboral en rangos medios y a nivel operativo lo que se refleja en una alta rotación de personal. Por

¹ "Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral" (M. Portillo, 2009: p.12).

otro lado se carece de una adecuada política salarial, debido a que no se tienen identificados los procesos y su relación con el perfil requerido de las posiciones, lo que dificulta el establecimiento de un adecuado plan de desarrollo con la consecuente afectación al clima laboral. Se debe mencionar adicionalmente que tampoco se cuenta con estándares de desempeño ya que no existe una buena comunicación entre áreas y obviamente los resultados de la empresa no son los esperados.

1.2 Pregunta Central

¿La ENAMI EP requiere de un modelo de gestión por resultados que no afecte al talento humano enfocado con los principios de gestión del Sector Público?

1.3 Hipótesis

La hipótesis que guio la realización de esta investigación fue: “es posible el cumplimiento de los resultados esperados a través de la operacionalización de la planeación estratégica, así como la generación de beneficios positivos para el talento humano mediante la aplicación de un modelo de gestión por resultados para el sector público, particularmente para el caso de la ENAMI EP”.

Los constructos que se encuentran dentro de esta son: modelo de gestión por resultados (variable independiente 1), operacionalización de la planeación estratégica (variable dependiente 1), beneficios positivos para el talento humano (variable dependiente 2) y aplicabilidad (variable dependiente 3).

Para traducir las variables identificadas a propiedades o aspectos directamente observables se realizó la conceptualización² de la hipótesis:

Modelo de gestión por resultados.- Es un esquema o marco de referencia para administrar una organización centrada en el cumplimiento de acciones estratégicas definidas en un plan y período determinado. El marco de referencia constituye la dimensión³ que agruparía los siguientes indicadores: esquematización, orientación, mejora continua, enfoque y facilitación de la gestión.

Operacionalización de la planeación estratégica.- Es la traducción de la visión y objetivos estratégicos de una organización en acciones ejecutables y medibles. La traducción de la estrategia constituye la dimensión que agruparía los siguientes indicadores: contribución, toma de decisiones, alineamiento, sincronización, aporte, operatividad.

Beneficios positivos para el talento humano.- Se entiende como el beneficio que percibe un empleado gracias al aporte de la organización hacia él. El impacto positivo constituye la dimensión que abarcaría los siguientes indicadores: motivación, clima laboral, reconocimiento, asignación de responsabilidades, estabilidad laboral.

Aplicabilidad.- Es la capacidad que tiene un modelo o herramienta de gestión para adaptarse en organizaciones de diferente índole. La dimensión es la

² “Es el proceso por el que especificamos lo que queremos comunicar cuando usamos determinados términos” (Babbie, 2000, 101)

³ “Un aspecto o faceta especificable de un concepto” (Babbie, 2000, 102)

capacidad de aplicación, y sus indicadores serían: normatividad, flexibilidad, facilidad de aplicación.

1.4 Objetivo de Estudio

1.4.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de gestión por resultados para la ENAMI EP, que impacte positivamente al talento humano, a fin de dar vida a su plan estratégico y alcanzar una ventaja competitiva.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✚ Analizar modelos de gestión existentes y teorías de impacto en el Talento Humano.
- ✚ Analizar las fuerzas competitivas de la industria minera con relación a la ENAMI EP en cuanto a competidores potenciales, proveedores, competidores actuales, productos sustitutos y clientes.
- ✚ Determinar un modelo de gestión por resultados para la ENAMI EP.
- ✚ Definir un plan de acción para dar operatividad y medición al modelo de gestión por resultados.

1.5 Metodología

El tipo de estudio seleccionado es el hipotético deductivo, mismo que ayudó a definir la forma de análisis y recolección de datos. La metodología que se escogió para el desarrollo de esta tesis fue la de *Earl Babbie* (2000) detallada en el libro “Fundamentos de Investigación Social”, donde se establece un proceso de

investigación que inicia con una serie de actividades lógicas que parten de una conceptualización, elección de una metodología, operacionalización, observación, recopilación de datos de campo, análisis y aplicación.

Para la descripción del enfoque metodológico utilizado, se partió de una descripción de cómo se conceptualizaron las variables a ser estudiadas y la operacionalización de la hipótesis de trabajo, para luego mencionar la secuencia de pasos a seguirse desde el diseño y aplicación de las técnicas de recolección de datos y como se realizó el respectivo análisis de la información obtenida en el trabajo de campo y su aplicación.

1.5.1 Conceptuación de la hipótesis

El proceso de conceptualización se lo realizó en base a la identificación de los constructos contenidos en la hipótesis y su clasificación por su relación con el propósito de la investigación. Se realizó una definición conceptual general de las variables determinadas, se estableció indicadores y se los agrupo en dimensiones.

1.5.2 Hipótesis de trabajo

El proceso de construcción y afinamiento de las variables de la hipótesis de trabajo de esta investigación tuvo dos momentos:

- El primero, se fundamentó en un recorrido teórico sobre los principales conceptos, herramientas, metodologías de gestión, teorías motivacionales y de impacto en el talento humano, con el

objetivo de validar las variables establecidas en la hipótesis preliminar.

- Y un segundo, que se estableció una vez que se realizó el levantamiento de la información obtenida mediante la observación directa y 6 entrevistas semiestructuradas a informantes claves seleccionados, información que de forma cualitativa busca igualmente determinar una mejor comprensión de las variables que integran la hipótesis, para validarla o rechazarla ya en función de la realidad propia del caso de estudio en particular

1.5.3 Pasos del proceso metodológico

Esta investigación fue realizada con técnicas y métodos de carácter cualitativo. Los pasos secuenciales del proceso metodológico, las técnicas y métodos para la recolección y análisis de la información obtenida que permitieron respaldar los resultados de esta investigación se describen a continuación:

a) Construcción del Marco Referencial

Se realizó un recorrido sobre los principales conceptos, herramientas y metodologías de gestión existentes sobre el objeto de estudio: administración, gestión pública, planificación estratégica, herramientas de gestión vigentes (Gobierno por Resultados, Cuadro de Mando Integral y Diamante de la Excelencia Organizacional), teorías motivacionales y de impacto en el talento humano. Se analizó la herramienta gubernamental GPR y se presentó un resumen comparativo con otras herramientas. Todo esto permitió construir el marco teórico referencial

que sirvió de base para ajustar las variables de la hipótesis hacer empíricamente validadas en la investigación de campo. Como menciona *Babbie* “La teoría no garantiza ninguna de las predicciones. La función de la investigación es ponerlas empíricamente a prueba para determinar que lo que tiene sentido (teoría) ocurre en la práctica (investigación)” (Babbie, 2000, 47).

La técnica utilizada fue la revisión bibliográfica de libros, publicaciones y artículos académicos, legislación vinculada al sector, internet entre otras.

b) Definición de las variables preliminares de la hipótesis

En base al marco teórico referencial se ajustó las variables preliminares de la investigación como se indicó en el punto 1.5.1.

c) Captura y análisis cualitativo de información

Se procedió a la captura y procesamiento de datos cualitativos obtenidos mediante la investigación de campo, a través de la observación directa, técnica que es muy provechosa [...] “cuando se requieren estudiar aspectos del comportamiento” (Benguría, 2010, 5), a la empresa de estudio y su interacción en el sector; y aplicación de 6 entrevistas semiestructuradas a informantes calificados.

c.1) Observación Directa

La observación directa se ejecutó vinculando la gestión diaria de la empresa de estudio y su interacción en el sector con las variables preliminares de investigación.

Este proceso se realizó desde el año 2013 hasta el 2014, los lugares explorados fueron: ENAMI EP (Gerencias de Planificación y Control, Gerencia Financiera, Gerencia de Talento Humano, Gerencias Técnicas), Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, ARCOM, SENPLADES entre otras. Los datos, más relevantes e importantes, fueron registrados para obtener la información de base como: i) la operacionalización de la planificación estratégica, ii) el comportamiento con respecto al manejo de la herramienta GPR iii) aplicación de modelos de gestión por resultados, iv) manejo de presupuestos y vinculación con la planificación estratégica, v) sistema de remuneración, vi) la toma de decisiones, vii) rotación de personal, viii) clima laboral entre las principales. Obteniendo información muy valiosa para la investigación y consiguiendo “comprender el punto de vista de los sujetos observados” (Corbetta, 2007: 326), en relación al tema tratado en la investigación.

c.2) Estructuración de la entrevista semiestructuradas

La aplicación de la entrevista semiestructurada (ver Anexo 1), se la escogió por la flexibilidad que da para:

Plantear la conversación de la forma que desee, plantear las preguntas que considere oportunas y hacerlo en los términos que le parecen convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado que le aclare algo que no entiende o profundice sobre algún aspecto cuando lo estime necesario, y establecer un estilo propio y personal de conversación (Corbetta, 2007: 353).

Estas entrevistas de tipo cualitativo se realizaron a informantes seleccionados⁴ (ver Anexo 2) en base en el juicio del investigador⁵, el criterio

⁴ Los actores seleccionados fueron miembros del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, Subsecretaría de Contratación Minera, Empresa Nacional Minera EP, Agencia de Regulación y Control

manejado fue el nivel de conocimiento de estas temáticas y su posible aporte sobre las variables preliminares ajustadas en el punto anterior.

Para el procesamiento de los datos obtenidos a través de la aplicación de esta técnica, se registraron en el mismo momento de la intervención de los entrevistados sus comentarios.

d) Afinamiento de las variables de la hipótesis

El afinamiento de las variables de la hipótesis final se lo realizó en base al marco teórico referencial y los hallazgos obtenidos en la investigación de campo.

e) Determinación de un modelo de gestión por resultado

A continuación se describen los pasos, técnicas y métodos que permitieron la construcción de un modelo de gestión por resultados para la ENAMI EP.

e.1) Modelo de Gestión por Resultados

Para la determinación de un modelo de gestión por resultados para la ENAMI EP se toma como base principal las variables finales de la hipótesis y se las contrastó con los pasos metodológicos requeridos para implementar el cuadro de mando integral, diamante de la excelencia organizacional y gestión por resultados.

e.2) Construcción del foco estratégico

La Misión, Visión y Políticas, se tomaron de la información ya existente, lineamientos estratégicos aprobados por los miembros de Directorio de la ENAMI EP, mediante Acta No.32 del 26 de febrero de 2014.

Hidrocarburífero, Proveedor; que por su actividad que realizan o la realizaron, tiene un alto conocimiento sobre el problema central que se investiga .

⁵ El autor de este trabajo investigativo viene desarrollando actividades relacionadas con la planificación estratégica en el sector público desde el año 2008.

e.3) Objetivos Estratégicos

Para la elaboración de los objetivos estratégicos para la ENAMI EP, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

e.3.1) Diagnóstico situacional del Sector Minero

Como menciona *Porter (2009)*, la formulación de una estrategia competitiva se basa en el relacionamiento de la empresa con su entorno. Las fuerzas que impulsan la competencia de la industria son: riesgo de ingreso de nuevas empresas, poder de negociación de clientes, rivalidad entre empresa actuales, amenazas de productos o servicios sustitutos y poder de negociación de los proveedores.

Porter (2009) menciona que la estrategia para analizar la industria consiste en enfocarse en lo que se busca, para lo cual es necesario comenzar identificando las principales fuerzas que las hacen cambiar y la información estratégica con respecto a los competidores. Establece la necesidad de la generación de una matriz denominada “Categoría de Datos Brutos en el Análisis de la Industria” (2009, 427) la cual abarca la recopilación de información que a continuación se detalla: línea de productos, proveedores del sector, competencia, clientes, barreras de entrada, intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, presión proveniente de los productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores.

Estas fuerzas descritas por *Michael Porter*, sirvieron como base metodológica para desarrollar un diagnóstico situacional del sector o industria donde se desarrolla la ENAMI EP. De este diagnóstico se desprendió una lista de factores externos que contienen oportunidades y amenazas para la ENAMI EP. La técnica utilizada fue la revisión bibliográfica de información de la empresa, información técnica, información contenida en el plan de desarrollo minero, publicaciones, legislación vigente vinculada al sector minero, internet entre otras (ver Anexo 3).

e.3.2) Levantamiento de requerimientos

Se realizó un levantamiento de requerimientos o factores con relación a la ENAMI EP para la cual se realizó lo siguiente:

- 1) Mapeo de Actores Claves.- Para lograr un ejercicio participativo e identificar a los actores claves para este proceso, se tomó como herramienta el mapeo de actores⁶, partiendo de la identificación de actores basados en la relación que tienen con el desarrollo de los proyectos mineros de la ENAMI EP. Como siguiente paso se estableció su competencia en base a la normativa legal o relación que poseen con los proyectos y, por último se realizó una priorización en base a su posición, interés e influencia. Se determinó que los principales actores que conforman este sistema son: Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, Empresa Pública, Comunidades en las zonas de influencia, Gobiernos Locales y Seccionales, Agencia de Regulación y Control Minero y Proveedores.

⁶ <http://www.fundacionpresencia.com.co/media/Mapeo%20de%20actores%20sociales.pdf>

Para la elaboración se realizó un levantamiento bibliográfico de información legal, información registrada en la empresa. La priorización fue realizada en base a la observación directa descrita en el punto 3.1 y con la ayuda de un especialista del sector minero⁷ (ver Anexo 4).

- 2) Se levantó la información de requerimientos de los principales actores seleccionados, utilizando como herramienta las entrevistas no estructuradas a informantes calificados elegidos en base al criterio del investigador⁸ (ver Anexo 5), además se levantó la información a través de la observación directa y revisión bibliográfica del diagnóstico situacional realizado por la ENAMI EP. Por último se consolidó la lista de variables identificadas (ver Anexo 6).

El tipo de entrevista “no estructurada” se escogió, como menciona Corbetta, porque “La especialidad de la entrevista no estructurada está en la singularidad de los temas y el proceso de la entrevista” (2000, 353), se buscó un grupo que por sus [...] “experiencias personales, tenga un conocimiento especialmente profundo del objeto de estudio” (2000, 359), la temática que se abordó fue lo que se espera de la ENAMI EP.

- 3) Una vez que los factores fueron identificados se realizó la consolidación, agrupamiento y ordenamiento en base a su afinidad.

⁷ MBA Ing. Diego Andrés Rueda Albuja, EMS

⁸ El autor de este trabajo investigativo viene desarrollando actividades relacionadas con la planificación estratégica en el sector público desde el año 2008.

Con esta información plasmada en una matriz, se procedió en base a las herramientas y métodos de prospección impartidos en la Universidad Andina Simón Bolívar, a la aplicación del método del Abaco de Régnier, ya que es un “método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Régnier, con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores” (ITSON: 2014). Se entregó una tabla a cada uno de los entendidos con una lista de factores y se completó en base a su juicio por colores. Esto con la finalidad de contar con variables estratégicas que permitan establecer objetivos y acciones para su cumplimiento. Se seleccionó un grupo de 6 personas para el desarrollo del mismo (ver Anexos 7, 8 y 9).

- 4) En base a la cualificación realizada y las puntuaciones más altas, se estableció una lista de variables que sirvieron de insumo para la formulación de objetivos y acciones estratégicas (ver Anexo 10).
- 5) Con la ayuda del gerente de planificación y un especialista de proyectos de la ENAMI EP, se procedió a definir en base a las variables estratégicas obtenidas e información adicional de la empresa los objetivos estratégicos y acciones estratégicas para la ENAMI EP. Se lograron definir 13 objetivos estratégicos (ver Anexo 11).

e.3.4) Mapa Estratégico

Para la construcción del mapa estratégico se partió de la metodología de Kaplan y Norton. En primer lugar se incorporó la misión, visión y políticas aprobadas para la ENAMI EP, después se respondieron las preguntas establecidas en la metodología para su construcción⁹, se agrupó los objetivos estratégicos en base a perspectivas genéricas (Financiera, Clientes, Operaciones, Aprendizaje y Crecimiento), encontrándose que existía un objetivo relacionado con responsabilidad social y ambiental. La metodología indica que dada la necesidad propia de una organización se puede incorporar otras perspectivas.

Fundamentados en el objeto principal de constitución de la empresa en el cual se menciona que [...] “intervendrá en todas sus fases de la actividad bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto a los derechos de los pueblos” y en su Visión, donde se hace énfasis en la responsabilidad social y ambiental, bajo estas premisas, se incluye una perspectiva adicional denominada “Responsabilidad Social y Ambiental” (RSA).

⁹ Perspectiva financiera: “Si tenemos éxito como nos verán nuestros accionistas”

Perspectiva de Clientes: “ Para alcanzar nuestra visión, como debemos presentarnos ante nuestros clientes”

Perspectiva de Procesos Internos: “Para satisfacer a nuestros clientes, en qué procesos debemos destacarnos”

Perspectiva de Aprendizaje & Crecimiento: “Para alcanzar nuestra visión, como debe aprender y mejorar nuestra organización”.

Una vez agrupados los objetivos en base a sus perspectivas en relación causa – efecto, se establecieron los conectores en función a la relación específica de cada uno de ellos.

e.3.5) Matriz 3M

En base a la matriz 3M descrita en la metodología del “Diamante de la Excelencia Organizacional” o matriz de tablero la cual abarca: Medios (Inductor), Metas (lo que la organización quiere alcanzar en un periodo determinado) y Medidas (KPIs o indicadores), se establece una matriz donde se describen basados en las perspectivas y objetivos, las metas, indicadores, responsables, frecuencia y acciones que operativizan al modelo, lo que permite medir el cumplimiento de la estrategia. Además se realizó una ponderación a nivel metodológico de indicadores que reflejan el margen de contribución a la estrategia y desarrollan un sistema de recompensas. Para esto se tomó como información de referencia una lista de indicadores proporcionada por la ENAMI EP, validada por el equipo especializado que maneja los proyectos de la empresa a través de un grupo focal.

e.3.6) Creación del tablero de control

Para la construcción del tablero de control, ya que esta propuesta no ha sido implementada, se presenta un modelo teórico de cómo debe ser llenado en base a la información establecida en la matriz 3M.

e.3.7) Priorización de Acciones

La priorización de las acciones estratégicas fue realizada utilizando la herramienta metodológica Matriz IGO; evaluándose cada acción en función de las siguientes variables:¹⁰

Importancia.- Relación de las acciones con respecto a los objetivos, ponderando de la siguiente manera:

- 1: No es importante
- 2: Poco importante
- 3: Importante
- 4: Muy importante

Gobernabilidad.- Control que la organización tiene sobre cada acción, se pondera de la siguiente forma:

- 0: Nula
- 1: Débil
- 3: Moderado
- 5: Fuerte¹¹

Estas acciones priorizadas se las graficó en un plano cartesiano gobernabilidad (x) e importancia (y). Se las agrupa en el plano cartesiano delimitando la mediana de las calificaciones de gobernabilidad e importancia, se crea cuatro cuadrantes que establecen las acciones:

¹⁰ La prospectiva, como complemento clave de la planificación estratégica, David Villacis Pazos

¹¹ La metodología establece las ponderaciones.

necesarias, urgentes, innecesarias y poco urgentes. La elaboración se realizó mediante la ayuda de un experto del sector minero¹².

1.6 Alcance

La presente tesis de maestría planteada, tiene como alcance el proponer un diseño de un modelo de gestión por resultados para alcanzar el cumplimiento de la gestión pública en función del marco legal vigente, tomando como factor de éxito, la motivación y participación del talento humano que lo integra.

1.7 Temporalidad

La línea temporal de la investigación corresponde a los últimos cuatro años de operación de la Empresa Nacional Minera.

¹² MBA Ing. Diego Andrés Rueda Albuja, EMS

Capítulo II

El segundo capítulo describe los conceptos teóricos y metodológicos de modelos y herramientas de gestión, para lo cual se parte de la revisión de textos, internet, artículos especializados, abordando temas vinculados con: administración, gestión, gestión pública, herramientas de gestión vigentes (Gestión por Resultados, Cuadro de Mando Integral y Diamante de la Excelencia), teorías motivacionales y de impacto en el talento humano. Además se analiza la herramienta gubernamental GPR y se presenta una comparación con otras herramientas de gestión o de control de la gestión.

2. Marco Teórico

2.1. Conceptos teóricos y metodológicos

2.1.1 Administración

Existen varios autores contemporáneos que definen a la administración, entre ellos *Carlos Ramírez (2010)*, quien en su libro “Fundamentos de Administración” cita definiciones de grandes aportantes, de las cuales se recogen las siguientes:

Fayol. “La administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Fayol, 1980: s/r citado en Ramírez, 2010, 4).

Herbert A Simón, define la administración como “acción humana, racional y cooperativa para llegar a determinados objetivos” (Herbert, 1958: s/r citado en Ramírez, 2010, 4).

Fritz Mostern Marx. La Administración es “toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización

de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero". (Mostern Marx, 1946: s/r citado en Ramírez, 2010, 4).

Fred David (2008), menciona que "la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos" (David, 2008, 5). Además podemos indicar que este autor en su libro utiliza el término "administración estratégica" como sinónimo de "planeación estratégica", debido a que el primer término lo utiliza en el campo académico y el segundo en el campo empresarial.

Juan Saldarriaga (2014), menciona que la "administración" es joven para el escenario académico e indica que por esto todavía se discute si es ciencia, disciplina o un arte. Sin embargo, la evolución conceptual la sitúa como una práctica instrumental que en la actualidad se la está revaluando y reconstruyendo, con bases en las corrientes humanistas, para que logre emerger de ella el ser humano como actor principal, rompiendo con el concepto tradicional de administración que busca aumentar la productividad, considerando como un recurso adicional al ser humano. Esta nueva corriente podemos indicar que reconoce no solo la efectividad en los resultados, sino también toda su potencialidad, particularidad que demanda que la persona sea valorada en toda su dimensión y no solo en el aspecto productivo. Es muy importante resaltar que si las empresas u organizaciones solo se centran en el cumplimiento de la metas sin considerar la forma y los medios que se utilizaron para alcanzarlas corren el riesgo

de afectar a su talento humano, además de manejarse sin responsabilidad empresarial.

En base a estos conceptos se puede definir que la administración es toda actividad humana que busque un resultado, a través de técnicas y principios encaminados a planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Deduciéndose que estas técnicas y principios son aplicables en cualquier tipo de organización, ya sea del sector privado como público¹³.

Fayol, fue el primer autor en indicar que el proceso administrativo es universal, que este fenómeno ocurre esencialmente del mismo modo en los dos sectores. Es por esto que los servidores públicos que ocupan cargos directivos deben conocer de administración además de su especialidad (Fayol, en Ramírez, 2010).

Sin embargo, cabe hacer la pregunta ¿cuál es la diferencia entre la administración pública y la administración privada?, como menciona Ramírez (2010) existieron pensadores como Max Weber, Dwight Waldo, Woodrow Wilson, John D. Millet que se preocuparon por aportar conocimientos para generar diferencias de cada sector, las conclusiones a las cuales llegaron fueron que a diferencia del fin, modalidad y características propias de cada sector, los principios de administración y la teoría del proceso administrativo son los mismos.

¹³ Definición Legal: el sector público incluye a las organizaciones gubernamentales y organizaciones de derecho público. Definición financiera: además de las organizaciones antes mencionadas, el sector público incluye organizaciones privadas en gran parte financiadas con fondos públicos, incluyendo organizaciones sin fines de lucro que proporcionan educación y asistencia sanitaria. Definición funcional: en este caso, el sector público incluye todas las organizaciones en el campo de la administración pública, la seguridad social, la ley y el orden, educación, salud, y servicios sociales y culturales, con independencia de su fuente de financiamiento y la forma jurídica de la empresa. (Maroto y Rubalcaba, en Jara, 2014)

Entonces podemos indicar que para el diseño de la propuesta, aplicación de herramientas y metodologías, sirven tanto los avances logrados en el campo público como en campo privado empresarial.

2.1.2 Estrategia

Para *Fred David*, la estrategia “son los medios por los cuáles se logran los objetivos a largo plazo” (2008,13). Este autor menciona que “las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa” (2008, 13).

Kathy Matilla (2008), la estrategia está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios.

La estrategia, entendida por *Alonso Baquer* “como ciencia de la distancia, comunica una intención con un comportamiento táctico, de tal manera que se sitúa en una posición central, entre los fines y los medios, es decir, la táctica o ciencia del contacto” (Baquer en Mantilla, 2008, 18).

Para esta investigación se considera el concepto de “estrategia” como el marco o delineamiento que permite alcanzar los objetivos deseados en un periodo de tiempo determinado.

2.1.3 Planificación Estratégica

“Planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado” (Lerma, 2012, 5).

Kathy Matilla, menciona que la planificación es un “término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido” (2008, 17).

Fred David (2008), indica que la planeación estratégica es un sinónimo de administración estratégica, concepto antes descrito. Las etapas que comprenden la planificación estratégica son la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

Kotler (1988) describe a la planeación estratégica como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Se entenderá como planeación estratégica al proceso sistémico mediante el cual se busca alcanzar una visión, contrarrestando ambientes no deseados mediante acciones estratégicas.

2.1.4 Gestión

Según la real academia española “gestión” es la “acción y efecto de administrar” (Real Academia Española 2015). Velásquez menciona que este concepto es ambiguo con respecto a la administración, e indica que frecuentemente se usan de manera indistinta, sin embargo la definición que propone es que [...] “gestión es la interface entre planeación-acción, acción-control y control-planeación” (Velásquez, 2013, 60).

Ramírez menciona que gestión es administrar, [...] “es decir hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos” (Ramírez, 2010, 24).

Para Mario Vogel, gestión “es el conjunto de responsabilidades realizadas para el logro de un objetivo, plan, programa o proyecto incluyendo el conjunto de actividades, recursos y estructuras necesarias para lograr el propósito deseado. Incluye presentar una rendición de cuentas de todo lo realizado” (Vogel: 2015).

Para fines de esta investigación se entenderá a la gestión como la acción y forma de administrar.

2.1.5 Gestión Pública

Para traducir el concepto gestión al campo público tomaremos el descrito por *Javier Duque*:

[...] es el conjunto de acciones adelantadas por quienes ejercen posiciones de decisión y/o dirección en algún nivel de la estructura estatal, orientada a dar respuesta a necesidades y requerimientos sociales con recursos públicos y que se articula en planes, programas y acciones nacionales y/o territoriales y/o sectoriales. Se trata de la forma como se manejan y

orientan las dependencias estatales por parte de autoridades públicas y los funcionarios en conjunto con asesores y expertos (2014, 18-29).

Entenderemos a la gestión pública como la manera como se maneja y orientan las entidades gubernamentales por parte de autoridades y servidores públicos.

La gestión pública como lo menciona *José Hernández (2010)*, en base al ámbito que se desenvuelve un directivo en su actuación pública se divide en tres dimensiones: a) *Ápice estratégico* que debe gestionar el directivo o gerente para crear valor dentro de la entidad; b) *La gestión del entorno político*, responsable de los mecanismos de relación con políticos de más alto rango para obtener el apoyo, colaboración, recursos, para plasmar lo descrito en el punto anterior; c) *La gestión operativa* en donde se plasma el trabajo delineado en la estrategia, derivada de la gestión política.

Han existido a nivel global varias corrientes en cuanto a la forma de gestionar el Estado, en los años ochenta el modelo común de gestión pública era el *“weberiano”*, cuya característica era la toma de decisiones regida por leyes y procedimientos enfocados en la transparencia. Ya para los años noventa nace un nuevo concepto denominado *“Nueva Gestión Pública NGP”*, mismo que entró en auge a nivel mundial. Las líneas de acción de la NGP son la desagregación, competencia e incentivos (Morales, 2014).

Para mejorar los resultados gubernamentales, se basó en la desagregación de funciones en base a las habilidades requeridas para ocupar una vacante. El

grado de profesionalismo y su competencia se convirtieron en el requisito para ocupar un cargo directivo, cambiando el estilo tradicional para asignación de un puesto (confianza política), sin embargo cabe hacer la reflexión si en la actualidad esto se cumple. En base a esta búsqueda de mejora de la eficacia del Estado nace la muy conocida dentro del sector público ecuatoriano “rendición de cuentas” y la “evaluación de desempeño” cuyos resultados sirven para aplicar recompensas, otorgar presupuestos o a su vez castigos. De este sistema de incentivos surgen los “presupuestos por resultados” los cuales para su estructuración se basaban en la información del desempeño (Morales, 2014).

Con la NGP no solo nace el “presupuesto por resultados” sino también nace el concepto de “gobierno por resultados” (Franciskovic, 2013). Este es el modelo¹⁴ actual aplicado en el Ecuador.

2.1.6 Gestión por Resultados

Para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) el término gestión por resultados es un sinónimo de gobierno por resultados el cual se lo define como:

El modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad (2000, 3).

¹⁴ Entendamos que “Un modelo es una representación cualitativa o cuantitativa de un proceso o una tentativa que muestra los efectos de aquellos factores que son importantes para los propósitos que se consideran” (Lieberman, en Velázquez, 2003, 60)

Para *Mario Vogel*, la gestión por resultados “es un modelo de gestión enfocado en el desempeño y en las mejoras de los resultados, utilizando la información del desempeño para mejorar la toma de decisiones. Incluye herramientas prácticas para la ejecución presupuestaria, la gestión de riesgos, el monitoreo y la evaluación de los resultados.

Pabel Muñoz, titular de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), menciona que el Ecuador es uno de los pocos gobiernos que cuenta con “Gobierno por Resultados”, describe que se alinea la planificación operativa de Ministerios al Plan de Desarrollo (Vistazo 2015).

El Presidente Rafael Correa en el enlace No. 243 del 22 de octubre de 2011 define al Gobierno por Resultados como “sistema de procesamiento de la información”, hace hincapié en tener un tablero de comando que permita saber cómo está la situación de los proyectos, poder establecer remuneración variable por resultados y control detallado de proyectos.

La empresa e-Strategia S.A., que presta servicios de consultoría al Gobierno Ecuatoriano en la implementación de GPR, en su página web, menciona que Gobierno por Resultados es “...la alineación y uso de la planeación estratégica y operativa junto con una presupuestación por resultados para obtener una gestión estratégica y gubernamental” (e-Strategia 2015).

La gestión por resultados se ha implementado en diversos países como Australia, Nueva Zelandia, Estados Unidos, Países Bajos, países escandinavos y algunos países latinoamericanos, con el objetivo de incrementar la eficacia y el

impacto de las políticas del sector público en base a la responsabilidad asignada a los funcionarios por los resultados de su gestión (CLAD, 2000).

Un modelo de gestión por resultados pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión pública, por lo tanto se centra en la producción pública: productos y resultados. Las entidades utilizan diferente tipos de recursos (financieros, humanos, materiales) que son asignados a través de un presupuesto para producir bienes y servicios (productos) destinados a conseguir objetivos de la política pública (resultados) (2000).

La medición de productos se lo realiza al interior de la organización y la de resultados trasciende el ámbito de la misma. Por este motivo se crea la necesidad de ordenar y focalizar las prioridades de una institución, es decir identificar y jerarquizar procesos, productos y beneficiarios como una actividad de apoyo a la definición de indicadores de desempeño gerencial (2000).

La planificación estratégica es la herramienta sobre el cual se basa la implantación de un modelo de gestión por resultados, porque permite la elaboración de acciones estratégicas, vectores de resultado y coloca la gerencia operativa bajo un enfoque claro y de mediano plazo. Del sistema de evaluación se desprende la adecuación de procesos internos por la inconsistencia con los objetivos y su operación diaria. Como consecuencia se requiere mejoramiento de procesos con enfoque a la estrategia y se convierte en un pilar para el desarrollo de este modelo. Otro punto clave descrito se basa en la débil coordinación que por lo general existe entre la alta dirección y el nivel operático, por lo cual se requiere una manera de vinculación entre ambas definiéndose responsabilidades y compromisos mutuos (CLAD, 2000).

Para que se haga autosustentable este modelo es necesario la construcción de indicadores de gestión gerencial en el marco de un sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión, y un sistema de incentivos que premie el buen desempeño y, recíprocamente, castigue los incumplimientos (CLAD, 2000).

Los productos que se obtiene de este modelo de gestión por resultados según la CLAD son:

- Plan Estratégico del organismo
- Planes Operativos
- Procesos identificados como prioritarios en el Plan Estratégico, rediseñados
- Procesos de formulación, programación y ejecución presupuestaria rediseñados
- Compromisos de resultados de gestión (CRG)
- Esquema de incentivos
- Sistema de monitoreo de la gestión

El modelo de gestión por resultados para el sector público se centra en herramientas de gestión que se aplica en el campo empresarial privado como son la planificación estratégica, elaboración de acciones estratégicas, vectores de resultado, visión de mediano plazo, sistema de evaluación, mejoramiento de procesos. El objetivo de la implementación de este modelo es incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público responsabilizando y comprometiendo a los funcionarios en base a los resultados de su gestión.

2.1.7 Cuadro de Mando Integral

Robert Kaplan y David Norton, en 1992 presentaron en la revista *Harvard Business Review* el “Balance Score Card” o “Cuadro de Mando Integral” (CMI). La definición que le dan al CMI es la de una herramienta que sirve para implementar y gestionar la estrategia. Se menciona como un sistema administrativo que va más allá de la forma tradicional (evaluación financiera) de evaluar a la empresa (Kaplan y Norton, 2000).

La *Universidad de Tolima* (2010) define que el “Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), es una herramienta que proporciona los mecanismos necesarios para orientar la institución hacia su estrategia, mediante una medición permanente de la estrategia” (2010,17). Además indica que es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un plan estratégico y trasladarlo a la acción, se tiene información en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas fijadas.

La definición que se dio en el seminario desarrollado en Quito en el 2012 “Más allá de la Presupuestación y el Control, Cómo implementar y medir la estrategia”, desarrollado por el IDE Business School, es que el “Cuadro de Mando Integral” es una herramienta de gestión e implementación de la estrategia.

Otra definición que se le da al Cuadro de Mando Integral (CMI) es la de un instrumento o metodología de gestión que tiene por misión facilitar la implantación de una estrategia en una organización. El CMI establece el marco, estructura y el lenguaje para traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores (Especial Directivos 2013).

De las definiciones anteriores podemos decir que es una herramienta o modelo de gestión que traduce la estrategia en un proceso continuo de todos los miembros de la organización y la misión en objetivos e indicadores.

2.1.8 Diamante de la Excelencia Organizacional

Los autores *Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso* (2010) describen que el diamante de la excelencia organizacional es una metodología que pretenden entregar a gerentes y jefes departamentales en cualquier nivel de la organización las herramientas que permitan:

- Sincronizar la visión y estrategia con los procesos y sus unidades.
- Permitir enlazar el día a día de los miembros de la empresa al logro de los resultados estratégicos.
- Establecer una orientación hacia el cliente, accionistas y empleados e incluso a los proveedores.
- Priorizar la integración de los procesos de RR.HH. hacia la estrategia para desarrollar empleados de alto desempeño.
- Establecer procesos de mejora continua en la empresa.

Gerardo Kanthak (2010) indica en su publicación que los autores Kovacevic y Reynoso, de la Pontificia Universidad Católica de Chile, proponen una solución a la implementación de la estrategia la cual está plasmada en su libro “El Diamante de la Excelencia Organizacional”.

2.2 Análisis de las principales herramientas de gestión

En la presente tesis se entenderá como herramientas de gestión a todos los instrumentos, aplicaciones, metodologías, soluciones y demás, que ayudan a desarrollar un modelo que permite mejorar la gestión. Para lo cual se realizó un análisis comparativo del “Cuadro de Mando Integral” (Robert Kaplan y David Norton), “Diamante de la Excelencia Organizacional” (Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso) y “Gobierno por Resultados” (Gobierno Nacional).

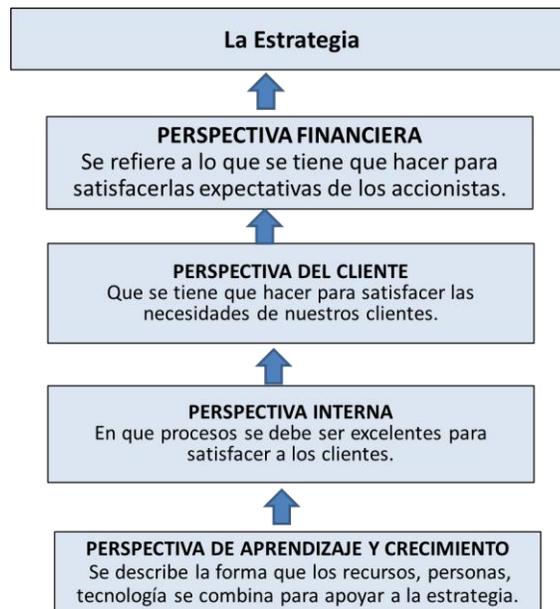
2.2.1 Cuadro de Mando Integral

Para el análisis de la herramienta de gestión “Cuadro de Mando Integral” se tomará como principal referencia a los autores que lo desarrollaron debido a que esta metodología sigue vigente y no ha existido otras corrientes que cambien los principios de la misma.

Este modelo propone la medición de la gestión de la organización no solo bajo la perspectiva financiera sino a través de tres perspectivas adicionales: clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. *Kaplan y Norton (2000)* indican que la ejecución exitosa de una estrategia para generar resultados sobresalientes requiere de tres componentes: Mapas Estratégicos + Cuadro de mando integral + Organización focalizada en la estrategia.

En la siguiente figura se definen y agrupan las cuatro perspectivas:

Gráfico 1.- Mapa sector privado o con fines de lucro



Fuente: Kaplan y Norton, 2000
Elaboración: Sergio Tamayo

Estas perspectivas se agrupan mediante el denominado “mapa estratégico”, que es la representación de la estrategia mediante la creación de perspectivas, objetivos, relaciones causales y que se complementa entre sí con el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2000).

El mapa estratégico se compone de objetivos que se agrupan en base a la perspectiva que contribuyen y se vinculan entre ellos en base a una relación causa-efecto de manera ascendente.

Para dar dinamismo a la estrategia es necesario incluir en el mapa estratégico los siguientes tres ingredientes:

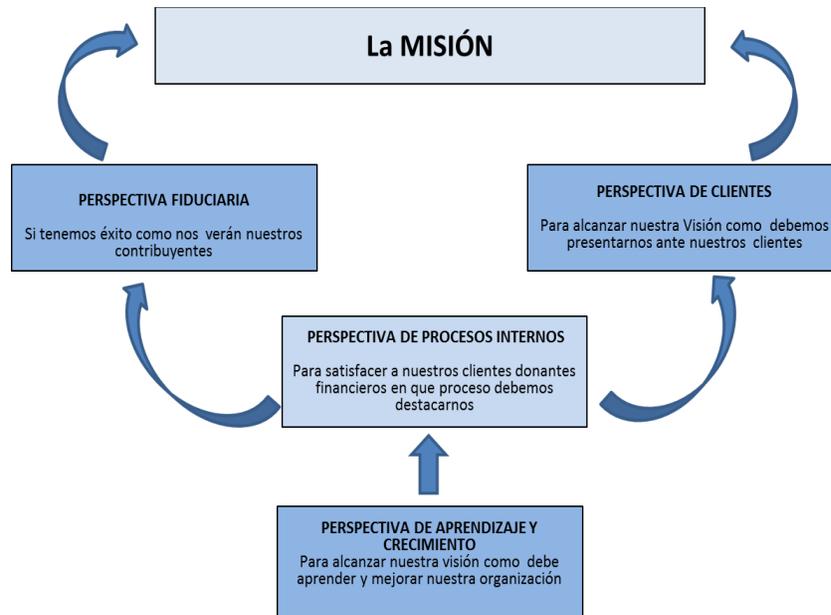
- a) Cuantificar.- Definir metas y validar relaciones de causa efecto.

- b) Definir el límite de tiempo.- Determinar cómo se va a manejar la estrategia en el corto, mediano y largo plazo, de manera equilibrado y sostenida.
- c) Seleccionar iniciativas.- Priorización de las inversiones y programas de acción que permitan alcanzar el desempeño deseado (Kaplan y Norton, 2000).

Alberto Guillen (2014), menciona que la implementación de un cuadro de mando integral en la administración pública es relativamente reciente y novedosa en América Latina. La diferencia de la implementación de un mapa estratégico en una entidad pública o sin fines de lucro radica en que las perspectivas contribuyen a la misión para la cual fue creada, se suprime la perspectiva financiera y se crean las perspectivas fiduciarias (si se tiene éxito, como nos ven nuestros contribuyentes).

En la siguiente figura se aprecia de mejor manera este esquema:

Gráfico 2.- Mapa organizaciones del sector público o sin fines de lucro



Fuente: Adaptado Kaplan y Norton, 2000
Elaboración: Sergio Tamayo

Este modelo de gestión es aplicable tanto en el sector privado como en el público. *Kaplan y Norton (2000)* le dan el mismo tratamiento con respecto a la implementación en los dos sectores, variando la perspectiva según su contribución. Estos autores describen perspectivas genéricas; sin embargo, dada la necesidad de la organización se pueden incrementar o variar. Un ejemplo que se cita es el mapa estratégico del sistema escolar del Condado de Fultom, en el cual se incorpora una perspectiva financiera, en la base del mapa, con el objetivo de conseguir una buena gestión fiscal, medida por los gastos de respaldo a la instrucción, equilibrio de fondos y varianzas presupuestarias.

Para la ENAMI EP, caso de estudio, al tratarse de una empresa que busca generar ingresos económicos para el país y que debe competir a la par con

empresas privadas, el tratamiento que se le debe otorgar es el mismo que al de una empresa privada. El sector minero en el país requiere que toda acción que se emprenda se la realice bajo parámetros de responsabilidad social y ambiental, es importante que la empresa pública sea un ejemplo, debido a esto es fundamental la inclusión de una perspectiva denominada “Responsabilidad social y ambiental” en el mapa estratégico de la Empresa.

Elementos del Cuadro de Mando Integral

Alberto Fernández (2001), menciona que los elementos que componen un Cuadro de Mando Integral son:

- 1) Misión, visión y valores.- El enfoque clave que da esta herramienta es la necesidad de dedicarle mucho énfasis en la definición o revisión de estos tres puntos, ya que a partir de esta información se desarrolla la estrategia y todas las actividades cotidianas.
- 2) Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.- Estos elementos se organizan de manera sistémica dentro del mapa estratégico.
- 3) Propuesta de valor al cliente.- Este elemento permite ajustar los objetivos en base a la satisfacción del cliente.,
- 4) Indicadores y metas.- Los indicadores y las metas son el medio mediante el cual se puede visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos que contribuyen a la estrategia.
- 5) Iniciativas Estratégicas.- Son las acciones que la organización se va centran para el cumplimiento de los objetivos.
- 6) Responsables y recursos.- Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable y una persona que controla su cumplimiento.

- 7) Evaluación.- Se genera una evaluación subjetiva que permite entender cómo se está desarrollando los diferentes elementos como complemento a los indicadores.

Construcción de un Cuadro de Mando Integral

Los pasos que se deben seguir para la construcción de un Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión, según el IDE Business School (2012) son:

- 1) Traducir la Estrategia: Este primer paso se centra en aterrizar una visión en procesos internos, definición de activos intangibles claves, prever el impacto financiero y definir perspectivas.
- 2) Definir los objetivos: Crear los objetivos para cada perspectiva.
- 3) Seleccionar indicadores: Medir cada objetivo, la recomendación es que no deben ser demasiados.
- 4) Semaforizar los indicadores: Establecer metas de desempeño y establecer umbrales.
- 5) Responsabilizar las metas: Asignar responsables de cada indicador.
- 6) Planes de Acción: Se liga los objetivos e indicadores con planes, iniciativas y proyectos.
- 7) Desarrollar BSC en cascada: Se descentraliza y supera barreras funcionales a través de metas comunes.
- 8) Vincular incentivos: Se debe utilizar los indicadores del CMI como la base para establecer incentivos. Ponderación del CMI divisionales con los de las unidades de negocio, equipos y tableros individuales.

Alberto Guillen (2014), menciona que la metodología que se debe seguir para implementar el Cuadro de Mando Integral en el sector público se compone de lo siguiente:

- 1) Definir Misión , Visión y Valores
- 2) Determinar propuesta de valor hacia los grupos de interés
- 3) Definir los objetivos estratégicos y sus indicadores
- 4) Ponderar los Objetivos Estratégicos
- 5) Determinar los proyectos y acciones
- 6) Definir el mapa de responsabilidades

Kaplan y Norton (2000), establecen 10 elementos para la implementación de un CMI los cuales a continuación se los menciona:

- 1) Clarificar la visión.
- 2) Comunicar a los mandos medios y desarrollar los cuadros de mando de las unidades de negocio.
- 3) Eliminar las inversiones no estratégicas y lanzar programas de cambio corporativo.
- 4) Revisar los cuadros de mando de la unidad de negocio.
- 5) Refinar la Visión.
- 6) Comunicar el cuadro de mando integral a toda la empresa y establecer objetivos de actuación individual.
- 7) Actualizar el plan y el presupuesto de largo alcance.
- 8) Realizar revisiones mensuales y trimestrales.
- 9) Realizar la revisión anual de estrategia.
- 10) Vincular la actuación de todo el mundo con el cuadro de mando integral.

Los principios y barreras que se deben considerar al momento de una implementación se los puede visualizar en los Anexos 12 y 13. Este esquema es bastante didáctico y busca definir paso a paso como se debe desarrollar una implementación efectiva.

Comparando estos tres esquemas de implementación del CMI podemos observar, que los tres poseen un enfoque estratégico el cual está basado en el propuesto por sus creadores Kaplan y Norton, los pasos pueden variar pero el marco general es el mismo. Se busca operacionalizar la estrategia, generar beneficios y potencialización de los empleados y su aplicación se la puede realizar en cualquier tipo de organización.

2.2.2 El Diamante de la Excelencia organizacional

El análisis del siguiente modelo se lo realizará únicamente en base a la metodología propuesta por *Antonio Kovacevic* y *Álvaro Reynoso* en su libro denominado “El Diamante de la Excelencia Organizacional”, debido a que no se encontró otros autores que describan la misma.

El “Cuadro de Mando Integral” se constituye como la base de esta metodología y se la complementa. Los dos factores que se enfocan son:

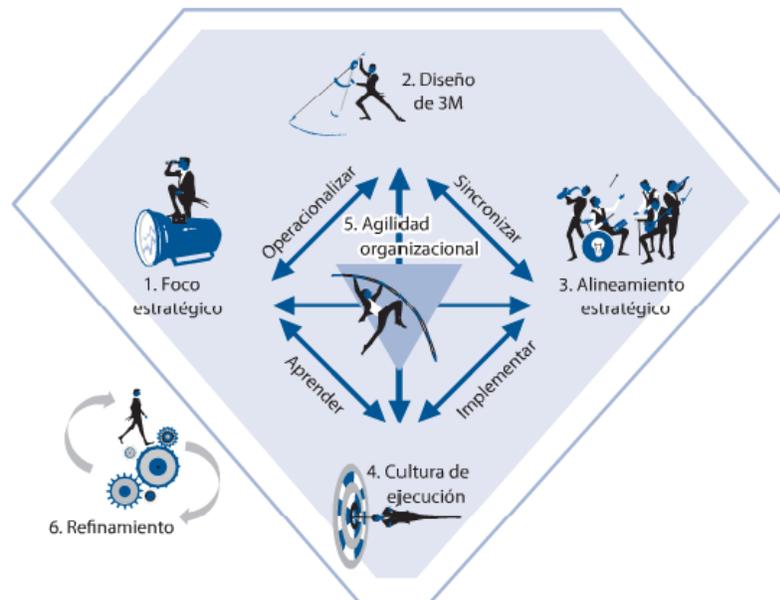
- 1) “Clarificar la dirección que la organización tomará para que cada persona se encamine hacia ella” (Kovacevic y Reynoso, 2010, 19).
- 2) “Alinear e integrar estrategias, proyectos, recursos, controles y sistemas necesarios para lograr dicha dirección” (Kovacevic y Reynoso, 2010, 19).

Hasta este punto no se encuentra diferencias con el modelo propuesto por *Kaplan y Norton*, sin embargo como se podrá apreciar a continuación esta metodología presenta un esquema que permite mejorar la operatividad de la estrategia de una manera integral.

Etapas para conseguir la excelencia organizacional

Las Etapas que se definen para conseguir operacionalizar la estrategia y lograr la excelencia organizacional, se plasman en un esquema llamado “Diamante de la Excelencia Organizacional”, el cual se deriva en seis etapas que a continuación se detallan:

Gráfico 3.- Diamante de la excelencia organizacional



Fuente: El Diamante de la Excelencia Organizacional
Elaboración: Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso

1.- Foco estratégico

El foco estratégico según estos autores es la selección cuidadosa y deliberada de los aspectos fundamentales que se van a desarrollar como estrategia de valor para el cliente. Una vez definido el foco estratégico, es necesaria la formulación del modelo de negocio, entendiéndose este como el conjunto de actividades interrelacionadas que logran entregar esa propuesta de valor a los clientes y mantener una posición de ventaja competitiva.

La definición de la estrategia se desarrolla mediante el establecimiento de la misión, visión y valores. Con la estrategia definida es necesario establecer los objetivos, los mismos que se manejan de una manera de causa-efecto a través del uso de la utilización del mapa estratégico desarrollado por Kaplan y Norton (Kovacevic y Reynoso, 2010).

2.- Operacionalización de la Estrategia a través de matrices 3M

Una vez que la organización define su foco estratégico requiere operacionalizar la estrategia, para convertirla en elementos más concretos accionables y ejecutables, que se puedan implementar, monitorear y ajustar fácilmente respecto a los objetivos estratégicos. La importancia de operacionalizar la estrategia radica en que “más de 70% de los problemas de fallas de los gerentes generales no es por falta de visión o estrategia, sino por su mala ejecución” (Charan, 1999: s/r citado Kovacevic y Reynoso, 2010, 31).

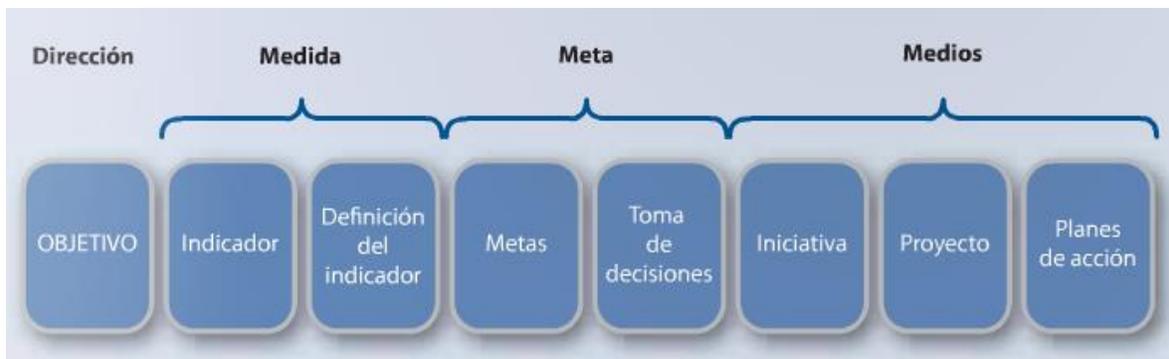
En esta etapa se busca traducir la estrategia y mapa estratégico en acciones ejecutables a través de la matriz 3M. La matriz 3M manifiesta *Kovacevic*

y Reynoso, es conocida también como tablero de control, cuadro de mando, tablero central, CMI, etc. Esta matriz que se compone de medidas, metas y medios, nace en Japón durante la segunda guerra mundial bajo el nombre de “Hoshin Kanri” o “Hoshin Plannig”. A partir de los años ochenta se difundió en los Estados Unidos el uso de la matriz 3M como mecanismo de planeación y ejecución, el cuadro de mando integral se apoya en el diseño e implementación de las 3M. Con esto se observa que este método de planeación y ejecución es bastante robusto y ha sido mejorado a través de la historia

El primer paso para operacionalizar la estrategia, es comprender el impacto y enfoque de cada uno de los objetivos del mapa estratégico. Para esto, se establece qué medidas (KPIs: Key Performance Indicators) son necesarias para observar si en un plazo determinado los objetivos fueron alcanzados.

Para incorporar los objetivos estratégicos en la gestión diaria de la organización o entidad, es necesario definir metas a corto plazo (menos de tres meses), definir iniciativas, proyectos, planes de acciones, estos deben contener cronogramas, controles, entregables, personas, dinero.

Gráfico 4.- Matriz 3M



Fuente: El Diamante de la Excelencia Organizacional

Elaboración: Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso

3.- Alineamiento Estratégico

Después de haber elaborado la matriz 3M (medidas, metas y medios) el siguiente paso es realizar la interacción con las unidades operacionales de la empresa, a esto los autores lo definen como la conexión causa efecto entre eficiencia organizacional y la efectividad de la estrategia¹⁵.

Se realiza el alineamiento tanto horizontal como vertical. El alineamiento estratégico se refiere que toda la organización trabaje o enfoque sus esfuerzos hacia el foco estratégico.

El alineamiento horizontal se entiende como el proceso que traduce los objetivos estratégicos hacia los procesos que conforman la cadena de valor, de esta manera se genera un flujo coordinado de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que aporten todo el tiempo hacia la estrategia.

El alineamiento vertical consiste en el despliegue de la matriz 3M hacia todos los empleados de la organización, en donde los objetivos de nivel superior son las luces para la definición de objetivos inferiores, consiguiendo que los empleados sepan claramente cuál es el rol que desempeñan y el aporte que realizan hacia el logro de la estrategia.

Para la sincronización de la cadena de valor esta metodología menciona que se debe seguir seis puntos los cuales son:

¹⁵ Eficacia: Se dice que se ha obrado con eficacia cuando para lograr una meta se utiliza un procedimiento adecuado.

Eficiencia: Se ha definido la eficiencia como el logro de las metas propuestas con el menor costo, el menor esfuerzo y el máximo de rendimiento.

Efectividad: Se dice que hay efectividad en una actividad administrativa cuando se alcanza una meta deseada con gran precisión. Es decir esta es la suma de las dos anteriores. (Ramírez, 2010,60)

- Identificar dónde medir
- Entender qué medir
- Determinar la matriz de contribución crítica
- Alinear y sincronizar objetivos, KPIs y metas
- Validar la sincronización
- Asignar un coordinador horizontal y responsables verticales para la gestión de los indicadores (KPIs).

4.- Cultura de Ejecución

La clave para que esta metodología estratégica tenga éxito es generar una cultura de ejecución en toda la organización. Los elementos claves de la cultura de ejecución descritos son:

Prácticas de Gestión de Capital Humano Orientadas a la Ejecución.-

Los autores manifiestan que se debe hablar de capital humano más no de recurso humano, esto debido a que un recurso se acaba mientras que un capital crece constantemente; por lo que es necesario que los procesos que se refieren al capital humano sean manejados por especialistas que gestionen continuamente el impacto en la ejecución de la estrategia y la creación de valor.

Los 8 requerimientos esenciales.- Los resultados esperados satisfacción-lealtad-compromiso de todos los miembros de la organización, se logran a través de 8 requerimientos esenciales. Los autores como se puede apreciar en el siguiente cuadro, describen los objetivos que deben perseguirse en cada uno de estos:

Tabla 1.- Las 8Cs y sus objetivos

8Cs	Objetivo
Comportamiento	Modelar las conductas requeridas para asegurar un estilo de liderazgo que impulse la ejecución de la estrategia
Conocimiento	Desarrollar los conocimientos y habilidades que garanticen los resultados organizacionales e individuales
Cultura y clima	Desarrollar una nueva cultura que facilite , promueva, faculte y recompense el logro de resultados organizacionales, que asegure la creación de un contexto de trabajo que logre la satisfacción del empleado, al mismo tiempo que apoye el logro de resultados
Cargos efectivos	Describir los cargos de manera de asegurar los elementos requeridos para apoyar la efectividad de las personas que ocupan dichos cargos
Coaching	Desarrollar un sistema de evaluación, retroalimentación y apoyo del jefe que asegure y promueva el desempeño y la efectividad individual
Compensación	Alinear los reconocimientos y recompensas con los resultados individuales y grupales organizacionales
Carrera	Crear procesos que aseguren retener el talento y capacitar al personal para garantizar “alto desempeño”.
Comunicación	Proveer información y retroalimentación continua “arriba-abajo-arriba”.

Fuente: El Diamante de la Excelencia Organizacional

Elaborado: Sergio Tamayo

Desarrolle las Competencias (conocimientos, habilidades y comportamientos).- Se entiende por competencia a todos los “conocimientos, habilidades y comportamientos que deben poseer las personas para desempeñar sus roles y funciones de forma excelente” (Kovacevic y Reynoso, 2010,254).

Es apto para desempeñar un trabajo quien cumple tanto con las competencias técnicas como con las conductuales (actitudes). Si una persona no

logra sus resultados puede deberse a que no sabe (conocimientos), no puede (habilidades), y/o no quiere (comportamientos). La primera corresponde a la educación recibida, la segunda a la experiencia en el cargo y la tercera a la predisposición de la persona hacia su trabajo.

5.- Agilidad organizacional

En esta etapa se describen las condiciones organizacionales que permiten evitar la congestión y cuellos de botella que distraen la implementación de la estrategia. Son tres los elementos que permiten que una empresa sea ágil:

Estructura Formal

Se requiere una estructuración del organigrama basado en la autoridad y los niveles de jerarquía basados en los procesos que se requieren para conseguir el foco estratégico.

Estructura Informal

Son todas las relaciones de poder que poseen ciertos miembros de la organización pero no de una manera formal. Es necesario en organizaciones maduras establecer procedimientos para manejar las relaciones de poder existentes en la organización y su influencia sobre las decisiones. Para anticipar conflictos y sacar provecho de cada interesado, se los debe mantener monitoreados.

Cultural

Para tener una organización ágil enfocada hacia la estrategia se requiere conocer cómo se realizan las actividades en la organización y como queremos que estas cambien para adaptarse a la forma de la estrategia formulada.

6.-Refinamiento

El refinamiento, como último paso dentro de la implementación de la estrategia, se refiere a la mejora continua que se debe realizar alrededor del diamante de la excelencia.

Esta metodología permite dar operatividad a la estrategia mediante la excelencia organizacional y una cultura de alto desempeño. Se desarrolla en 6 etapas claramente definidas las cuales abarcan toda la organización.

2.2.3 Gobierno Por Resultados GPR

Para el análisis de GPR se tomará como referencia la “Normativa Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados”, cuadernos de trabajo para despliegue, manual de despliegue entre otros tipos de información que permitan entender cómo funciona y se desarrolla GPR en el sector público ecuatoriano.

Creación

Bajo Decreto Ejecutivo No. 555, publicado en el Registro Oficial No. 331 de 30 de noviembre de 2010, dispone la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados (GPR) en todas las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaria Nacional de la Administración Pública, esta implementación es de *obligatorio cumplimiento*.

Finalidad de GPR

El fin del proyecto GPR y plasmado en su Normativa Técnica, es:

Obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República, así también dar transparencia y continuidad a la gestión de las instituciones públicas mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos. (Normativa Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados 2011).

La finalidad de GPR se centra en su totalidad en medir resultados más no en el proceso global que se requiere para llegar a ellos.

Definición de GPR

El Art. 4 de la Normativa Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados 2011, dice que el Gobierno por Resultados “Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión”.

De la revisión realizada al material oficial para su implementación y operación, se observa que “Gobierno por Resultados” puede ser definido como una herramienta tecnológica y cuya norma se centra en establecer los parámetros o lineamientos de como se la debe registrar o manejar en el sistema.

No se podría considerar como modelo de gestión ya que no se establecen los mecanismos, metodologías y herramientas para gestionar de manera integral la organización.

Se carece de herramientas o métodos que permitan establecer los lineamientos estratégicos, es decir formular o ajustar la visión, misión y valores, de igual forma los parámetros que se establecen para la definición de objetivos estratégicos se basan únicamente en la articulación con el PNBV y la sintaxis que se debe manejar, mas no se indica las herramientas o buenas prácticas para desarrollar esta actividad. A nivel de administración de procesos, solo se describe los procesos que cuenta cada unidad, más no la forma de cómo administrarlos y como contribuyen a la estrategia. Perdiéndose la vinculación de procesos con la estrategia.

Implementación de GPR

La implementación de gobierno por resultados se realiza a través de talleres y sesiones de trabajo con los servidores y funcionarios de las instituciones. El manual de despliegue creado para este fin indica que existen varios eventos para la implementación, tomando como ejemplo el cronograma para un Ministerio Coordinador el tiempo de despliegue es de 8 días aproximadamente. El cual se divide en sesiones ejecutivas, sesiones de validación técnica, talleres con responsables de cada dirección y equipo de trabajo, dueños de procesos y líderes de proyectos (Manual Gobierno por Resultados, 2010). Una vez finalizado este despliegue se entiende que la institución cuenta con la metodología que le permite gestionar la entidad en todos los niveles.

Podemos decir que no existen dos entidades iguales por ende no pueden existir dos despliegues idénticos. El tiempo de implementación tampoco se lo puede establecer sin antes observar el grado de conocimiento de estos temas por parte de la organización. Una de las causas por las que esta herramienta no está

entregando los resultados esperados es justamente por el desconocimiento de temas de gestión de las autoridades y sus funcionarios. Si la organización desarrolla este despliegue por obligatoriedad es muy difícil que exista el compromiso de la misma y se corre el riesgo de que los funcionarios creen que esta es una herramienta de control y castigo.

Como menciona Alberto Fernández, “el objetivo principal de un modelo no es añadir burocracia o complicaciones, sino, al contrario, el de simplificar la gestión al centrarse en aquello que es importante” (Fernández, 2001, 41).

Modelo GPR

Se llama modelo GPR a la jerarquía de planes que aterrizan en cascada los cuales parten del PNBV, seguido de Agendas Sectoriales, planes estratégicos institucionales, y finalmente los planes operativos de las unidades operativas que ejecutan proyectos y procesos (Normativa Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados, 2011).

Este modelo GPR aterriza de manera horizontal, se establece los planes de cada unidad de una manera independiente, sin considerar las interrelaciones entre áreas y los aportes que se realizan en común. Los objetivos estratégicos no se ponderan ni se los mide de manera global, por lo tanto no se puede definir cuál es el grado de contribución al cumplimiento de la estrategia ni cuál es el estado de la organización.

Tipos de Planes

Existen dos tipos de planes los estratégicos y operativos, los primeros contienen un conjunto de objetivos, estrategias, indicadores y riesgos al nivel sectorial institucional y de segundo nivel de cada institución, los segundos planes

son un conjunto de objetivos, indicadores, riesgos, portafolio de proyectos y catálogo de procesos al nivel de unidad operativa o dirección. (Normativa Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados, 2011).

Si la estrategia no está vinculada con la asignación de recursos, genera que la planificación estratégica y la de presupuesto de corto plazo estén desvinculadas. No se prioriza las inversiones en base al grado de contribución de la estrategia. El presupuesto se lo maneja de manera global y no se lleva un registro de cuantos recursos se requieren para cumplir cada objetivo.

Creación de Planes, Programas, Procesos y Proyectos

En las directrices emitidas para la construcción de planes estratégicos, esta normativa indica que deben estar orientados a la razón de ser de cada institución. Los objetivos deben ser determinados por cada institución, existen tres objetivos estándar “Incrementar la eficiencia institucional”, “Incrementar el desarrollo del Talento humano” e “Incrementar el uso eficiente de presupuesto”, se indica la sintaxis de cómo escribirlos, la fecha de inicio y fin están en base a la fecha de PNBV, se alinea a una estrategia de nivel superior, se define estrategias, indicadores y riesgos.

A nivel operativo de igual forma se registran en base a las atribuciones de cada unidad, se indica que sintaxis se debe usar, la alineación se realiza a las atribuciones de cada área y a una o varias estrategias de nivel superior. Es obligatorio por los menos tener un proyecto alineado a estos objetivos. A nivel de procesos se registra únicamente el catálogo que debe alinearse a las atribuciones y a un objetivo del área.

No se establece objetivos por proceso ni tampoco se define objetivos personales ni grupales; por ende se trabaja de manera desvinculada y se dificulta el establecer un sistema de remuneración variable. Además en muchos casos no se reflejan todas las actividades que realiza un servidor y tampoco se puede determinar cómo aporta cada funcionario hacia la estrategia.

Herramienta Gobierno Por Resultados GPR o (Portal GPR)

Dentro de la Normativa Técnica se conoce como herramienta GPR o portal GPR al instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados.

Esta herramienta no se la puede considerar como un ERP¹⁶ (Enterprise Resource Planning), debido a que toda la información registrada se la carga de manera manual y no se posee una arquitectura tecnológica que facilite el flujo de información con otros módulos como producción, talento humano, finanzas etc.

Mapa estratégico GPR

Dentro de la normativa se establece la creación de un mapa estratégico, no se define su significado. Se indica que los objetivos se clasifican en base a cuatro dimensiones:

Ciudadanía: Objetivos orientados a los productos, servicios y resultados esperados para el beneficio de la ciudadanía y la sociedad.

Procesos: Objetivos orientados a la eficiencia institucional

¹⁶ Se define al ERP como una arquitectura de software que facilita el flujo de información entre todas las actividades de una empresa, como producción, logística, finanzas y recursos humanos (www.informatica-hoy.com.ar, 2015).

Talento Humano: Objetivos orientados al aprendizaje institucional y las capacidades de talento humano.

Finanzas: Objetivos orientados al uso eficiente y transparente de presupuesto y recursos materiales.

Este mapa estratégico carece de una relación causa-efecto de manera ascendente. Existen cuatro perspectivas genéricas que deben ser aplicadas en todas instituciones del sector público por normativa. Sin embargo, en este punto se debe indicar que no todas las instituciones cumplen la misma función por ende no se puede dar el mismo tratamiento.

2.2.4 Resumen metodológico comparativo de las herramientas y modelos de Gestión

A continuación se detalla el resumen comparativo de las herramientas y modelos de gestión analizado (Anexo 14):

Las dos primeras analizadas se las considera como un modelo de gestión que permiten conducir una organización de manera integral ligada a la estrategia. Buscan traducir la estrategia en el trabajo diario de la organización. La tercera busca una gestión únicamente por resultados, se la podría considerar como una herramienta que permite formular planes estratégicos, planes operativos, describe procesos y establece fichas de manejo de proyectos.

El GPR a diferencia de los otros modelos metodológicamente no permite determinar el impacto que tienen los objetivos hacia la estrategia ni la relación que tienen entre ellos.

Los dos primeros modelos utilizan las cuatro perspectivas genéricas del CMI, y no se cierran al uso estricto de las mismas. La tercera plantea por norma

las perspectivas sin establecer relaciones causales. Los dos primeros modelos se los puede aplicar en todo tipo de organización.

Como factor adicional el Diamante de la Excelencia Organizacional pone mucho más énfasis en la sincronización de la visión y estrategia con los procesos y sus unidades, esto lo realiza a través de la matriz 3M, la cual está sincronizada con la estrategia.

Mediante el alineamiento estratégico se puede conseguir una organización que desarrolla sus actividades cotidianas en función a su enfoque estratégico. El GPR no permite desarrollar un paraguas en base del cual todas las actividades, sistemas y herramientas de gestión se desarrollen.

En la herramienta GPR no se puede gestionar el presupuesto en base a los objetivos, como sucede con los dos otros modelos.

Los dos primeros modelos buscan tener una retroalimentación enfocada en la estratégica y cómo se puede corregir desviaciones. La remuneración variable y sistemas de bonificación se los puede implementar a través de la información de los dos primeros modelos. La utilización del cuadro de mando integral permite establecer sistemas de recompensas. Los dos primeros modelos buscan potencializar al talento humano y motivarlo.

2.2 Motivación y Beneficios del Talento Humano.

Mazerosky Portillo (2009), en su libro “Las personas y las organizaciones” expone que los seres humanos son los que forman las organizaciones; por ende el comportamiento humano sería el elemento más importante para llegar a comprender y analizar a la organización.

Uno de los términos para cubrir los diferentes tipos de conductas dentro de las organizaciones es el de la “motivación”, misma que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, se origina una propensión hacia un comportamiento específico deseado (Portillo, 2009, 7).

La motivación según *Chiavenato (1994)* es un factor interno, el cual es provocado por un estímulo externo (ambiente) o un interno (proceso mental). *Chiavenato* menciona que existen factores externos que pueden influir en el comportamiento de las personas dentro de la organización como las presiones del superior, influencias de los compañeros, sistemas personales, cambios en la tecnología, demandas de la familia, programas de capacitación y desarrollo, condiciones ambientales, estados de energía interna etc.

Portilla (2009) menciona que el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, cada que esta surge interrumpe el equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio; lo que motiva a tener un comportamiento o acción para descargar esta situación. Si éste es positivo el individuo satisface su necesidad y regresará a su estado de equilibrio. Si esta necesidad no está satisfecha se puede generar frustración o compensación.

Cuando la frustración se presenta no se puede estar en un estado normal y se busca indirectamente vías de salida de dos formas: psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia etc.) o fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.). La otra forma de reacción es la compensación ante la falta de satisfacción, esto sucede cuando en vez de satisfacer esta necesidad se logra satisfacer otra (Chiavenato, 1994).

Algunas teorías sobre motivación se relacionan directamente con las necesidades humanas:

2.2.1 Jerarquía de las Necesidades, Maslow

Maslow plantea que las necesidades del ser humano van creciendo durante su vida, la jerarquía de las necesidades las describe en una pirámide conocida por su mismo nombre en la cual se ubican desde su base de la siguiente manera:

- a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo).
- b) Necesidades de seguridad (protección contra peligro o las privaciones).
- c) Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.).
- d) Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, etc.).
- e) Necesidades de autorrealización (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales).

Los aspectos más relevantes de esta teoría son:

1. Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las no satisfechas lo encaminan hacia el logro de objetivos personales.

2. Los seres humanos nacen con necesidades fisiológicas innatas o hereditarias.
3. A partir de cierta etapa de la vida las necesidades prioritarias son las fisiológicas y de seguridad.
4. Una vez que estas son controladas lentamente aparecen necesidades sociales, de estima y de realización.
5. Las necesidades de autorrealización son complementarias a las sociales, pero no todos los individuos lo perciben o lo experimentan.
6. Las necesidades más bajas o las que se encuentran en la base de la pirámide son de satisfacción rápida pero si estas prevalecen insatisfechas inhiben las de nivel superior. (Chiavenato, 1994).

2.2.2 La Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg en su teoría de motivación se basa en el ambiente externo y el trabajo del individuo. Para esto describe dos factores:

Factores higiénicos.- Condiciones que se encuentran en el entorno del individuo cuando se encuentran en su lugar de trabajo tales como el salario, los beneficios sociales, políticas de la empresa, organización, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre directivos y empleados, reglamentos internos, oportunidades existentes y demás factores que tradicionalmente las empresas han utilizado para motivar a su personal. *Chiavenato* nos describe que estos factores están destinados a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente y

rompimiento del equilibrio, teniendo efectos contrarios cuando son precarios, produciendo insatisfacción, para lo cual el autor señala algunas de ellas:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la empresa y de la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas (Chiavenato, 1994).

Factores motivacionales.- Estos factores se relacionan con el contenido del cargo, notándose que lo descrito en el punto anterior constituye el contexto del cargo, las responsabilidades y tareas asignadas constituyen una fuente duradera de satisfacción y un aumento de la productividad. El término motivación para *Herzberg* encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades.

Estos factores descritos por Herzberg constituyen el contenido del cargo lo que incluye:

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo (por quien lo desempeña).

- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).
(Chiavenato, 1994).

2.2.3 Modelo contingente de motivación, de Vroom

Vroom presenta una teoría de motivación, la cual como premisa rechaza las nociones preconcebidas y reconoce diferencias individuales y la motivación para producir. Describe tres factores que determinan en cada individuo la motivación de producir:

- **Objetivos personales del individuo.-** Dentro de estos se pueden encontrar la compensación económica, estabilidad laboral, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- **Relación percibida entre el individuo, productividad y el logro de sus objetivos individuales.-** En principio se produce más si se trabaja bajo régimen de paga por resultados o metas.
- **Percepción de su capacidad de influir en su productividad** (medida en que cree poder hacerlo). Si un empleado no percibe que su trabajo incide en la producción, tiende a no esforzarse ni comprometerse. Ese puede ser el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación (Chiavenato, 1994).

2.2.4 Resumen de la Motivación y Beneficio del Talento Humano

De las teorías de motivación podemos decir que si el empuje de un hombre está dado por sus necesidades, deseos y aspiraciones personales y de autorrealización, la administración por objetivos o resultados deberá priorizar a las personas y cómo la organización puede atenderlas. Cuando existe una aproximación complementaria, entre las necesidades de la persona con los requisitos de la organización, se logra la auto-motivación. “Si no se fusionan los dos grupos de necesidades, entonces el hombre tiene que batallar consigo mismo y con su organización además de desempeñar el trabajo que se debe hacer, y cumplir con las metas que se han definido” (Levinson, 1999, 45).

La satisfacción en el cargo depende del contenido de sus actividades desafiantes y estimulantes (factores motivadores), mientras que la insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general (factores higiénicos). La insatisfacción puede desencadenar en dos vías de salida: psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia etc.) y fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.).

Para poder satisfacer a un empleado primero debemos conocer la organización, sus procesos claves, cómo cada uno debe contribuir y aportar a la estrategia para que de esta forma se le asigne sus responsabilidades y estas se constituyan en factor motivador.

2.3 Definición de las variables con soporte del análisis teórico

Una vez creado el marco teórico referencial, en base al mismo se procedió con el ajuste de las variables preliminares de la investigación como se indica en el siguiente punto:

Modelo de gestión por resultados: El mejor modelo de gestión por resultados es aquel esquema o marco de referencia que permite operacionalizar la planificación estratégica, es aplicable en cualquier tipo de organización y genera beneficios en el talento humano; esto enfocado en cumplir acciones definidas en un plan y periodo determinado en base a resultados.

Operacionalización de la Planificación Estratégica: Es el traslado del foco estratégico (misión, visión, objetivos estratégicos), propuesta de valor y el modelo de negocio en acciones concretas, convirtiendo estas en el día a día de la organización. La visión y estrategia se alinea y sincroniza con todos los procesos y unidades de la organización, así como de su presupuesto. Su desarrollo se encuentra vinculado con herramientas de implementación, control y ajuste de gestión (mapa estratégico, cuadro de mando integral, matriz 3M).

Aplicabilidad: Si partimos del hecho de que los seres humanos son los que forman las organizaciones; y que la administración es un proceso universal, el modelo de gestión en principio debería ser aplicable en cualquier tipo de organización. Ya que pese a presentarse en cada sector diferencias en sus finalidades, modalidad y características propias, los principios de administración y la teoría del proceso administrativo son los mismos. Su desarrollo se encuentra vinculado con la flexibilidad y la facilidad legal de implementación y ajuste.

Beneficios para el Talento humano: Los beneficios a percibirse por un empleado están dados por sus necesidades, deseos, aspiraciones personales y de autorrealización. La delegación de responsabilidad, libertad de acción para realizar un trabajo, plan de carrera, remuneración y reconocimiento en base al cumplimiento de objetivos y básicamente la estabilidad en su cargo se constituyen como los beneficios que puede percibir el talento humano.

2.4 Captura y análisis cualitativo de información

En este acápite se detalla los principales hallazgos obtenidos como parte de la investigación a través de la realización de las diferentes entrevistas a los actores claves seleccionados dentro del ámbito de la gestión pública de los sectores estratégicos. Este levantamiento de información tuvo como propósito generar insumos que contribuyan a la definición final de la hipótesis y, al diseño de un modelo de gestión por resultados para la ENAMI EP. El detalle de la captura se puede visualizar en el (Anexo 15).

Resumen de las percepciones identificadas

A continuación se resumirán las percepciones de cada uno de estos actores en cuanto a modelo de gestión y sus variables:

Modelo de gestión por resultados

Es un conjunto de herramientas metodológicas que gestionan administrativa y operativamente un ente (empresa, ministerio, oficina) persiguiendo un fin previamente establecido, ya sea social, ambiental, estatal, estratégico o económico, en el ámbito privado o público. Son los

procesos y procedimientos estandarizados en una institución para cumplir un fin y sus metas.

Operacionalización de la Planificación Estratégica

La percepción de los actores claves seleccionados para esta tesis, en cuanto a la operacionalización de la planeación estratégica en el sector público es:

- Se vinculada la operacionalización de la planificación estratégica con herramientas de control de gestión de resultados no de monitoreo.
- La operacionalización requiere que su planificación estratégica tenga una estructura organizacional por procesos, que delimiten claramente sus atribuciones y responsabilidades. Es importante dejar solidos los procesos de la institución, habría que levantar procesos, mejorarlos, certificarlos bajo una norma internacional que podría ser la ISO 9001 2008.
- Los factores claves de la operacionalización son el alineamiento de la gestión de los servidores públicos con los objetivos operativos de sus unidades administrativas, la homologación de los objetivos de cumplimiento operativo, los que a su vez se deben alinear con los objetivos estratégicos institucionales; y éstos, con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.
- Otros factores señalados son el establecimiento de metas de indicadores y el seguimiento de su cumplimiento, estandarización de

los procesos e indicadores de gestión. Y la información en línea sobre el cumplimiento de la gestión gubernamental.

- Sincronizar el área de planificación con las áreas agregadoras de valor.
- La operacionalización de la planeación estratégica se cumple a cabalidad cuando está vinculada con herramientas de control de gestión y existan condiciones de: registro de información de calidad, seguimiento de gestión adecuada y principalmente el involucramiento activo del staff institucional, ésta se cumple a cabalidad.
- Comprometimiento de las autoridades en analizar la información registrada en las herramientas tecnológicas y toma de decisiones basadas en los indicadores del cumplimiento de la gestión.

Aplicabilidad

La percepción de los actores claves seleccionados para esta tesis, en cuanto a los factores para determinar si un modelo de gestión por resultados es aplicable en el sector público son:

- Todos los procesos deben cumplir alineaciones, directrices y políticas de Estado fundamentales, (Constitución de la República, LOEP o LOSEP, Código del Trabajo, Plan Nacional del Buen Vivir, Agendas Sectoriales y Locales).
- Nivel de madurez de la institución, conocimiento de las metodologías o mejores prácticas adoptadas por el modelo, el

comprometimiento del nivel jerárquico, la calidad de información disponible y actitud positiva respecto al cambio. Resultados a corto, mediano y largo plazo. Cultura de disciplina y cumplimiento de normas.

- Las normas institucionales deben ser entendibles, sencillas a fin de que permitan medir los logros y metas.
- Priorizar el criterio técnico al político para la toma de decisiones

Beneficios para el Talento Humano

La percepción de los actores claves seleccionados para esta tesis, en cuanto a los beneficios para el talento humano por la implementación de un modelo de gestión por resultados son:

- Existencia de un plan de carrera, remuneración adecuada de conformidad con la media del mercado, capacitación continua y estabilidad dentro de la empresa
- Desarrollo de capacidades, en temas y áreas específicos de gestión, mayor organización en el tiempo de trabajo en relación con sus actividades habituales y el control a tiempo del cumplimiento de metas.
- El manejo de Modelos de Gestión puede constituirse en otra carrera o en un plus del personal que se solicita para contratación.
- Aplicado adecuadamente y con un cumplimiento estricto un modelo de gestión contribuye a mejorar los rendimientos, incrementar

eficiencia y eficacia. Ayuda a mantener motivado al empleado para un mejor rendimiento.

Herramientas de Gestión

Los actores claves seleccionados, al compartir sus experiencias en el uso de herramientas señalaron que:

- Dentro de las herramientas metodológicas pueden estar el BSC, un esquema de PMO o simplemente buenas prácticas en el rol del negocio (benchmarking).
- Sobre el Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card coinciden en que es una metodología o herramienta de mucha utilidad basada en una información de calidad que soporta al staff para la toma de decisiones.
- El Balance Score Card, podría ser un modelo interesante de gestión para aplicarse en la empresa minera, porque no se enfoca solo en resultados financieros sino en procesos, talento humano y satisfacción del cliente. Para unir la estrategia con la parte operativa
- El Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card es una excelente herramienta de gestión para mediciones preliminares o emergentes. Permite establecer las perspectivas sobre las cuales se basará el Modelo de Gestión.

En cuanto a Gobierno Por Resultados– GPR,

- Los actores claves seleccionados coinciden en que es un modelo de gestión, basado en una herramienta metodológica informática, para monitorear la gestión técnica – financiera de proyectos que hayan sido incluidos.
- Que no existe suficiente información sobre los beneficios de la aplicación de herramientas de gestión y que existe un conocimiento general en el Estado acerca de GPR.
- También se asevera que si existe conocimiento de modelos de gestión, pero que la alta rotación de personal genera espacios de desconocimiento.
- Que el GPR como esta implementado no es una herramienta para toma de decisiones, sino de control y verificación de cumplimiento. Que los niveles jerárquicos de las instituciones inmersas en este modelo no han dado la debida importancia, ni han apoyado sus decisiones en base a la información registrada en la herramienta tecnológica (GPR). Que la operacionalización de la planeación estratégica se encuentra vinculada con herramientas de control de gestión y se lo hace con GPR.

2.5 Afinamiento de las variables de la hipótesis

El afinamiento de las variables de la hipótesis final se lo realizó en base al marco teórico referencial y los hallazgos obtenidos en la investigación de campo.

Modelo de gestión por resultados: El modelo de gestión por resultados es aquel esquema, marco de referencia o conjunto de herramientas metodológicas que gestionan administrativa y operativamente un ente (empresa, ministerio, oficina) persiguiendo un fin previamente establecido, ya sea social, ambiental, estatal, estratégico o económico, es aplicable en cualquier tipo de organización y genera beneficios en el talento humano; y, enfocado en cumplir acciones definidas en un plan y periodo determinado en base a resultados.

Operacionalización de la Planificación Estratégica: Es el traslado del foco estratégico (misión, visión, objetivos estratégicos), propuesta de valor y el modelo de negocio en acciones concretas, convirtiendo estas en el día a día de la organización. La visión y estrategia se alinea y sincroniza con todos los procesos y unidades de la organización a través de una estructura organizacional por procesos que delimiten claramente sus atribuciones y responsabilidades, así como de su presupuesto. Su desarrollo se encuentra vinculado con herramientas de control de gestión de resultados (mapa estratégico, cuadro de mando integral, matriz 3M).

Los factores claves de la operacionalización son el alineamiento de la gestión de los servidores públicos con los objetivos operativos de sus unidades administrativas, la homologación de los objetivos de cumplimiento operativo, los que a su vez se deben alinear con los objetivos estratégicos institucionales; y éstos, con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

Además, es importante dejar sólidos los procesos de la institución, levantar procesos, mejorarlos, certificarlos. Poseer información en línea sobre el

cumplimiento de la gestión gubernamental. Sincronizar el área de planificación con las áreas agregadoras de valor. La operacionalización de la planeación estratégica se cumple a cabalidad cuando existen condiciones de: registro de información de calidad, seguimiento de gestión adecuada y principalmente el involucramiento activo del staff institucional. Comprometimiento de las autoridades en analizar la información registrada en las herramientas tecnológicas y toma de decisiones basadas en los indicadores del cumplimiento de la gestión.

Aplicabilidad: Si partimos del hecho de que los seres humanos son los que forman las organizaciones; y que la administración es un proceso universal, el modelo de gestión en principio debería ser aplicable en cualquier tipo de organización. Ya que, pese a presentarse en cada sector diferencias en sus finalidades, modalidad y características propias, los principios de administración y la teoría del proceso administrativo son los mismos. Todos los procesos deben cumplir alineaciones, directrices y políticas de Estado fundamentales, (Constitución de la República, LOEP o LOSEP, Código del Trabajo, Plan Nacional del Buen Vivir, Agendas Sectoriales y Locales). La aplicabilidad depende del nivel de madurez de la institución, conocimiento de las metodologías o mejores prácticas adoptadas por el modelo, el comprometimiento del nivel jerárquico, la calidad de información disponible y actitud positiva respecto al cambio. Resultados a corto, mediano y largo plazo. Cultura de disciplina y cumplimiento de normas.

Las normas institucionales deben ser entendibles, sencillas a fin de que permitan medir los logros y metas. Priorizar el criterio técnico al político para la toma de decisiones.

Beneficios para el Talento humano: Los beneficios a percibirse por un empleado están dados por la satisfacción de sus necesidades, deseos, aspiraciones personales y de autorrealización. La delegación de responsabilidad, libertad de acción para realizar un trabajo, un plan de carrera, remuneración adecuada de conformidad con la media del mercado, capacitación continua, estabilidad dentro de la empresa y reconocimiento en base al cumplimiento de objetivos se constituyen como los beneficios que puede percibir el talento humano.

Aplicado adecuadamente y con cumplimiento estricto de un modelo de gestión se contribuye a mejorar los rendimientos, incrementar eficiencia y eficacia. Se consigue mayor organización del tiempo de trabajo en relación con sus actividades habituales y el control a tiempo del cumplimiento de metas. Ayuda a mantener motivado al empleado para un mejor rendimiento.

Capítulo III

En este Capítulo se propone un modelo de gestión por resultados para la ENAMI EP, con el consiguiente esquema de implementación y los pasos para desarrollarlo, en base a las metodologías y herramientas “Cuadro de Mando Integral”, “Diamante de la Excelencia Organizacional” y “Gestión por Resultados”.

3. Determinación del modelo de gestión por resultados

El modelo de gestión por resultados para la ENAMI EP se compone de 9 pasos que se relacionan entre sí, estos son:

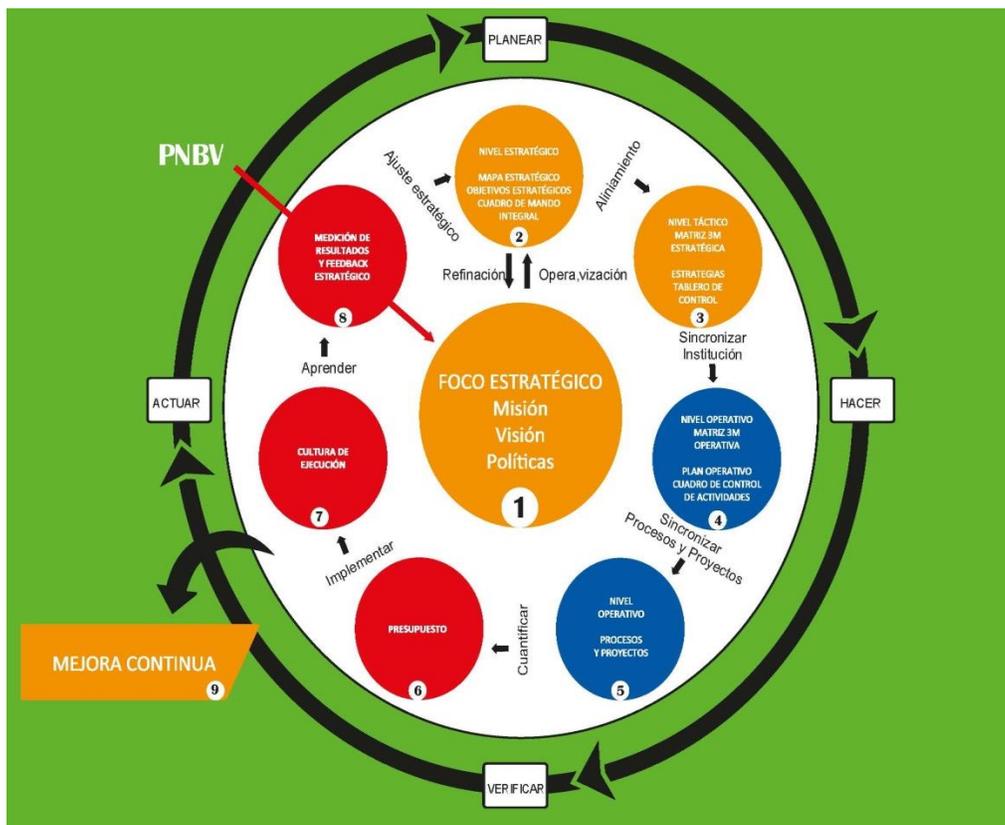
- 1) Foco estratégico: Definición de Visión, Misión y Políticas.
- 2) Nivel estratégico (Gerencia General, Directorio): Creación de mapas estratégicos, objetivos estratégicos y cuadro de mando integral.
- 3) Nivel Táctico (Gerencias Técnicas y Administrativas): Creación de matriz 3M estratégica y tablero de control.
- 4) Nivel Operativo (Unidades): Definición de Plan Operativo Anual (matriz 3M operativa) y cuadro de control de actividades.
- 5) Sincronización de procesos y proyectos con las unidades operativas.
- 6) Cuantificación del presupuesto en base al POA.
- 7) Implementación y cultura de ejecución: Implementación de prácticas de gestión de capital humano orientadas a la ejecución, implementación de

requerimientos esenciales (8Cs) y desarrollo de las Competencias (conocimientos, habilidades y comportamientos).

8) Medición de resultados, retroalimentación estratégica y ajuste estratégico.

9) Mejora continua, entendiéndose al modelo de gestión por resultados como un sistema interconectado entre sus partes que lo conforman.

Gráfico 5.- Modelo de Gestión por Resultados para la ENAMI EP



Fuente: Adaptado de Diamante de la Excelencia Organizacional, Cuadro de Mando Integral y Gestión por Resultados
Elaborado: Sergio Tamayo

El modelo de gestión por resultados para la ENAMI EP se representa en tres colores:

El color naranja para los “procesos estratégicos” que se deben seguir y ser desarrollados por la Gerencia General y demás gerencias.

El color azul para los “procesos operativos” que deben seguir las diferentes áreas los responsables son coordinadores, supervisores, empleados.

El color rojo para los procesos que se deben realizar en conjunto (nivel estratégico y operativo).

Foco Estratégico

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

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

Políticas:

1. Constituir un elemento clave para el impulso y desarrollo del sector minero en el Ecuador, aportar al proceso de cambio de la matriz productiva a través del desarrollo de nuevas industrias y generar rentabilidad para el Estado.
2. Contar con objetivos y estrategias empresariales innovadoras que potencien su gestión y la orienten hacia prácticas de buen Gobierno Corporativo, las buenas prácticas empresariales y la responsabilidad social.

3. Cumplir con los compromisos asumidos con los actores interesados aplicando la normativa legal vigente.
4. Promover el diálogo social entre los actores vinculados a los proyectos y operaciones mineras para generar una mayor cohesión social, gobernanza y desarrollo.
5. Optimizar la inversión y minimizar los riesgos derivados del negocio minero para incrementar su valor en el tiempo.
6. Generar información técnica calificada, confiable, veraz y verificable.
7. Implementar mecanismos y sistemas de gestión ambiental adecuados que permitan un manejo responsable de los recursos naturales.
8. Reconocer y aplicar mecanismos asociativos a través de los cuales se impulse el desarrollo de proyectos y operaciones mineras rentables.
9. Garantizar un ambiente laboral saludable minimizando los riesgos e impulsando constantemente el desarrollo integral del ser humano.
10. Contar con soluciones tecnológicas innovadoras que permitan el incremento de la productividad y la eficiencia empresarial, resultado de la transferencia de tecnología y la permanente capacitación del capital humano.

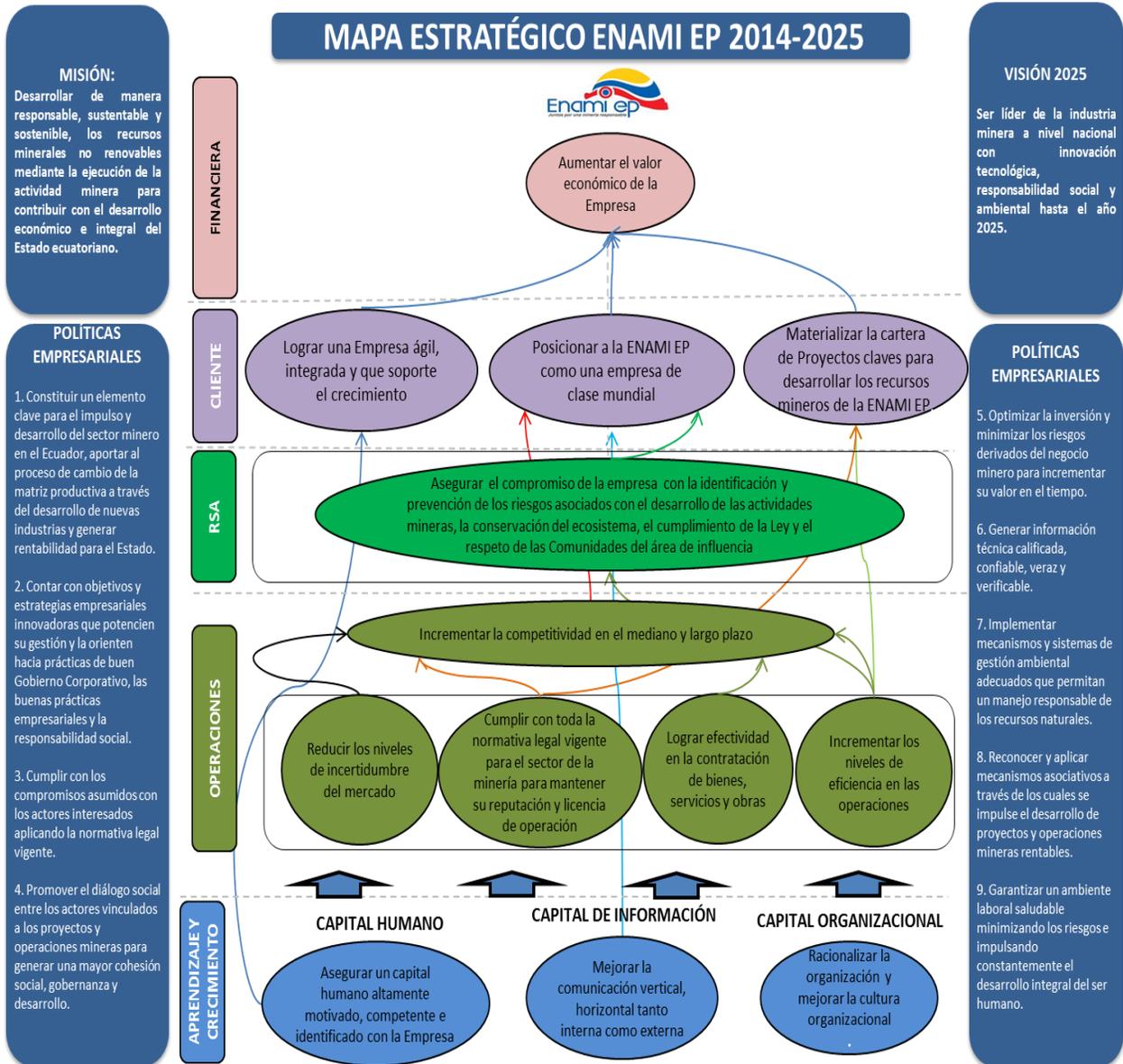
Objetivos Estratégicos

- ✚ Aumentar el valor económico de la Empresa.
- ✚ Mejorar la comunicación vertical, horizontal, interna y externa.
- ✚ Incrementar los niveles de eficiencia en las operaciones.
- ✚ Materializar la cartera de Proyectos claves para desarrollar los recursos mineros de la ENAMI EP.

- ✚ Asegurar el compromiso de la empresa con la identificación y prevención de los riesgos asociados con el desarrollo de las actividades mineras, la conservación del ecosistema, el cumplimiento de la Ley y el respeto a las comunidades del área de influencia.
- ✚ Cumplir con toda la normativa legal vigente para el sector de la minería para mantener su reputación y licencia de operación.
- ✚ Asegurar un capital humano altamente motivado, competente e identificado con la Empresa.
- ✚ Racionalizar la organización y mejorar la cultura organizacional.
- ✚ Incrementar la competitividad en el mediano y largo plazo.
- ✚ Lograr una empresa ágil, integrada y que soporte el crecimiento.
- ✚ Lograr efectividad en la contratación de bienes, servicios y obras.
- ✚ Posicionar a la ENAMI EP como una empresa de clase mundial.
- ✚ Reducir los niveles de incertidumbre del mercado.

Mapa Estratégico para ENAMI EP

Gráfico 6.- Mapa Estratégico ENAMI EP



17

Elaborado: Sergio Tamayo

¹⁷ RSA: Responsabilidad Social y Ambiental

Análisis de las variables construidas:

Perspectiva Financiera.- Debido a que la empresa en este momento se encuentra en la fase de exploración y el cambio de fase se lo realizará en un mediano plazo, los miembros del Directorio percibirán el incremento del valor económico de la empresa con el avance de sus estudios, como un factor de éxito empresarial, y sus acciones se encaminarán a este cumplimiento.

Perspectiva del Cliente.- En base al análisis situacional realizado y a la definición de expectativas que poseen sus clientes sobre la empresa y su propuesta de valor se define objetivos orientados a satisfacer las expectativas del cliente.

Perspectiva de Operaciones.- Esta perspectiva se centra en buscar la mejora de los procesos críticos y claves de la organización, los cuales permiten incrementar la competitividad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Perspectiva de Responsabilidad Social y Ambiental.- Por tratarse la responsabilidad social y ambiental un factor crítico de éxito en el negocio de la minería, se crea esta quinta perspectiva, estos objetivos e indicadores deberán siempre estar presentes en el accionar diario de toda la empresa. Los sustentos para esta incorporación se encuentran detallados en la metodología para su elaboración punto 5.4

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.- Esta perspectiva constituye la base para lograr las otras perspectivas y de está depende el éxito o fracaso de la organización. Esta perspectiva se subdivide en tres componentes: Capital Humano, Capital de Información, Capital Organizacional.

Capítulo IV

En el capítulo cuarto se muestra las herramientas para operativizar el foco estratégico: matriz 3M a nivel estratégico, cuadro de mando integral y priorización de acciones estratégicas. En aplicación de las metodologías y herramientas se elaboró el “Cuadro de Mando Integral”, “Diamante de la Excelencia Organizacional”.

4. Operatividad y Medición del Modelo

La operatividad y medición del modelo se lo consigue a través de la matriz 3M que abarca los objetivos, sus respectivos indicadores, ponderación para medir el avance de la empresa, la intención del indicador, la fórmula para su medición, unidad de medida, la frecuencia de cálculo, disponibilidad de la información, responsables de su cumplimiento, meta fijada y las acciones para alcanzarlas.

Matriz 3M

Tabla 2.- Matriz 3M

DIRECCIÓN		MEDIDA									META 2020	MEDIO
PERSPECTIVAS	No.	OBJETIVO	INDICADOR ESTRATÉGICO	Ponderación	INTENCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD MEDICIÓN	FRECUENCIA CÁLCULO	DISPONIBILIDAD	RESPONSABLE INDICADOR		ACCIONES
FINANCIERA	1	Aumentar el Valor Económico de la Empresa	Medición del rendimiento sobre el patrimonio	3%	Medir el rendimiento del patrimonio sobre el excedente neto	$\text{Excedente neto} \times 100 / \text{patrimonio}$	%	ANUAL	NO	Gerencia de Finanzas	Asegurar los recursos geológicos mineros por medio de campañas exploratorias. Celebrar cualquier tipo de asociatividad con socios considerados estratégicos para el desarrollo de la minería en el país. Mejorar los canales de comunicación y facilidades con interesados en invertir en la empresa.	
			Medición del rendimiento sobre el activo total	4%	Medir el rendimiento del activo total sobre el excedente neto	$\text{Excedente neto} \times 100 / \text{activo total}$	%	ANUAL	NO	Gerencia de Finanzas		
			Valor de los depósitos geológicos	7%	Permite medir el valor económico de los depósitos con cada estudio concluido durante las diferentes fases exploratorias	$\text{Sumatoria de estimaciones económicas de cada proyecto al término de cada fase exploratoria} \times 100 / \text{Total de valor proyectado}$	%	ANUAL	SI	Gerencia Técnica		
			Valor de los depósitos geológicos certificados	13%	Permite conocer el valor económico de los depósitos certificados	$\text{Sumatoria de estimaciones económicas de cada depósito una vez certificado} \times 100 / \text{Total de valor proyectado}$	%	ANUAL	SI	Gerencia Técnica		
CLIENTE	2	Lograr una Empresa ágil, integrada y que soporte el crecimiento	Índice de integración	1%	Permite medir el nivel que tiene la empresa en cuanto a su integración vertical hacia atrás, hacia adelante y compensada.	$\text{No. De procesos integrados} / \text{Total de procesos de la empresa}$	%	ANUAL	NO	Gerencia Administrativa	Implementación de programas de reducción de costos. Reforzar la dirección estratégica, el sentido de urgencia y el propósito. Delegar autoridad a los empleados. Alinear esfuerzos mediante indicadores y recompensas.	
			Índice de satisfacción del cliente	4%	Permite medir la percepción que tiene el cliente con respecto a la empresa	$\text{No. de clientes conformes} \times 100 / \text{Total de clientes encuestados}$	%	SEMESTRAL	SI	Coordinación de Imagen Corporativa	Desconcentrar de actividades administrativas a los procesos que conforman la cadena de valor. Crear una fuerza laboral motivada y preparada. Benchmarking del mercado nacional e internacional de empresas mineras.	
	3	Posicionar a la ENAMI EP como una empresa de clase mundial	Posicionamiento regional	3%	Medir el posicionamiento en el grupo objetivo regional minero	$\text{Posicionamiento en el trimestre}(n+1) \times 100 / \text{posicionamiento en el trimestre}(n)$	%	TRIMESTRAL	NO	Coordinación de Imagen Corporativa	Implementar un plan de medios y de comunicación el cual procure realizar eventos, trabajar con líderes de opinión, realizar campañas de educación ambiental y manejo responsable de la minería, difusión de logros obtenidos, manejo de redes sociales y página web.	
			Posicionamiento en la sociedad	1%	Medir el posicionamiento en la sociedad ecuatoriana mediante los medios de comunicación escritos, radiales y televisión local	$\text{Posicionamiento en el trimestre}(n+1) \times 100 / \text{posicionamiento en el trimestre}(n)$	%	TRIMESTRAL	NO	Coordinación de Imagen Corporativa	Aumento de productividad, reducción de costos, excelencia operacional y aprovechamiento de oportunidades	
	4	Materializar la cartera de Proyectos claves para desarrollar los recursos mineros de la ENAMI EP	Disponibilidad de recursos para ejecutar el portafolio de proyectos	3%	Permite conocer el número de proyectos mineros que se encuentran desarrollándose bajo condiciones normales	$\text{No. De proyectos claves que cuentan con los recursos requeridos} \times 100 / \text{Total de proyectos clave}$	%	SEMESTRE	SI	Gerencia Técnica	Priorizar constantemente en base a la información técnica la cartera de proyectos.	
			Implementación del portafolio de proyectos	4%	Medir el número de proyectos mineros desarrollados por la ENAMI EP con avance físico dentro de cronograma	$\text{Número de proyectos ejecutados por ENAMEP que se encuentran con avance físico dentro de cronograma} \times 100 / \text{número de proyectos del portafolio}$	%	ANUAL	SI	Gerencia Técnica		
			Cumplimiento de certificación de recursos	5%	Permite medir el avance de los estudios	$\text{Número de estudios certificados} \times 100 / \text{número de estudios programados}$	%	ANUAL	SI	Gerencia Técnica		

DIRECCIÓN		MEDIDA									META 2020	MEDIO
PERSPECTIVAS	No.	OBJETIVO	INDICADOR ESTRATÉGICO	Ponderación	INTENCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD MEDICIÓN	FRECUENCIA CÁLCULO	DISPONIBILIDAD	RESPONSABLE INDICADOR		ACCIONES
Responsabilidad Social y Ambiental	5	Asegurar el compromiso de la empresa con la identificación y prevención de los riesgos asociados con el desarrollo de las actividades mineras, la conservación del ecosistema, el cumplimiento de la Ley y el respeto de las Comunidades del área de influencia	Índice de conformidad de las comunidades	4%	Este indicador permite conocer el grado de conformidad que poseen las comunidades con respecto a la empresa	No. de personas conformes *100 / Total de personas encuestados	%	SEMESTRE	SI	Gerencia de SSA	<p>Promover la capacitación constante a empleados y gente involucrada en temas ambientales, promotores sociales etc. Mantener buenas relaciones con la población del área de influencia de los proyectos.</p> <p>Unificar el plan de trabajo del área de relaciones comunitarias con el área técnica.</p> <p>Implementar planes de capacitación a personas de la zona.</p> <p>Incorporación de mano de obra calificada y no calificada de la zona de influencia.</p> <p>Priorizar la mano de obra local .</p>	
			Índice de gravedad	2%	Medir el número de días perdidos por enfermedad o accidente de trabajo	Número de días perdidos*200.000 / horas hombre trabajadas	Adimensional	ANUAL	SI	Gerencia de SSA		
			Índice de mortalidad (accidente de trabajo)	1%	Calcular el número de fatalidades por accidente de trabajo	Número de fatalidades*100 / número total de accidentes	%	ANUAL	SI	Gerencia de SSA		
			Cumplimiento a la norma de equipos de protección personal (EPP)	2%	Medir las condiciones y acciones inseguras cometidas por el personal en las áreas de trabajo	Número de condiciones y acciones inseguras corregidas*100 / número de condiciones y acciones inseguras reportadas o levantadas	%	MENSUAL	NO	Gerencia de SSA		
			Cumplimiento de los planes de manejo ambiental	3%	Permite conocer el nivel de cumplimiento de los planes de manejo ambiental	Ejecución del Plan *100 / Plan Aprobado	%	SEMESTRAL	SI	Gerencia de SSA		
			Cumplimiento del Programa de Seguridad Física	2%	Evaluar el cumplimiento de las acciones del programa de seguridad	Número de acciones realizadas*100 / número de acciones programadas	%	TRIMESTRAL	SI	Gerencia de SSA		
			Mitigación de riesgos ambientales	1%	Permite conocer los riesgos ambientales físicos, químicos y bióticos identificados y que han sido mitigados	Número de riesgos mitigados*100 / número de riesgos identificados	%	SEMESTRAL	SI	Gerencia de SSA		
			Monitoreos de áreas rehabilitadas	2%	Medir las hectáreas rehabilitadas dentro del proyecto/concesión/área	Número de hectáreas remediadas*100 / número total de hectáreas afectadas	%	SEMESTRAL	SI	Gerencia de SSA		

DIRECCIÓN		MEDIDA								META 2020	MEDIO
PERSPECTIVAS	No.	OBJETIVO	INDICADOR ESTRATÉGICO	Ponderación	INTENCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD MEDICIÓN	FRECUENCIA CÁLCULO	DISPONIBILIDAD		RESPONSABLE INDICADOR
OPERACIONES	6	Incrementar la competitividad en el mediano y largo plazo	Variación del costo operativo	4%	Evaluar la optimización del costo operativo sobre el costo presupuestado	Costo presupuestado *100 / Costo operativo	%	MENSUAL-ANUAL	NO	Gerencia de Finanzas	Implementación de sistemas de información gerencial. Mejorar los procesos continuamente.
			Indicador de Productividad (Ip)	4%	Sistema de Optimización de la productividad en los procesos	$I_p = Co / P_v$ Pv= precio de venta (USD/TON); Co= costo de operación (USD/TON)	%	TRIMESTRAL	NO	Gerencia Técnica	Mejorar la capacidad de respuesta del proceso. Lograr efectividad en la contratación de bienes y servicios y obras. Celebrar alianzas estratégicas con proveedores del sector para aprovechar capacitaciones, asistencias técnicas, descuentos, pasantías, entregas justo a tiempo, reducción de costos etc.
	7	Reducir los niveles de incertidumbre del mercado	Disponibilidad de información del sector minero para la toma de decisiones	1%	Mide el cumplimiento en la entrega de reportes informativos sobre el sector minero a la alta Gerencia	No. De reportes entregados *100/ No. De reportes programados	%	MENSUAL	NO	Gerencia Técnica	Ampliar el conocimiento del comportamiento del mercado por medio de incorporación de procesos de monitoreo y recopilación de información.
	8	Cumplir con toda la normativa legal vigente para el sector de la minería para mantener su reputación y licencia de operación	Índice de cumplimiento a la normativa legal	3%	Medir el nivel de cumplimiento de la Empresa con relación a la normativa legal vigente	No. de obligaciones legales realizadas exitosamente / Total de obligaciones legales requeridas	%	SEMESTRAL	NO	Jefatura Jurídica	Crear un sistema de información el cual alerte de plazos, obligaciones y demás actos que se deben realizar para poder cumplir con la normativa legal vigente. Implementación de un plan de capacitación de cumplimiento de la normativa legal vigente.
	9	Lograr efectividad en la contratación de bienes, servicios y obras	Porcentaje de compras de bienes, servicios y obras efectuados dentro del tiempo programado con las especificaciones acordadas	1%	Permite conocer el nivel de cumplimiento en las compras efectuadas	No. De compras realizadas dentro del plazo y especificación *100/ Total de compras efectuadas	%	CUATRIMESTRAL-ANUAL	SI	Gerencia Administrativa	Crear una área específica que se encargue de todo el proceso de contratación de bienes, servicios y obras. Contar un sistema de información de proveedores.
			Porcentaje de procesos representativos adjudicados respecto al total de procesos de alto costo	2%	Permite conocer el grado de efectividad en la contratación de bienes y servicios de volúmenes económicos representativos	No. De procesos representativos adjudicados *100 / No. Procesos totales lanzados y de alto costo	%	CUATRIMESTRAL-ANUAL	SI	Gerencia Administrativa	Simplificar los procedimientos, mejorar los cuellos de botella, capacitar constantemente a los encargados de realizar compras, estandarizar procedimientos.
	10	Incrementar los niveles de eficiencia en las operaciones	Índice de eficiencia en operaciones	3%	Permite medir la optimización de los tiempos de avance de las actividades mineras y reducir los costos de operación	Costos de operación efectiva*100 / costos de operación programada	%	ANUAL	NO	Gerencia Técnica	Promover la innovación tecnológica en todas las áreas. Implementación de buenas prácticas mineras.
						Actividades ejecutadas*100 / Actividades planificadas.	%	ANUAL	NO	Gerencia Técnica	
			Índice de mejora continua en procesos	1%	Permite conocer el porcentaje de procesos mejorados con relación a los identificados	No. de procesos mejorados*100 / No. Total de procesos identificados	%	TRIMESTRAL	NO	Gerencia de Planificación	
			Cumplimiento del plan operativo	3%	Medir la ejecución del plan operativo anual.	Ejecución POA*100 / POA Aprobado	%	MENSUAL	SI	Gerencia de Planificación	

DIRECCIÓN			MEDIDA								META 2020	MEDIO
PERSPECTIVAS	No.	OBJETIVO	INDICADOR ESTRATÉGICO	Ponderación	INTENCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD MEDICIÓN	FRECUENCIA CÁLCULO	DISPONIBILIDAD	RESPONSABLE INDICADOR		ACCIONES
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	11	Asegurar un capital humano altamente motivado, competente e identificado con la Empresa	Evaluación del desempeño por competencias	1%	Conocer el nivel de desempeño y competencias del talento humano.	No. de empleados evaluados satisfactoriamente *100/ Total empleados evaluados	%	ANUAL	SI	Gerencia de Talento Humano	Atraer, desarrollar y retener empleados altamente motivados, competentes y potenciados. Implementación de un sistema de recompensas y de medición de satisfacción del empleado. Implementar sistemas de vinculación de salario con desempeño. Mejorar la comunicación con los empleados. Asegurarse que todos los empleados entiendan la estrategia. Implementación de un programa de mejora del clima laboral. Implementar un plan de carrera. Desarrollar y mantener habilidades avanzadas del sector minero en los empleados.	
			Medición del clima organizacional	4%	Conocer el desempeño de la organización en: Trabajo en equipo, oportunidades de carrera dentro de la empresa, comunicación relación entre jefes y empleados, grado de satisfacción de recompensas, satisfacción en sus funciones, ambiente laboral, herramientas de trabajo entre otras.	No. de empleados satisfechos*100 / Total de empleados encuestados	%	ANUAL	SI	Gerencia de Talento Humano		
			Índice de cumplimiento del plan de capacitación	1%	Evaluar el cumplimiento del plan de capacitación	No. de capacitaciones cumplidas *100 / No. de capacitaciones presupuestadas	%	TRIMESTRAL	SI	Gerencia de Talento Humano		
			Índice de rotación de empleados claves	2%	Medir la rotación de los empleados considerados claves y como se conservan a los mismos.	No. De empleados claves deslindados*100 / No. De empleados claves al ultimo periodo	%	SEMESTRAL	SI	Gerencia de Talento Humano		
	12	Mejorar la comunicación vertical, horizontal tanto interna como externa	Indicador de acceso a información centralizada	1%	Medir el número de departamentos que acceden a información de bases	Número de departamentos que acceden a información de bases *100 / número total de departamentos de la Empresa	%	TRIMESTRAL	SI	Departamento de TIC'S	Mejorar los procesos de comunicación externa, relaciones comunitarias, relaciones interinstitucionales, planeamiento y control.	
			Índice de satisfacción en las comunicaciones	1%	Este indicador permite conocer el grado de satisfacción que se posee con respecto al nivel de comunicación existente	No. de empleados satisfechos*100 / Total de empleados encuestados	%	SEMESTRE	SI	Departamento de TIC'S		
	13	Racionalizar la organización y mejorar la cultura organizacional	Indicador de efectividad en la asignación de talento humano con respecto a su puesto de trabajo	2%	Este indicador permite medir si el empleado se encuentra en condiciones de ocupar un puesto de trabajo.	No. de evaluaciones de empleados satisfactorias *100/ Total de cargos	%	ANUAL	SI	Gerencia de Talento Humano	Implementación de un modelo de gestión por resultados. Promover una cultura de cambio y delegación de autoridad.	
			Porcentaje de avance en la implementación de un modelo de gestión por resultados	1%	Este indicador permite conocer como va migrando la empresa a una gestión por resultados y todas sus implicaciones	Porcentaje de avance físico de la implementación	%	TRIMESTRAL	NO	Gerencia de Planificación		

Elaborado: Sergio Tamayo

Cuadro de Mando Integral

Mediante la utilización de la metodología del Cuadro de Mando Integral se presenta una propuesta de tablero de control, el mismo que en base a semáforos permite dar seguimiento y control al modelo de gestión propuesto (ejemplo):

Tabla 3.- Cuadro de Mando Integral

Código	Indicador	Peso	Forma de Cálculo	Semáforo	Progreso	Valor	Línea Base	Meta	Medida
Aumentar el Valor Económico de la Empresa									
ENA1	Valor de los depósitos geológicos certificados	27%	Sumatoria de estimaciones económicas de cada deposito una vez certificado*100/ Total de valor proyectado	 80%   20%					\$
Lograr una Empresa ágil, integrada y que soporte el crecimiento									
ENA2	Índice de satisfacción del cliente	5%	No. de clientes conformes *100 / Total de clientes encuestados	 80%   20%					No.
Posicionar a la ENAMI EP como una empresa de clase mundial									
ENA3	Medir el posicionamiento en el grupo objetivo regional minero	4%	Posicionamiento en el trimestre(n+1)*100 / posicionamiento en el trimestre(n)	 80%   20%					No.
Materializar la cartera de Proyectos claves para desarrollar los recursos mineros de la ENAMI EP.									
ENA4	Cumplimiento de certificación de recursos	12%	Número de estudios certificados *100 / número de estudios programados	 80%   20%					No.
Asegurar el compromiso de la empresa con la identificación y prevención de los riesgos asociados con el desarrollo de las actividades mineras, la conservación del ecosistema, el cumplimiento de la Ley y el respeto de las Comunidades del área de influencia									
ENA5	Índice de conformidad de las comunidades	4%	No. de personas conformes *100 / Total de personas encuestados	 80%   20%					No.
ENA5	Cumplimiento a la norma de equipos de protección personal (EPP)	7%	Número de condiciones y acciones inseguras corregidas*100 / número de condiciones y acciones inseguras reportadas o levantadas	 80%   20%					No.
ENA5	Cumplimiento de los planes de manejo ambiental	6%	Ejecución del Plan *100 / Plan Aprobado	 80%   20%					%

Incrementar la competitividad en el mediano y largo plazo

ENA6	Variación del costo operativo	4%	Costo presupuestado *100 / Costo operativo	
------	-------------------------------	----	--	--

					\$
--	--	--	--	--	----

Reducir los niveles de incertidumbre del mercado

ENA7	Disponibilidad de información del sector minero para la toma de decisiones	1%	No. De reportes entregados *100/ No. De reportes programados	
------	--	----	--	--

					No.
--	--	--	--	--	-----

Cumplir con toda la normativa legal vigente para el sector de la minería para mantener su reputación y licencia de operación

ENA8	Índice de cumplimiento a la normativa legal	3%	No. de obligaciones legales realizadas exitosamente / Total de obligaciones legales requeridas	
------	---	----	--	--

					No.
--	--	--	--	--	-----

Lograr efectividad en la contratación de bienes, servicios y obras

ENA9	Porcentaje de compras de bienes, servicios y obras efectuados dentro del tiempo programado con las especificaciones acordadas	3%	No. De compras realizadas dentro del plazo y especificación *100/ Total de compras efectuadas	
------	---	----	---	--

					%
--	--	--	--	--	---

Incrementar los niveles de eficiencia en las operaciones

ENA10	Cumplimiento del plan operativo	3%	Ejecución POA*100 / POA Aprobado	
-------	---------------------------------	----	----------------------------------	--

					%
--	--	--	--	--	---

Asegurar un capital humano altamente motivado, competente e identificado con la Empresa

ENA11	Medición del clima organizacional	8%	No. de empleados satisfechos*100 / Total de empleados encuestados	
-------	-----------------------------------	----	---	--

					No.
--	--	--	--	--	-----

Mejorar la comunicación vertical, horizontal tanto interna como externa

ENA12	Índice de satisfacción en las comunicaciones	2%	No. de empleados satisfechos*100 / Total de empleados encuestados	
-------	--	----	---	--

					No.
--	--	--	--	--	-----

Racionalizar la organización y mejorar la cultura organizacional

ENA13	Indicador de efectividad en la asignación de talento humano con respecto a su puesto de trabajo	3%	No. de evaluaciones de empleados satisfactorias *100/ Total de cargos	
-------	---	----	---	--

					No.
--	--	--	--	--	-----

CMI			
-----	--	--	--

0%

Elaborado: Sergio Tamayo

Para medir el cumplimiento de la visión, estrategia y ajustar cualquier desviación en su cumplimiento se realizó el tablero de control, mismo que se compone de los objetivos que conforman el mapa estratégico, un código que facilite su reconocimiento, incorporación de indicadores que midan los objetivos. A cada indicador se adjudicó una ponderación, en una escala que va hasta el 100%, se describe la fórmula de cálculo, la utilización del semáforo viene dada por un efecto de visualización rápida y resumida que permite un mejor monitoreo y alerta a los que toman decisiones, se definió umbrales que permiten marcar los colores del semáforo, se incorpora una celda para registrar el resultado obtenido en base a la frecuencia de medición.

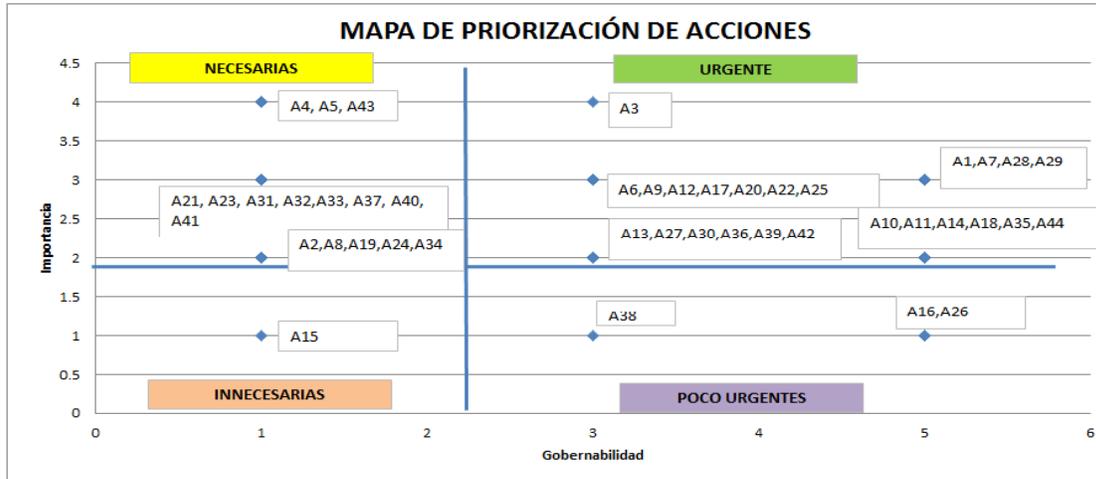
Se colocó una línea base que permite tener un parámetro de comparación de la evaluación con resultados anteriores. Se agrega la meta que se debe alcanzar y la unidad de medición. Tomando como ejemplo el objetivo “Asegurar un capital humano altamente motivado, competente e identificado con la Empresa”, posee un indicador de código ENA11 el cual es medición del clima laboral, este indicador posee un peso del 8% en la ejecución de la estrategia, se lo mide por el número de empleados satisfechos *100% dividido para el total de empleados encuestados, los demás parámetros se los podrá incorporar una vez que está planeación se encuentre aprobada en la empresa.

Priorización de acciones

La priorización de acciones permite conocer cuáles deben ser consideradas urgentes para prestarles mayor atención en su ejecución (ver anexo 16). Esta

herramienta permite centrar los recursos en las acciones urgentes o necesarias prestándolas mayor atención en su seguimiento.

Gráfico 7.- Priorización de Acciones



Elaborado: Sergio Tamayo

Con la ponderación realizada se determinan las acciones que poseen mayor impacto en la ejecución de la estrategia; por dar un ejemplo, la acción estratégica 3 “Implementación de buenas prácticas mineras” posee una gobernabilidad de ejecución de 3 en una escala ascendente de 5 y una importancia de 4 en una escala ascendente de 4; lo que comparado con la acción estratégica 15 “Crear un sistema de información el cual alerte de plazos, obligaciones y demás actos que se deben realizar para poder cumplir con la normativa legal vigente”, posee una gobernabilidad de 1 y una importancia de 1.

Con esto se puede establecer que la primera es urgente y que se deben concentrar los recursos y esfuerzos en su ejecución; y que la segunda no es necesario realizarla porque no contribuye a la estrategia.

Para dar operatividad a las acciones estratégicas se propone un formato (ver Anexo 17).

Conclusiones

- Los modelos de gestión estudiados son adaptables a la actividad minera estatal, ya que se enfocan en traducir la estrategia en términos o acciones operativas, priorizan al capital humano y lo consideran como un eje estratégico para alcanzar los objetivos de la empresa.
- En función al análisis de las fuerzas competitivas de la industria, en el Ecuador todavía no se realizan actividades mineras de explotación a gran escala, ya que estas requieren de un gran capital de inversión y de muchos años de experiencia; la ENAMI EP posee características que la hacen atractiva a la inversión extranjera, por ser empresa pública; sin embargo, para que empresas internacionales decidan ser aliados estratégicos de dicha operación se requiere en gran medida de la voluntad y del apoyo gubernamental.
- El modelo de gestión propuesto procura tener una fuerte relación con la cadena de valor al momento de implementar un sistema de medición y control, con el objetivo de que se tenga la oportunidad de definir claramente el beneficio económico agregado en cada una de las fases estratégicas del negocio. Al aterrizar las estrategias en proyectos se garantiza la vinculación de las personas de una manera efectiva.

- La generación del cuadro de mando integral de la ENAMI EP permite conocer cómo se proyecta la gestión de la organización en el tiempo al lograr que la aplicación de la estrategia se traduzca en acciones del día a día que ayudarán a generar un mayor grado de compromiso en los miembros de la institución en diferentes niveles jerárquicos de la misma, con ello se evitará una potencial rotación de personal la misma que genera la discontinuidad por los espacios de desconocimiento y falta de comunicación.
- Todo modelo de gestión debe cumplir para su adecuada aplicación con directrices claras para un adecuado alineamiento con las estrategias como parte del cumplimiento con las políticas del Estado, (Constitución de la República, LOEP o LOSEP, Código del Trabajo, Plan Nacional del Buen Vivir, Agendas Sectoriales y Locales).
- La aplicación adecuada y el cumplimiento estricto de un modelo de gestión contribuyen a mejorar los rendimientos, a incrementar la eficiencia y eficacia, y permite una mayor organización del tiempo de trabajo en relación con las actividades rutinarias y el control oportuno del cumplimiento de metas, manteniendo motivado al empleado para un mejor desempeño.

Recomendaciones

- Para una correcta aplicación de este modelo de gestión es recomendable el diseño y aplicación de una herramienta tecnológica que permitan manejar de manera digital y en tiempo real toda la información que gira alrededor de la organización.
- Se recomienda que las reuniones gerenciales se las maneje a través de un sistema de indicadores balanceados (Cuadro de Mando Integral), que permitan un cumplimiento ordenado de la Estrategia y un mecanismo equilibrado de recompensas de ser el caso.
- Se recomienda la creación de una política que regule la conformación de un comité y su accionar con el objetivo de que analice las razones específicas del cumplimiento o no de objetivos, con el fin de establecer un sistema de evaluación integral y de mejoramiento continuo.
- El sistema de gestión deberá estar vinculado con una matriz de aprobación para que la organización promocióne un mecanismo eficiente de empoderamiento, en cada uno de los subprocesos, de cara a los objetivos estratégicos.
- Es importante señalar que para que estas acciones estratégicas puedan ser desarrolladas se debe contar con el apoyo de la alta gerencia, la cual deberá estar encargada de asegurar que los recursos requeridos sean asignados oportunamente.
- Es necesaria la articulación de este modelo con un sistema de gestión por procesos.

Bibliografía

Libros

- Kaplan, Robert y Norton, David, “Cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2000, pp. 140-148, 207-210, 290-291.
- Kaplan, Robert y Norton, David, “Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2000, pp. 12-15, 39-41.
- Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 1994, pp.49-62.
- Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso, “El diamante de la excelencia organizacional”, Editorial El Mercurio, México, 2000, pp. 19-23, 88-89, 166, 248-255, 321- 323.
- Porter, Michael, “Estrategia Competitiva”, Editorial Pirámide, Madrid, 2009, pp. 44, 51, 427.
- David, Fred, “Conceptos de Administración Estratégica”, Editorial Pearson, México, 2008, pp. 5,13.
- Corbetta, Piergiorgio, “Metodología y Técnicas de Investigación Social”, Editorial Mc Graw Hill, España, 2007, pp. 326, 353,359.
- Ramírez, Carlos, “Fundamentos de Administración”, Editorial Ecoe, Bogotá, 2010, pp. 4-11, 24.
- Kotler, Philip, “Mercadeo de servicios profesionales”, Editorial Legis, Santafé de Bogotá, 1988.
- Babbie, Earl, “Fundamentos de la investigación social”, Editorial International Thomson, México, 2000, pp.47, 101,102.

- Lerma Alejandro, “Planeación Estratégica por Áreas Funcionales”, Editorial Alfa Omega, México, 2012, p.5
- Matilla, Kathy, “Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas”, Editorial UOC, Barcelona, 2008.1ra edición, pp. 17-18

Publicaciones Académicas

- Velásquez Andrés, “Modelo de Gestión de Operaciones para Pymes Innovadoras”, en Revista Escuela de administración de negocios, N°47, 2013, p. 60
- Morales Marjorie, “Nueva Gestión Pública en Chile”, en Revista de Ciencia Política, No. 2, 2014, p. 418
- Jubitz Franciskovic, “Retos de la gestión pública: presupuesto por resultados y rendición de cuentas”, en Journal of Economic, Finance and Administrative Science , No.18, 2013, p.29
- José Hernández, “El vínculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servidor público, como una propuesta de formación”, Daena, 2010, p.2
- Saldarriaga Juan, “La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana”, N14, no. 1, 2014, p. 224.
- Javier Duque Daza, “Contrastes En La Gestión Pública. La Asesoría de Expertos versus La Acción Basada En La Participación Social”, N16, no. 31, 2014, pp. 18–29.
- Universidad de Tolima, “Evaluación al Plan de Desarrollo Institucional Tablero de Comando: Balance Score Card”, Editorial Universidad de Tolima, Tolima, 2010, p. 17

- Alberto Leer Guillén, “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN INSTITUCIONES Del Sector Público de AMÉRICA LATINA”, N8, no. 1 (Mayo 2014), p. 42–49.
- Especial Directivos, Características Y Elaboración de Un Cuadro de Mando Integral. (French),” Especial Directivos, no. 1631 (Octubre 9, 2013), p. 5–6.
- Fernández Alberto, “El Balance Score Card”, en Revista de Antiguos Alumnos del IESE, No. 75, 2001, pp. 32-42.
- Mazerosky, Portillo, “Las personas y las organizaciones”, Argentina, El Cid Editor, 2009, pp. 5, 7
- Gerardo Kanthak, “La implementación de la estrategia: un conflicto no resuelto”, en revista Strategy & Management Business Review, No 1.1, 2010, pp. 1-5.

Internet

http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa10/metodos_alternativa_negocio/m10.htm

<http://www.tablerodecomando.com/gestion-por-resultados-gpr-simplificada/http://www.e-strategia.com/>

www.informatica-hoy.com.ar

<http://www.fundacionpresencia.com.co/media/Mapeo%20de%20actores%20sociales.pdf>

Revistas

- María Arroyo, “Estado obeso, con la dieta del Buen Vivir”, Vistazo, 29 de enero de 2015.

Leyes y Decretos

- Ecuador. Presidencia de la Republica, “Decreto Ejecutivo No. 555, Registro Oficial No. 331 de 30 de noviembre de 2010.

Otros

- Plan Nacional para el Buen Vivir 2014-2017
- Manual de Despliegue 2010 “Programa Gobierno por Resultados”.
- Contador Marcos, “Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública”, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24-27, Octubre. 2000, pp. 1-10.

Anexos

Anexo 1.- Cuestionario base utilizado en la realización de entrevistas semiestructuradas a informantes calificados

1. ¿Qué entiende como un modelo de Gestión?
2. ¿Conoce sobre buenas prácticas, en Ecuador y/o en otros países de Latinoamérica, relacionadas con herramientas o modelos de gestión pública? ¿Cuál o cuáles?
3. ¿Desde el ámbito gubernamental, ¿observa algún apoyo al desarrollo de su gestión a través del gobierno por resultados? ¿Cuál o cuáles?
4. ¿Considera que la operacionalización de la planeación estratégica se encuentra vinculada con herramientas de control de gestión?
5. ¿Cómo se puede operacionalizar la planificación estratégica?
6. ¿Cuál es la situación actual en el manejo de la gestión pública con respecto a las herramientas y modelos de gestionar la organización por parte de las autoridades?
7. ¿Considera como factor clave para operacionalizar la planificación estratégica el alineamiento de unidades y sincronización de procesos? ¿Cuál o cuáles no?
8. ¿Cuáles son los factores para determinar si un modelo de gestión es aplicable en el sector público?

9. ¿Cuál es su opinión sobre el Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card?

10. ¿Actualmente el presupuesto en su institución se encuentra alineado con su planificación estratégica?

11. ¿Cuáles son los principales temores que tienen las personas cuando participan en un proceso de implementación de nuevas herramientas de gestión?

12. ¿Considera que un modelo de gestión puede traer beneficios al talento humano que lo integra? ¿Cuál o cuáles?

13. ¿A su parecer cree que la delegación de responsabilidad, libertad de acción para realizar un trabajo, plan de carrera, remuneración y reconocimiento pueden considerarse como beneficios para el empleado? ¿Cuál o cuáles no?

14. ¿Considera que a nivel empresarial o institucional existe suficiente conocimiento sobre los beneficios de la aplicación de herramientas de gestión?

15. ¿Cuáles son sus principales sugerencias para garantizar buenos resultados en una implementación de un modelo gestión?

Anexo 2.- Listado de Informantes calificados entrevistados

Código	Entrevistado/da	Organización	Función
EA1	Diego Rueda	ENAMI EP	Ex Gerente de Planificación y control de Gestión ENAMI EP
EA2	Santiago Robalino	ENAMI EP	Ex Gerente Técnico de Exploración y Explotación
EA3	Julio Ibañez	Ministerio de Recursos Naturales no Renovables	Director de Procesos
EA4	Marcelo Albuja	Ministerio de Recursos Naturales no Renovables	Coordinador General de Gestión del Cambio Ex Consultor GPR
EA5	Diego Madrid	Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero	Director de Programación ARCH
EA6	Diego Andrade	Consultgeo CIA. LTDA.	Gerente General

Anexo 3.- Análisis situacional de las fuerzas competitivas de la industria minera relacionadas con la ENAMI EP.

La ENAMI EP se encuentra en la fase de exploración, con excepción de dos proyectos de carácter social que están en fase de explotación de oro aluvial de pequeña escala. Los ingresos generados se redestinan para remediación de pasivos ambientales y la legalización de asociaciones de pequeños mineros. Al momento en esta fase exploratoria, el principal interesado de esta empresa pública es el Estado, que a través de los montos que destina para el desarrollo de las operaciones de la empresa desea obtener en el mediano plazo excedentes, como fruto de la extracción minera en el país.

Los proveedores del sector minero se los clasifica en base a los servicios que prestan: análisis de ensayos y mediciones, asesoría legal, comercialización y consultoría especializada, consultoría ambiental-salud ocupacional-seguridad industrial, maquinaria y equipos, materiales y equipos para seguridad industrial y servicio de perforaciones.

En el sector de la minería los montos de inversión y operación son factores sensibles que se constituyen en una barrera de entrada. La reducción de costos unitarios a razón de su aumento de producción permite disuadir el ingreso de nuevas empresas debido a la gran inversión que requieren para competir y si desean hacerlo deberán poseer una desventaja en costos.

Las grandes empresas del sector minero ya poseen una identidad de marca y lealtad de los compradores del mercado, obtenidas por la gran experiencia que poseen por ser las primeras en ingresar a la industria minera. El sector minero depende directamente de la ubicación de sus concesiones, al momento se concentra principalmente en las provincias de Esmeraldas, El Oro, Azuay, Napo y Zamora Chinchipe.

En el Ecuador según el Viceministerio de Minas se procesan 16 minerales, la demanda y los precios de estos dependen de los mercados mundiales. En el país, se ha determinado como estratégicos cinco proyectos mineros que pueden considerarse de gran escala: Fruta del Norte, Mirador, San Carlos Panantza, Quimsacocha y Rio Blanco, con un importante potencial en oro, cobre, y plata.

Existen empresas en el país que poseen experiencia y gran capital de inversión como Cornestone, Salazar Resources, Lundin, Ecuacorrientes, Junfield, INV. Estas empresas ya consolidadas en el país, están integradas verticalmente, lo cual les permite poseer costos de producción menores. La experiencia previa permite que las empresas ya consolidadas posean el poder de negociación en el mercado nacional.

Se requiere grandes montos de capital de riesgo que podría llegar a hacer irre recuperable de no presentarse zonas de interés durante la exploración. Al hablar de un alto capital de riesgo requerido para entrar en la industria, se puede traducir como una ventaja competitiva para los competidores ya establecidos.

El transporte de materiales desde mina hacia los sitios de comercialización es un factor sensible que puede generar elevados costos traducidos en pérdidas.

El Estado con las reformas realizadas el 13 de junio de 2013 busca incentivar la inversión de la industria minera, buscando una ventaja competitiva con relación a otros países. Además pretende dar estabilidad a los inversionistas y fomentar la formación de empresas de economía mixta con el Estado.

En el sector minero las empresas sin experiencia previa incurren en costos mayores a la de una ya establecida. Se puede reducir costos si en la industria existen empresas que comparten su experiencia, sin embargo esto solo se podría dar si se realizan empresa de economía mixta y los montos de esta transferencia se constituyen como incremento en la participación accionaria.

Con respecto a los procesos de autorización y trámites minero ambientales es obligatorio cumplir con el acto administrativo del Ministerio de Ambiente y la respectiva autorización de uso del recurso hídrico por parte de la SENAGUA, debiendo pronunciarse en el plazo 6 meses; caso contrario, se entenderán como aprobados los actos previos y se podrán iniciar las actividades mineras.

Se fortalecen los procesos administrativos en cuanto a las fases de notificación, juzgamiento y remedio. Para lo cual se establece una revocatoria de delegación, derecho de propiedad de los bienes y terminación de contrato de explotación.

Por ser un sector que requiere de operaciones exploratorias previas, muchas de las cuales pueden durar varios años y demandan de un alto capital de

riesgo, el desarrollo de la minería en el Ecuador no ha alcanzado los niveles de desarrollo esperados. Al ser la minería una fuente de explotación de materias primarias los productos son de similares características.

Para el caso del sector minero no se ha determinado en las actividades de explotación productos sustitutos, con excepción de materias recicladas que podrían ser fundidas y sustituirían a materiales como el hierro.

El poder de negociación de los grupos importantes de clientes se basa en las características de su situación de mercado y el poder de compra. En el sector minero los clientes manejan el mercado a través de la influencia en bolsas de minería y la variación de los precios.

Los proveedores del sector brindan flexibilidad en pago y descuentos en el precio, brindan asesoramiento directo, asistencia técnica, capacitación.

Al no estar desarrollada la minería a gran escala en el País y al ser la ENAMI EP empresa pública, tiene el derecho preferente sobre las concesiones a nivel nacional, lo cual puede entenderse como un atractivo socio estratégico para grandes empresas inversionistas mineras.

En base a este análisis se puede indicar que la experiencia y capacidad de inversión son factores críticos de éxito. Al tratarse de un negocio que puede generar altas ganancias, hace atractivo el interés de grandes empresas con mucha experiencia y poder adquisitivo, no solo radicadas en el país, lo que debe ser manejado con cautela a fin de procurar que esto se convierta en una oportunidad más no en una amenaza.

En la siguiente tabla se describen las oportunidades y amenazas de este sector:

Resumen Análisis Situacional

OPORTUNIDADES
El sector minero a gran escala requiere grandes montos de inversión por esto no ha sido aprovechado.
El Estado ecuatoriano establece en su Ley de Minería el derecho preferente de concesiones para las empresas nacionales.
La transferencia de experiencia puede definirse como una barrera de entrada.
Para el caso del sector minero no se ha determinado productos sustitutos con excepción de materias recicladas.
Los proveedores del sector brindan flexibilidad en pago, descuentos en el precio, asesoramiento directo, asistencia técnica, capacitación.
AMENAZAS
Existen empresas en el país que poseen una gran experiencia y un gran capital de inversión.
Las empresas ya consolidadas en el país están integradas verticalmente y lo cual les permite poseer costos de producción menores a las que no.
La experiencia previa permite que las empresas ya consolidadas posean el poder de negociación en el mercado nacional.
El transporte de materiales desde mina hacia los sitios de comercialización es un factor sensible que puede generar elevados costos traducidos en pérdidas.
Existe empresa que poseen gran experiencia en minería a nivel mundial y poseen gran desarrollo técnico, tecnológico que dificulta a las empresas nuevas competir en iguales condiciones.
La minería en el Ecuador se encuentra establecida principalmente en cinco provincias las cuales necesitan para su operación egresos considerables en viabilidad y transporte.
El sector cuenta con competidores muy bien posicionados en el mercado que cuentan con una variedad de productos de similares características.
El cliente posee el poder de negociación por la influencia en el cambio de precios a nivel mundial.

Elaborado: Sergio Tamayo

Anexo 4.- Mapeo General de Actores del Sistema

Actores	Competencia	Posición						Interés					Influencia					
		Desconocida	Oposición activa	Oposición pasiva	Indeciso	Apoyo pasivo	Apoyo activo	Desconocido	Poco o ningún interés	Algún interés	Interés moderado	Mucho interés	El más interesado	Desconocida	Poca o ninguna	Alguna influencia	Influencia moderada	Mucha influencia
Ministerio de Recursos Naturales no Renovables (Sectorial)	Órgano rector y planificador del sector minero. A dicho órgano le corresponde la aplicación de políticas, directrices y planes aplicables en las áreas correspondientes para el desarrollo del sector, de conformidad con lo dispuesto en la constitución y la ley, sus reglamentos y los planes de desarrollo que se establezcan a nivel nacional.						x					x						x
Subsecretaría Nacional de Desarrollo Minero	Coordinación de la ejecución de la política minera y el desarrollo del sector minero						x				x						x	
Subsecretaría Nacional de Contratación Minera	Proporcionar el soporte técnico, económico y legal que requiera la contratación minera y administración de los contratos mineros					x			x						x			
Subsecretarías Regionales de Minas	Otorgar, administrar y extinguir derechos mineros					x			x						x			
Instituto Nacional de Investigación Geológico, Minero, Metalúrgico	Institución encargada de realizar actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación en materia geológica, Minera y Metalúrgica					x		x							x			
Agencia de Regulación y Control Minero	Es el organismo técnico-administrativo, encargado del ejercicio de la potestad estatal de vigilancia, auditoría, intervención y control de las fases de la actividad minera que realicen la Empresa Nacional Minera, las empresas mixtas mineras, la iniciativa privada, la pequeña minería y minería artesanal y de su sustento, de conformidad con las regulaciones de esta ley y sus reglamentos.				x				x								x	
Empresa Nacional Minera	Sociedad de derecho público con personalidad jurídica, patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica y administrativa, destinada a la gestión de la actividad minera para el aprovechamiento sustentable de recursos naturales no renovables enfocados dentro del sector de la minería.						x					x					x	

Actores	Competencia	Posición					Interés				Influencia								
		Desconocida	Oposición activa	Oposición pasiva	Indeciso	Apoyo pasivo	Apoyo activo	Desconocido	Poco o ningún interés	Algún interés	Interés moderado	Mucho interés	El más interesado	Desconocida	Poca o ninguna	Alguna influencia	Influencia moderada	Mucha influencia	El más influyente
Sujetos de derecho minero	Son sujetos de derecho minero las personas naturales legalmente capaces y las jurídicas, nacionales y extranjeras, públicas, mixtas o privadas ,comunitarias y de autogestión, cuyo objeto social y funcionamiento se ajusten a las disposiciones legales vigentes en el país.			x				x						x					
SENPLADES	Administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa como un medio de desarrollo integral del país a nivel sectorial y territorial, estableciendo objetivos y políticas estratégicas, sustentadas en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación; orientando la inversión pública; y, promoviendo la democratización del Estado, a través de una activa participación ciudadana, que contribuya a una gestión pública transparente y eficiente				x			x										x	
Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos	Dirigir las políticas y acciones de las instituciones que integran los Sectores Estratégicos, para que mediante la ejecución coordinada, articulada y eficiente de planes, programas y proyectos sectoriales e intersectoriales, se propicie el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y se fomente la eficiencia en las instituciones.					x					x								x
Secretaria Nacional del Agua	Es la autoridad única del agua, respecto de la eventual afectación a cuerpos de agua superficial y/o subterránea y del cumplimiento al orden de prelación sobre el derecho al acceso al agua.		x					x							x				
Ministerio del Ambiente	Es el encargado de emitir la licencia ambiental para cada fase de la actividad minera		x					x											x
Gobiernos Municipales y Metropolitanos	En ejercicio de sus competencias, mediante ordenanza, deberán regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos			x						x									x
Proveedores / Contratistas	Ofertar productos y servicios para las diferentes actividades que desarrolla la empresa				x					x						x			
Personal de la Empresa y su familia	Talento Humano requerido para gestionar todas las actividades de la empresa					x						x							x
Comunidades en las zonas de influencia	Gente que habita dentro del área de influencia de los proyectos, los cuales son los principales actores sociales del sistema.		x						x										x

Elaborado: Sergio Tamayo

Anexo 5.- Listado de Informantes calificados entrevistados

	Entrevistado	Organización
1	Jorge Canelos	Subsecretario de Contratación Minera MRNNR
2	Marcelo Albúja	Coordinador General de Gestión del Cambio MRNNR
3	Diego Rueda	Gerente de Planificación y control de Gestión ENAMI EP
4	Francisco Cruz	Gerente Ambiental y Social ENAMI EP
5	Pablo Espinosa	Director del Área Técnica ARCOM
6	Manuel Barrionuevo	Ex Gerente de Exploración ENAMI EP
7	Patricio Salazar	Gerente de Exploración ENAMI EP
8	Valerie Bonifaz	Especialista en Contratación Pública ENAMI EP

Anexo 6.- Listado de Requerimientos Levantados

Ministerio de Recursos Naturales no Renovables

- Ser autosustentables en el corto plazo.
- Replicar modelos de gestión de empresas canadienses y chilenas, las cuales cotizan en bolsa y poseen mucha más experiencia.
- Determinación de proyectos con potencial minero.
- Manejo responsable del recurso minero.
- Uso eficiente de los recursos.
- Modelo empresarial eficiente y ágil.
- Alianzas estratégicas con empresas de gran trayectoria.
- El BSC es una herramienta de gestión que podría servir para gestionar la empresa.
- El capital de riesgo no lo ponga el Estado.

Empresa Nacional Minera

- Agilidad en las operaciones.
- Monitoreo y Control efectivo.
- Información oportuna para la toma de decisiones.
- Personal motivado y capacitado.
- Modelo de gestión que permita mejorar la comunicación entre procesos.
- Eliminación de procesos burocráticos.
- Cuadro de indicadores para monitoreo y control.
- Cumplimiento de metas y resultados.

Comunidades en las zonas de influencia

- Respeto al medio ambiente.
- Comunicación de los trabajos que se van a realizar.
- Creación de fuentes de empleo.
- Mantener informado los avances y fases de los proyectos en el área de influencia.

Personal de la Empresa

- Remuneración competitiva dentro del sector minero.
- Desarrollo profesional y personal.
- Reconocimiento de su trabajo.
- Capacitación constante.
- Estabilidad laboral.
- Estructura organizacional efectiva.
- Comunicación a todo nivel organizacional.
- Transparencia en la gestión.
- Ambiente laboral óptimo.

Gobiernos Locales y Seccionales

- Responsabilidad en las operaciones.
- Inversión a nivel local.
- Sociabilización de los proyectos.
- Inclusión social y económica.
- Uso preferente de recursos locales como materias primas y generación de empleo.

Agencia de Regulación y Control

- Cumplimiento de la normativa legal vigente.
- Información veraz y oportuna.
- Desarrollar proyectos rentables.
- Implementación de buenas prácticas mineras.
- Ser ejemplo de buena gestión empresarial.

Proveedores y Contratistas

- Agilidad en los procesos contractuales.
- Información oportuna de los requerimientos de compra.
- Agilidad en el pago.

Anexo 7.- Listado de Grupo Seleccionado para Priorización de Factores

	Grupo	Organización
1	Diego Rueda	Gerente de Planificación y control de Gestión ENAMI EP
2	Christian Hervas	Especialista de control de proyectos mineros ENAMI EP
3	Pablo Espinosa	Director del Área Técnica ARCOM
4	Patricio Salazar	Gerente de Exploración ENAMI EP
5	Fabio Ocampo	Ex Gerente Técnico de Exploración ENAMI EP
6	Ángel Chávez	Líder de Proyecto El Torneado ENAMI EP

Anexo 8.- Listado de Factores y determinación de variables

Listado de Factores	Variables
Información oportuna para la toma de decisiones	Información oportuna para la toma de decisiones a todo nivel
Mantener informado los avances y fases de los proyectos en el área de influencia	Comunicación efectiva tanto interna como externa de las actividades, trabajos, información para organismos de control , comunidad etc.
Información veraz y oportuna	Sociabilización de los proyectos
Información oportuna de los requerimientos de compra	
Comunicación de los trabajos que se van a realizar	
Comunicación a todo nivel organizacional	
Sociabilización de los proyectos	
Manejo responsable del recurso minero	Manejo responsable del recurso minero
Uso eficiente de los recursos	Uso eficiente de los recursos
Eliminación de procesos burocráticos	Manejo de procesos más ágiles, eficientes y eficaces
Implementación de buenas prácticas mineras	Implementación de buenas prácticas mineras
Agilidad en los procesos contractuales	
Agilidad en el pago	
Ser autosustentables en el corto plazo	Ser autosustentables en el corto plazo
Determinación de proyectos con potencial minero	Determinación de proyectos con potencial minero
Alianzas estratégicas con empresas de gran trayectoria	Alianzas estratégicas con empresas de gran trayectoria
El capital de riesgo no lo ponga el Estado	El capital de riesgo no lo ponga el Estado
Desarrollar proyectos rentables	Desarrollar proyectos rentables
Monitoreo y Control efectivo	Monitoreo y control en toda la empresa a través de indicadores claves
Cuadro de indicadores para monitoreo y control	
Transparencia en la gestión	

Replicar modelos de gestión de empresas canadienses y chilenas, las cuales cotizan en bolsa y poseen mucha más experiencia	Implementar modelos de gestión de empresas internacionales
Modelo empresarial eficiente y ágil	Contar con un modelo de gestión empresarial eficiente y ágil
El BSC es una herramienta de gestión que podría servir para gestionar la empresa	
Agilidad en las operaciones	
Modelo de gestión que permita mejorar la comunicación entre procesos	Poseer un modelo de gestión por resultados que permita comunicar el estado de la empresa y tomar decisiones
Cumplimiento de metas y resultados	
Estructura organizacional efectiva	
Ser ejemplo de buena gestión empresarial	
Respeto al medio ambiente	Respeto al medio ambiente y comunidades que se encuentran dentro del área de influencia de la empresa
Responsabilidad en las operaciones	
Inversión a nivel local	Redistribución de una parte de los excedentes a nivel local
Inclusión social y económica	Inclusión social y económica
Uso preferente de recursos locales como materias primas y generación de empleo	Uso preferente de recursos locales como materias primas y generación de empleo
Cumplimiento de la normativa legal vigente	Cumplimiento de la normativa legal vigente
Personal motivado y capacitado	Personal motivado y capacitado
Creación de fuentes de empleo	Creación de fuentes de empleo
Remuneración competitiva dentro del sector minero	Remuneración competitiva dentro del sector minero
Desarrollo profesional y personal	Desarrollo profesional y personal
Reconocimiento de su trabajo	Reconocimiento de su trabajo
Capacitación constante	Capacitación constante
Estabilidad laboral	Estabilidad laboral
Ambiente laboral óptimo	Ambiente laboral óptimo
Competir a nivel internacional con cero incentivos monetarios por parte del Estado	Competir a nivel internacional con cero incentivos monetarios por parte del Estado

Contar con grandes montos de inversión para desarrollar minería a gran escala	Contar con grandes montos de inversión para desarrollar minería a gran escala
La transferencia de experiencia puede definirse como una barrera de entrada.	La transferencia de experiencia puede definirse como una barrera de entrada.
Los proveedores brindan asesoramiento directo y capacitación	Los proveedores brindan asesoramiento directo, asistencia técnica y capacitación
Los proveedores brindan asistencia técnica.	
El desarrollo técnico y tecnológico constituye una barrera de entrada	El desarrollo técnico y tecnológico constituye una barrera de entrada para este mercado
El Estado ecuatoriano establece en su Ley de Minería el derecho preferente de concesiones para las empresas nacionales.	El Estado ecuatoriano establece en su Ley de Minería el derecho preferente de concesiones para las empresas nacionales.
Actualmente la normativa vigente genera una barrera de ingreso al sector minero, los actos administrativos previos retrasan las operaciones.	Actualmente la normativa vigente genera una barrera de ingreso al sector minero, los actos administrativos previos retrasan las operaciones.
Los proveedores del sector brindan flexibilidad en pago y descuentos en el precio.	Los proveedores del sector brindan flexibilidad en pago y descuentos en el precio.
Existen empresas en el país que poseen una gran experiencia y poseen un gran capital de inversión.	Existen empresas en el país que poseen una gran experiencia y poseen un gran capital de inversión.
Las empresas ya consolidadas en el país están integradas verticalmente lo cual les permite poseer costos de producción menores a las que no.	Las empresas ya consolidadas en el país están integradas verticalmente lo cual les permite poseer costos de producción menores a las que no.
La experiencia previa permite que las empresas ya consolidadas posean el poder de negociación en el mercado nacional.	La experiencia previa permite que las empresas ya consolidadas posean el poder de negociación en el mercado nacional.
Existe empresa que poseen gran experiencia en minería a nivel mundial y poseen gran desarrollo técnico tecnológico que dificulta a las empresas nuevas competir en iguales condiciones.	Existe empresa que poseen gran experiencia en minería a nivel mundial y poseen gran desarrollo técnico tecnológico que dificulta a las empresas nuevas competir en iguales condiciones.
El sector posee competidores muy bien posicionados en el mercado que cuentan con una variedad de productos de similares características.	

El cliente posee el poder de negociación por la influencia en el cambio de precios a nivel mundial.	El cliente posee el poder de negociación por la influencia en el cambio de precios a nivel mundial.
El transporte de materiales desde mina hacia los sitios de comercialización es un factor sensible que puede generar elevados costos traducidos en pérdidas.	El transporte de materiales desde mina hacia los sitios de comercialización es un factor sensible que puede generar elevados costos traducidos en pérdidas.
La minería en el Ecuador se encuentra establecida principalmente en tres provincias las cuales necesitan para su operación egresos considerables en viabilidad y transporte.	La minería en el Ecuador se encuentra establecida principalmente en tres provincias las cuales necesitan para su operación egresos considerables en viabilidad y transporte.
El comportamiento del sector es de difícil predicción debido a la procedencia de las empresas que lo integran.	El comportamiento del sector es de difícil predicción debido a la procedencia de las empresas que lo integran.

Elaborado: Sergio Tamayo

Anexo 9.- Priorización de Factores

Variables	Experto 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	RESULT.
Información oportuna para la toma de decisiones a todo nivel	2	3	4	3	2	2	3
Comunicación efectiva tanto interna como externa de las actividades, trabajos, información para organismos de control , comunidad etc.	3	3	3	2	3	3	3
Sociabilización de los proyectos	1	2	3	2	3	2	2
Manejo responsable del recurso minero	2	2	2	2	2	1	2
Uso eficiente de los recursos	2	3	4	3	2	2	3
Manejo de procesos más ágiles, eficientes y eficaces	4	4	5	4	5	2	5
Implementación de buenas prácticas mineras	2	2	2	3	3	2	2
Ser autosustentables en el corto plazo	4	5	5	4	5	5	5
Determinación de proyectos con potencial minero	3	2	3	2	3	2	3
Alianzas estratégicas con empresas de gran trayectoria	2	2	3	2	3	3	2
El capital de riesgo no lo ponga el Estado	3	4	4	3	5	1	4
Desarrollar proyectos rentables	1	1	2	2	2	4	1
Monitoreo y control en toda la empresa a través de indicadores claves	1	4	3	2	3	1	3
Implementar modelos de gestión de empresas internacionales	2	3	2	4	3	2	2
Contar con un modelo de gestión empresarial eficiente y ágil	2	3	3	3	3	3	3
Poseer un modelo de gestión por resultados que permita comunicar el estado de la empresa y tomar decisiones	1	3	3	3	2	3	3
Respeto al medio ambiente y comunidades que se encuentran dentro del área de influencia de la empresa	2	1	2	2	1	1	2

Redistribución de una parte de los excedentes a nivel local	1	1	2	4	2	4	2
Inclusión social y económica	2	2	2	2	2	1	2
Uso preferente de recursos locales como materias primas y generación de empleo	1	2	3	3	3	1	3
Cumplimiento de la normativa legal vigente	1	1	2	2	2	1	1
Personal motivado y capacitado	2	3	3	4	5	3	3
Creación de fuentes de empleo	3	2	3	3	2	2	3
Remuneración competitiva dentro del sector minero	4	4	4	3	5	4	4
Desarrollo profesional y personal	2	2	2	4	3	3	2
Reconocimiento de su trabajo	3	3	3	4	3	3	3
Capacitación constante	2	2	3	4	3	4	2
Estabilidad laboral	3	3	4	4	3	4	3
Ambiente laboral óptimo	3	3	4	3	5	2	4
Competir a nivel internacional con cero incentivos monetarios por parte del Estado	5	5	5	3	5	4	5
Contar con grandes montos de inversión para desarrollar minería a gran escala	4	4	5	3	5	5	4
La transferencia de experiencia puede definirse como una barrera de entrada.	1	1	1	2	2	1	1
Los proveedores brindan asesoramiento directo, asistencia técnica y capacitación	1	1	1	2	2	2	1
El desarrollo técnico y tecnológico constituye una barrera de entrada para este mercado	1	1	1	3	2	1	1
El Estado ecuatoriano establece en su Ley de Minería el derecho preferente de concesiones para las empresas nacionales.	1	1	1	1	1	1	1
Actualmente la normativa vigente genera una barrera de ingreso al sector minero, los actos administrativos previos retrasan las operaciones.	1	1	1	2	1	1	1
Los proveedores del sector brindan flexibilidad en pago y	2	3	2	2	2	2	2

descuentos en el precio.							
Existen grandes empresas en el país que poseen una gran experiencia y poseen un gran capital de inversión.	1	1	3	3	3	1	3
Las empresas ya consolidadas en el país están integradas verticalmente y lo cual les permite poseer costos de producción menores a las que no.	1	2	2	3	2	1	2
La experiencia previa permite que las empresas ya consolidadas posean el poder de negociación en el mercado nacional.	1	1	1	2	3	1	1
Existe empresa que poseen gran experiencia en minería a nivel mundial y poseen gran desarrollo técnico tecnológico que dificulta a las empresas nuevas competir en iguales condiciones.	1	1	1	2	2	1	1
El cliente posee el poder de negociación por la influencia en el cambio de precios a nivel mundial.	1	1	2	3	2	1	2
El transporte de materiales desde mina hacia los sitios de comercialización es un factor sensible que puede generar elevados costos traducidos en pérdidas.	2	2	1	1	2	2	2
La minería en el Ecuador se encuentra establecida principalmente en tres provincias las cuales necesitan para su operación egresos considerables en viabilidad y transporte.	1	1	2	2	2	2	1
El comportamiento del sector es de difícil predicción debido a la procedencia de las empresas que lo integran.	1	2	2	2	1	2	1

Elaborado: Sergio Tamayo

Escala de ponderación de factores:

1	Bien Probable
2	Probable
3	Duda
4	Muy improbable
5	Poco Probable

Anexo 10.- Variables Escogidas

Variables	Experto 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	RESULTADO
Sociabilización de los proyectos	1	2	3	2	3	2	2
Manejo responsable del recurso minero	2	2	2	2	2	1	2
Implementación de buenas prácticas mineras	2	2	2	3	3	2	2
Alianzas estratégicas con empresas de gran trayectoria	2	2	3	2	3	3	2
Desarrollar proyectos rentables	1	1	2	2	2	4	1
Implementar modelos de gestión de empresas internacionales	2	3	2	4	3	2	2
Respeto al medio ambiente y comunidades que se encuentran dentro del área de influencia de la empresa	2	1	2	2	1	1	2
Redistribución de una parte de los excedentes a nivel local	1	1	2	4	2	4	2
Inclusión social y económica	2	2	2	2	2	1	2
Cumplimiento de la normativa legal vigente	1	1	2	2	2	1	1
Desarrollo profesional y personal	2	2	2	4	3	3	2
Capacitación constante	2	2	3	4	3	4	2
La transferencia de experiencia puede definirse como una barrera de entrada.	1	1	1	2	2	1	1
Los proveedores brindan asesoramiento directo, asistencia técnica y capacitación	1	1	1	2	2	2	1
El desarrollo técnico y tecnológico constituye una barrera de entrada para este mercado	1	1	1	3	2	1	1

El Estado ecuatoriano establece en su Ley de Minería el derecho preferente de concesiones para las empresas nacionales.	1	1	1	1	1	1	1
Actualmente la normativa vigente genera una barrera de ingreso al sector minero, los actos administrativos previos retrasan las operaciones.	1	1	1	2	1	1	1
Los proveedores del sector brindan flexibilidad en pago y descuentos en el precio.	2	3	2	2	2	2	2
Las empresas ya consolidadas en el país están integradas verticalmente y lo cual les permite poseer costos de producción menores a las que no.	1	2	2	3	2	1	2
La experiencia previa permite que las empresas ya consolidadas posean el poder de negociación en el mercado nacional.	1	1	1	2	3	1	1
Existe empresa que poseen gran experiencia en minería a nivel mundial y poseen gran desarrollo técnico tecnológico que dificulta a las empresas nuevas competir en iguales condiciones.	1	1	1	2	2	1	1
El cliente posee el poder de negociación por la influencia en el cambio de precios a nivel mundial.	1	1	2	3	2	1	2
El transporte de materiales desde mina hacia los sitios de comercialización es un factor sensible que puede generar elevados costos traducidos en pérdidas.	2	2	1	1	2	2	2

La minería en el Ecuador se encuentra establecida principalmente en tres provincias las cuales necesitan para su operación egresos considerables en viabilidad y transporte.	1	1	2	2	2	2	1
El comportamiento del sector es de difícil predicción debido a la procedencia de las empresas que lo integran.	1	2	2	2	1	2	1

Elaborado: Sergio Tamayo

Anexo 11.- Definición de Objetivos y Acciones

VARIABLES	OBJETIVOS	ACCIONES
Socialización de los proyectos	Mejorar la comunicación vertical, horizontal , interna y externa	Mejorar los procesos de comunicación externa, relaciones comunitarias, relaciones interinstitucionales, planeamiento y control.
Manejo responsable del recurso minero	Incrementar los niveles de eficiencia en las operaciones	Promover la innovación tecnológica en todas las áreas
Implementación de buenas prácticas mineras		Implementación de buenas prácticas mineras
Alianzas estratégicas con empresas de gran trayectoria	Aumentar el valor económico de la Empresa	Asegurar los recursos geológicos mineros por medio de campañas exploratorias.
		Celebrar cualquier tipo de alianzas con socios considerados estratégicos para el desarrollo de la minería en el país
		Mejorar los canales de comunicación y facilidades con interesados en invertir en la empresa
Desarrollar proyectos rentables	Materializar la cartera de Proyectos claves para desarrollar los recursos mineros de la ENAMI EP.	Priorizar constantemente en base a la información técnica la cartera de proyectos.
Respeto al medio ambiente y comunidades que se encuentran dentro del área de influencia de la empresa	Asegurar el compromiso de la empresa con la identificación y prevención de los riesgos asociados con el desarrollo de las actividades mineras, la conservación del ecosistema, el cumplimiento de la Ley y el respeto a las comunidades del área de influencia	Promover la capacitación constante a empleados y gente involucrada en temas ambientales, promotores sociales etc.
Redistribución de una parte de los excedentes a nivel local		Mantener buenas relaciones con la población del área de influencia de los proyectos
		Unificar el plan de trabajo del área de relaciones comunitarias con el área técnica
Inclusión social y económica		Implementar planes de capacitación a personas de la zona

		Realizar sondeos permanentes para conocer a tiempo posibles incidentes
		Incorporación de mano de obra calificada y no calificada de la zona de influencia
		Priorizar la mano de obra local
Cumplimiento de la normativa legal vigente	Cumplir con toda la normativa legal vigente para el sector de la minería para mantener su reputación y licencia de operación	Crear un sistema de información el cual alerte de plazos, obligaciones y demás actos que se deben realizar para poder cumplir con la normativa legal vigente.
Actualmente la normativa vigente genera una barrera de ingreso al sector minero, los actos administrativos previos retrasan las operaciones.		Implementación de un plan de capacitación de cumplimiento de la normativa legal vigente.
Desarrollo profesional y personal	Asegurar un capital humano altamente motivado, competente e identificado con la Empresa	Atraer, desarrollar y retener empleados altamente motivados, competentes y potenciados.
		Implementación de un sistema de recompensas y de medición de satisfacción del empleado
		Implementar sistemas de vinculación de salario con desempeño
Capacitación constante		Mejorar la comunicación con los empleados
		Asegurarse que todos los empleados entiendan la estrategia
		Implementación de un programa de mejora del clima laboral
		Implementar un plan de carrera
		Desarrollar y mantener habilidades avanzadas del sector minero en los empleados
Implementar modelos de gestión de empresas internacionales	Racionalizar la organización y mejorar la cultura organizacional	Implementación de un modelo de gestión por resultados
		Promover una cultura de cambio y delegación de autoridad

<p>La transferencia de experiencia puede definirse como una barrera de entrada.</p>		<p>Implementación de sistemas de información gerencial</p>
<p>El desarrollo técnico y tecnológico constituye una barrera de entrada para este mercado</p>		<p>Mejorar los procesos continuamente</p>
<p>Los proveedores brindan asesoramiento directo, asistencia técnica y capacitación</p>	<p>Incrementar la competitividad en el mediano y largo plazo</p>	<p>Mejorar la capacidad de respuesta del proceso</p>
<p>Los proveedores del sector brindan flexibilidad en pago y descuentos en el precio.</p>		<p>Lograr efectividad en la contratación de bienes y servicios y obras</p>
<p>Las empresas ya consolidadas en el país están integradas verticalmente y lo cual les permite poseer costos de producción menores a las que no.</p>	<p>Lograr una empresa ágil, integrada y que soporte el crecimiento</p>	<p>Implementación de programas de reducción de costos</p>
<p>La experiencia previa permite que las empresas ya consolidadas posean el poder de negociación en el mercado nacional.</p>	<p>Lograr efectividad en la contratación de bienes, servicios y obras</p>	<p>Reforzar la dirección estratégica, el sentido de urgencia y el propósito</p>
		<p>Delegar autoridad a los empleados</p>
		<p>Alinear esfuerzos mediante indicadores y recompensas</p>
		<p>Desconcentrar de actividades administrativas a los procesos que conforman la cadena de valor</p>
		<p>Crear una fuerza laboral motivada y preparada</p>
		<p>Benchmarking del mercado nacional e internacional de empresas mineras</p>
		<p>Crear un área específica que se encargue de todo el proceso de contratación de bienes, servicios y obras.</p>
		<p>Contar un sistema de información de proveedores</p>
		<p>Simplificar los procedimientos, mejorar los cuellos de botella, capacitar constantemente a los encargados de realizar compras, estandarizar procedimientos.</p>

<p>Existe empresa que poseen gran experiencia en minería a nivel mundial y poseen gran desarrollo técnico tecnológico que dificulta a las empresas nuevas competir en iguales condiciones.</p>	<p>Posicionar a la ENAMI EP como una empresa de clase mundial</p>	<p>Implementar un plan de medios y de comunicación el cual procure realizar eventos, trabajar con líderes de opinión, realizar campañas de educación ambiental y manejo responsable de la minería, difusión de logros obtenidos, manejo de redes sociales y pagina web.</p> <p>Aumento de productividad, reducción de costos, excelencia operacional y aprovechamiento de oportunidades</p>
<p>El cliente posee el poder de negociación por la influencia en el cambio de precios a nivel mundial.</p>	<p>Reducir los niveles de incertidumbre del mercado</p>	<p>Ampliar el conocimiento del comportamiento del mercado por medio de incorporación de procesos de monitoreo y recopilación de información</p>
<p>El comportamiento del sector es de difícil predicción debido a la procedencia de las empresas que lo integran.</p>		
<p>El transporte de materiales desde mina hacia los sitios de comercialización es un factor sensible que puede generar elevados costos traducidos en pérdidas.</p>		
<p>La minería en el Ecuador se encuentra establecida principalmente en tres provincias las cuales necesitan para su operación egresos considerables en viabilidad y transporte.</p>		

Elaborado: Sergio Tamayo

Anexo 12.- Principios del Mapa Estratégico

El mapa estratégico se base en varios principios:

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.- La estrategia debe equilibrar los resultados a corto plazo, como lo es la reducción de costos y la mejora en productividad, con miras a establecer objetivos a largo plazo de crecimiento rentable de los ingresos.

La estrategia se basa en la propuesta de valor diferenciada para el cliente.- La satisfacción del cliente se indica como la fuente sustentable de valor, esta propuesta requiere tener bien definidos los segmentos de clientes objetivo y la propuesta de valor para satisfacerlos.

El valor se crea mediante procesos internos de negocios.- Tanto en el cuadro de mando integral como en el mapa estratégico la perspectiva financiera y la de clientes describen los resultados que la organización desea lograr. Los procesos que se encuentran dentro de las perspectivas interna, de aprendizaje y crecimiento son las que apoyan a la estrategia y son las que describen como éstas estrategias se pondrán en práctica.

La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.- La cuarta perspectiva aprendizaje y crecimiento describe los activos intangibles y su función. Dentro de esta perspectiva se pueden agrupar tres categorías:

Capital Intelectual: Son todas las habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.

Capital de Información: base de datos, sistemas de información, infraestructura tecnológica

Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento desarrollada para proporcionar a la organización la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos de excelencia de las otras perspectivas, los autores la describen en tres categorías principales de variables:

Las capacidades de los empleados.- El pensamiento sobre los empleados por parte de los directivos ha cambiado. El autor menciona que hoy en día el trabajo rutinario se procura automatizar y ya no se ve a la gente como una fuerza netamente operativa sino como una generadora de ideas para mejorar los procesos que desarrolla continuamente.

Las dimensiones del talento humano que se describen son la satisfacción del empleado, la retención del empleado y la productividad del empleado.

La medición de la satisfacción del empleado.- Se reconoce como: “moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones” (Kaplan y Norton, 2000: 143). Para conseguir satisfacer al cliente primero se debe pensar en satisfacer al empleado.

La medición de la retención de los empleados.- Esta medición surge de la teoría que la organización está realizando inversiones constantes a largo plazo en sus empleados, entonces una salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual que va ganando la empresa; este se lo puede medir por medio de la rotación del personal.

La medición de productividad de los empleados.- La productividad es un resultado de haber incrementado la capacitación y la moral de las personas. Se puede relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. “Eficiencia operativa busca hacer las cosas bien a la primera, la efectividad estratégica se enfoca únicamente en hacer las cosas correctas, entendiendo lo correcto como las prioridades definidas en la estrategia” (2000, 144).

Las capacidades de los sistemas de información.- Si se desea ser eficaces en el entorno competitivo actual, es necesario que los mismos dispongan de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones (2000).

Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.- Incluso el mejor empleado disminuirá su contribución al éxito de la organización si no se siente motivado, es por esta razón que, si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar, su rendimiento probablemente no será el deseado (2000).

Anexo 13.- Barreras para una implementación eficaz del cuadro de Mando

Integral

1.- Visiones y estrategias que no son procesables.- El primer impase sucede cuando no se puede traducir la visión y estrategia en términos que puedan ser comprendidos para luego ser implantados. Al no tener claro los diferentes niveles de la organización sus objetivos, los esfuerzos se dispersan.

2.- Estrategia no vinculada a objetivos individuales, de equipo o de departamento.- Cuando no se aterriza la estrategia a niveles de departamentos, equipos de trabajo e individuos, estos se centrarán en la consecución del cumplimiento financiero y el cumplimiento de sus objetivos tácticos y de corto plazo, no considerando la integración de objetivos a largo plazo.

3.- La estrategia que no está vinculada con la asignación de recursos.- La falta de una vinculación de los programas de actuación y la asignación de recursos con las prioridades estratégicas a largo plazo, esto se debe a la desvinculación entre la planificación estratégica y la planificación del presupuesto a corto plazo. En este sentido la priorización de presupuestos no van de la mano con la estrategia, y es más, las mediciones se basan en mirar las desviaciones entre las operaciones reales y las presupuestadas y no en medir el progreso de los objetivos estratégicos.

4.- Feedback táctico, no estratégico.- La falta de una retroalimentación estratégica ocasiona el desconocimiento si la estrategia está teniendo éxito o no, el cuadro de mando integral pretende mantener reuniones para revisión de la estrategia más no revisiones operativas (Kaplan y Norton, 2000).

Anexo 14.- Resumen comparativo de las herramientas y modelos de gestión analizados:

Referencia	Cuadro de Mando Integral	Diamante de la Excelencia	GPR	Comparación
Modelo de Gestión	Modelo de gestión que permite implementar y gestionar la estrategia, además la traslada a la acción. Se tiene información en tiempo real acerca del avance en el logro de las metas fijadas	Modelo de gestión que permite sincronizar la visión y estrategia con los procesos y sus unidades.	Se puede considerar como una herramienta que permite formular planes estratégicos, planes operativos, describe procesos y establece fichas de manejo de proyectos.	Las dos primeras se las considera como un modelo de gestión que permiten conducir una organización de manera integral ligada a la estrategia. Buscan traducir la estrategia en el trabajo diario de la organización. La tercera busca una gestión únicamente por resultados.
Contribución estratégica	Permite comprender el impacto y enfoque de cada uno de los objetivos del mapa estratégico, a través de relaciones de causa – efecto.	Permite comprender el impacto y enfoque de cada uno de los objetivos del mapa estratégico, a través de relaciones de causa – efecto.	No se puede determinar el impacto que tienen los objetivos hacia la estrategia y tampoco la relación entre ellos.	El GPR a diferencia de los otros modelos metodológicamente no permite determinar el impacto que tienen los objetivos hacia la estrategia ni la relación que tienen entre ellos.
Aplicabilidad	Es aplicable tanto en el sector privado como público.	Es aplicable tanto en el sector privado como público.	Solo es aplicable en el sector público	Los dos primeros modelos se los puede aplicar en todo tipo de organización.

Operacionalización	Los mapas estratégicos permiten traducir la estrategia en acciones operativas. La estrategia es el trabajo diario de los empleados.	<p>Permite enlazar el día a día de los miembros de la organización hacia el logro de los resultados estratégicos.</p> <p>El traslado de la estrategia hacia la matriz 3M significa operacionalizar el foco estratégico seleccionado, la propuesta del valor y el modelo de negocios a seguir a través de acciones concretas.</p> <p>Los objetivos estratégicos son llevados hacia esquemas de implementación, seguimiento y ajuste.</p>	No permite centrar toda la organización hacia la estrategia.	<p>Los dos primeros modelos utilizan las cuatro perspectivas genéricas del CMI, y no se cierran al uso estricto de las mismas. La tercera plantea por norma las perspectivas sin establecer relaciones causales. El GPR no permite traducir la estrategia en el día a día de la organización.</p> <p>Como factor adicional el Diamante de la Excelencia pone mucho énfasis en la sincronización de la visión y estrategia con los procesos y sus unidades.</p>
Alineamiento	Alinea todo la organización con la estrategia.	Alinea todo la organización con la estrategia.	<p>El alineamiento es horizontal.</p> <p>Existe desvinculación entre los diferentes módulos que comprenden una institución.</p>	Mediante el alineamiento estratégico se puede conseguir una organización que desarrolla sus actividades cotidianas en función a su enfoque estratégico. El GPR no permite desarrollar un paraguas en base del cual todas las actividades, sistemas y herramientas de gestión se desarrollen.

Manejo de Presupuesto	El presupuesto de corto y largo plazo nace de la estrategia. Elimina las inversiones no estratégicas.	El presupuesto nace a partir del foco estratégico y las matrices requeridas para operativizarlo.	El presupuesto no se lo maneja en base a la estrategia y su margen de contribución.	En GPR no se puede gestionar el presupuesto en base a los objetivos, como sucede con los dos otros modelos.
Retroalimentación	Permite tener un feedback estratégico, no táctico.	Permite tener un refinamiento continuo enfocado con el foco estratégico.	La retroalimentación se da de una manera operativa.	Los dos primeros modelos buscan tener un retroalimentación enfocada en la estratégica y cómo se pueden corregir desviaciones.
Toma de decisiones	Permite tomar acciones estratégicas para corregir desviaciones.	Permite tomar acciones estratégicas para corregir desviaciones.	No se lo utiliza como fuente de información primaria para la toma de decisiones.	Al ser los dos primeros modelos el eje que gira la organización la información se la tiene centralizada y permite corregir y ajustar la estrategia y la visión.
Adaptabilidad	Se adapta al entorno del negocio.	Se adapta al entorno del negocio.	Se lo implementa bajo normativa	Los dos primeros modelos son perfectamente adaptables al sector público.
Remuneración Variable	Permite implementar sistemas de remuneraciones variables	Permite implementar sistemas de remuneraciones variables	No permite implementar remuneraciones variables.	La remuneración variable y sistemas de bonificación se los puede implementar a través de la información de los dos primeros modelos.
Talento Humano	Este modelo considera como el factor de éxito al talento humano.	Este modelo considera como el factor de éxito al talento humano.	No se registra información de manejo de talento humano.	Los dos primeros modelos buscan potencializar al talento humano y motivarlo.

Elaborado: Sergio Tamayo

Anexo 15.- Consolidación de la Información recogida en las Entrevistas

Modelo de Gestión Por Resultados

- a) Para la Gerencia de Planificación de la ENAMI EP el *modelo de gestión* “es un conjunto de herramientas metodológicas que gestionan administrativa y operativamente un ente (empresa, ministerio, oficina) persiguiendo un fin previamente establecido, ya sea social, ambiental, estatal, estratégico o económico, en el ámbito privado o público. Dentro de las herramientas metodológicas pueden estar el BSC, un esquema de PMO o simplemente buenas prácticas en el rol del negocio (benchmarking)”. Se añade que existen numerosos modelos de gestión basados en los tipos de contratación, especialmente para los sectores estratégicos como petróleo, minería, comunicaciones y agua. Que el Gobierno por Resultados – GPR, es un modelo de gestión, basado en una herramienta metodológica informática, para monitorear la gestión técnica – financiera de proyectos que hayan sido incluidos. Considera además que no existe suficiente conocimiento sobre los beneficios de la aplicación de herramientas de gestión y que existe un conocimiento general en el Estado acerca de GPR (EA01, entrevista).
- b) Los modelos de Gestión desde las áreas técnicas (geológicas) de la ENAMI EP “son los procesos y procedimientos estandarizados en una institución para cumplir un fin y sus metas”. Considera que el GPR como

esta implementado no es una herramienta para la toma de decisiones, sino únicamente de control y verificación de cumplimiento. “No hay apoyo, solo seguimiento y control”, las personas que hacen el seguimiento no entienden el tema que controlan (EA02, entrevista).

- c) Para la Dirección de Administración de Procesos del MRNNR, entidad rectora del sector, “el modelo de gestión del Ecuador se considera como una buena práctica establecida por el gobierno nacional, caracterizado por tipologías según los sectores, la implementación del *Gobierno Por Resultados* para el registro de la planificación y la implementación de sistemas de gestión de calidad”. Asevera que si existe conocimiento de modelos de gestión en su institución; sin embargo, la alta rotación de personal genera espacios de desconocimiento. (EA03, entrevista).
- d) El punto de vista de la Coordinación General de Gestión del Cambio del MRNNR es que: “A nivel nacional realmente es muy poco lo que se tiene en modelos de gestión exitosos, pero a nivel mundial claro que sí, por ejemplo Chile tiene desarrollados modelos de gestión muy interesantes que han brindado resultados importantes, como la cotización en bolsa”. Para lograr el repunte de la industria minera se debería salir y ver las buenas practicas a nivel mundial, por ejemplo que Chile y Canadá vengan e inviertan en el país y lo más importante que hagan la trasferencia tecnológica y de conocimiento. Se debería empezar haciendo alianzas estratégicas con estos países (EA04, entrevista).
- e) El modelo de gestión visto desde la óptica de una Agencia de Regulación y Control.- “En varios países de Latinoamérica existen organismos

gubernamentales que desarrollan e implementan un modelo de gestión pública que bajo mi criterio es común, pero con diferentes puntos de partida y capacidad de desarrollo diferentes; por poner un ejemplo, en Perú la entidad encargada es la Secretaría de Gestión Pública dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros”.

En el caso de Ecuador, la Secretaría Nacional de la Administración Pública, siendo el principal patrocinador de la medición de una gestión pública por resultados, ha realizado importantes esfuerzos por implementar una herramienta así, como continuamente profesionalizar a los responsables institucionales de llevar a cabo esta tarea. No obstante, en su criterio, pese a los esfuerzos de esa Secretaría de Estado, el nivel jerárquico de las instituciones inmersas en este modelo no ha dado la debida importancia, ni tampoco apoyan sus decisiones en base a la información registrada en la herramienta tecnológica (GPR) (EA05, entrevista).

- f) Un modelo de gestión visto desde el lado de un proveedor de servicios geológicos y mineros.- “Esquema de administración de procesos aplicable y moldeable a distintas circunstancias” (EA06, entrevista).

Operacionalización de la planificación Estratégica

- a) Para la Gerencia de Planificación de la ENAMI EP, la operacionalización de la planeación estratégica se encuentra vinculada con herramientas de control de gestión de resultados no de monitoreo. Se puede

operacionalizar la planificación estratégica con herramientas como el BSC en principio y si ya se requiere algo más profundo se puede gestionar mediante una PMO u oficina de proyectos. El Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card es una excelente herramienta de gestión para mediciones preliminares o emergentes. Permite establecer las perspectivas sobre las cuales se basará el Modelo de Gestión.

Desde su punto de vista, en una empresa pública o entidad del sector público la operacionalización requiere que su planificación estratégica tenga una Estructura Organizacional por procesos, que delimiten claramente sus atribuciones y responsabilidades (EA01, entrevista).

- b) En las áreas técnicas (geológicas), en cuanto a la operacionalización de la planificación estratégica, se indica que no se conoce el procedimiento exacto, pero se indica que se debe sincronizar el área de planificación con las áreas agregadoras de valor. Considera que actualmente no hay planificación y la gestión se improvisa por parte de los mandos altos y medios. Considera que la operacionalización de la planeación estratégica no se encuentra vinculada con herramientas de control de gestión y que es una herramienta macro para definir el rumbo y el FODA institucional. Además el presupuesto institucionalmente no se encuentra alineado con la planificación, debido a que se improvisa en las reuniones de directorio o por orden presidencial (presión política). El temor que tienen las personas cuando participan en un proceso de implementación de nuevas

herramientas de gestión es el incumplimiento de metas y plazos (EA02, entrevista).

- c) Para la Dirección de Administración de Procesos del MRNNR, la operacionalización de la planeación estratégica se encuentra vinculada con herramientas de control de gestión y se lo hace con GPR. Los factores claves de la operacionalización son el alineamiento de la gestión de las y los servidores públicos con los objetivos operativos de sus unidades administrativas, los que a su vez se deben alinear con los objetivos estratégicos institucionales; y, éstos con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir. Otro factor, el establecimiento de metas de indicadores y el seguimiento de su cumplimiento. Y como un último elemento, la información en línea sobre el cumplimiento de la gestión gubernamental.

Considera que el Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card es una excelente herramienta para seguimiento y control de cumplimiento de objetivos (EA03, entrevista).

- d) La operacionalización vista desde la Coordinación General de Gestión del Cambio MRNNR: El Balance Score Card, podría ser un modelo interesante de gestión para aplicarse en una empresa minera, porque no se enfoca solo en resultados financieros sino en procesos, talento humano, satisfacción del cliente. Esto sería una manera para unir la estrategia con la parte operativa, basándose en la premisa de lo que se puede medir se puede mejorar, su premisa fundamental es medir entonces a través del BSC, se mediría la gestión y tomaría decisiones a partir de eso. Es

importante dejar sólidos los procesos de la institución, habría que levantar procesos, mejorarlos, certificarlos bajo una norma internacional que podría ser la ISO 9001 2008. Todas estas metodologías que son importantes para el buen desempeño siempre suman no restan (EA04, entrevista).

- e) Qué es para la Agencia de Regulación y Control, la operacionalización de la planificación estratégica.- Por concepto teórico la planeación estratégica está sobre el nivel operativo, con diferentes actores, metas, y plazos de cumplimiento. La alternativa puede ser el alineamiento de unidades, la homologación de los objetivos de cumplimiento operativo; así como, la estandarización de los procesos e indicadores de gestión. Considera un factor clave el alineamiento de unidades y sincronización de procesos.

La operacionalización de la planeación estratégica se encuentra vinculada con herramientas de control de gestión siempre y cuando existan las condiciones de: registro de información de calidad, seguimiento de gestión adecuada y principalmente el involucramiento activo del staff institucional, ésta se cumple a cabalidad. “En mi experiencia lamentablemente no existe el comprometimiento de las autoridades en analizar la información registrada en las herramientas tecnológicas, peor aún tomar sus decisiones basadas en los indicadores del cumplimiento de la gestión”.

La opinión sobre el Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card es que es una metodología o herramienta de mucha utilidad basada en una

información de calidad que soporta al staff la toma de decisiones (EA05, entrevista).

- f) Un modelo de gestión visto desde el lado de un proveedor de servicios geológicos y mineros.- Las herramientas de control de gestión o modelos de gestión contribuyen a la planificación estratégica y logro de objetivos, ordenando de alguna manera los procesos institucionales encaminándolos a logros de objetivos. Considero que tanto los procesos centrales, gerenciales y de apoyo deben estar sincronizados, siempre en busca de alcanzar las metas planteadas. La principal sugerencia es realizar un adecuado análisis del modelo a aplicar, y de ser necesario realizar las adaptaciones necesarias para su correcta aplicabilidad a la realidad o coyuntura de la institución (EA06, entrevista).

Aplicabilidad

- a) Para la Gerencia de Planificación ENAMI EP- Los factores para determinar si un modelo de gestión es aplicable en el sector público, dependen si el modelo de gestión está orientado a la búsqueda de fuentes de ingreso para el Estado (EPs) o excelencia en el servicio público. Una vez determinado este parámetro, se debe buscar su aplicabilidad. En este contexto, todos los procesos de la empresa deberán cumplir alineaciones, directrices y políticas de Estado fundamentales, como las expresadas en la Constitución de la República, LOEP o LOSEP, Código del Trabajo, Plan Nacional del Buen

Vivir, Agendas Sectoriales y Locales a través de su Planificación Estratégica (EA01, entrevista).

- b) Para la Dirección de Administración de Procesos del MRNNR: Los factores para determinar si un modelo es aplicable con el compromiso de la alta dirección del país. Resultados a corto, mediano y largo plazo. Cultura de disciplina y cumplimiento de normas (EA02, entrevista).
- c) Para las áreas técnicas (geológicas): Los factores para determinar si un modelo de gestión es aplicable en el sector público son que cumpla las normas institucionales, sea entendible, sencillo y que permita medir los logros y metas (EA03, entrevista).
- d) La aplicabilidad vista desde la Gestión del Cambio MRNNR.- Se considera que para aplicarse en una empresa pública minera y que sea un modelo autosustentable se debe aprender de las cosas buenas y malas de la industria hidrocarburífera, tratar que vengan inversiones internacionales para proyectos grandes, para que en el Ecuador se empiece a aprender de las mejores prácticas y experiencias en temas mineros de las empresas grandes y en un mediano plazo se fortalezca, con su talento humano, la empresa nacional minera, con el proceso de transferencia del conocimiento (EA04, entrevista).
- e) La aplicabilidad de un modelo de gestión por resultados visto desde agencia de regulación y control.- Se menciona que existe algunos factores que incluyen: el nivel de madurez de la institución, el conocimiento de las metodologías o mejores prácticas adoptadas por el modelo, el

comprometimiento del nivel jerárquico, la calidad de información disponible y actitud positiva respecto al cambio (EA05, entrevista).

- f) La aplicabilidad de un modelo de gestión vista desde el lado de un proveedor de servicios geológicos y mineros.- Mientras que en los factores tomados en cuenta para la toma de decisiones en el sector público siga teniendo más peso el criterio político que lo técnico o los procesos, no habrá modelo que cumpla con su objetivo (EA06, entrevista).

Beneficios para el Talento Humano

- a) Para la Gerencia de Planificación ENAMI EP- Los Beneficios para el Talento Humano son el plan de carrera, remuneración y reconocimiento. Está también el factor de reconocimiento por parte del Estado con el Bono de Eficiencia para los niveles que no pertenecen al Nivel Jerárquico Superior y no debe faltar la capacitación técnica y administrativa especializada.

Otro beneficio para el talento humano con la implementación de un modelo de gestión, es lograr el desarrollo de capacidades, en temas y áreas específicos de gestión, mayor organización en el tiempo de trabajo en relación con sus actividades habituales. El manejo de Modelos de Gestión puede constituirse en otra carrera o en un plus del personal que se solicita para contratación (EA01, entrevista).

- b) Para la Dirección de Administración de Procesos del MRNNR los beneficios para el Talento Humano son el desarrollo profesional y la disciplina sobre la estandarización (EA02, entrevista).
- c) Los beneficios que se pueden percibir para el talento humano vistos desde la Gestión del Cambio MRNNR.- Se manifiesta que el recurso clave es el talento humano, pero que hace falta talento humano capacitado en temas mineros, que se debería propender como parte de las alianzas estratégicas que vengan chilenos y canadienses especializados que hagan transferencia tecnológica al recurso humano nacional. También se le debe garantizar un plan de carrera, una remuneración adecuada de conformidad con la media del mercado, brindar capacitación y asegurar la estabilidad dentro de la empresa (EA03, entrevista).
- d) Para las áreas técnicas (geológicas) se considera como beneficios para el talento humano la estabilidad, ya que le permite proyectarse en el tiempo al servidor, poniéndose metas personales de superación. Sin embargo, expone que existen muchos servidores que ven con temor a la gestión por resultados porque se sienten vulnerables por su poca productividad, ya que ésta no depende de su trabajo sino de otros factores ajenos a su labor (EA04, entrevista).
- e) Para la agencia de regulación y control se considera como beneficios para el talento humano el desarrollo de destrezas en manejo de metodología y buenas prácticas, y el control a tiempo del cumplimiento de metas (EA05, entrevista).

f) Desde la óptica de un proveedor de servicios geológicos y mineros, si se lo aplica adecuadamente y se lo cumple estrictamente un modelo de gestión puede contribuir a mejorar los rendimientos, incrementar eficiencia y eficacia. Ayudan a mantener motivado al empleado y de esta manera mejorar su rendimiento (EA06, entrevista).

Anexo 16.- Priorización de Acciones Estratégicas

ACCIONES	A	GOB	IMP
Mejorar los procesos de comunicación externa, relaciones comunitarias, relaciones interinstitucionales, planeamiento y control.	A1	5	3
Promover la innovación tecnológica en todas las áreas	A2	1	2
Implementación de buenas prácticas mineras	A3	3	4
Asegurar los recursos geológicos mineros por medio de campañas exploratorias.	A4	1	4
Celebrar cualquier tipo de asociatividad con socios considerados estratégicos para el desarrollo de la minería en el país	A5	1	4
Mejorar los canales de comunicación y facilidades con interesados en invertir en la empresa	A6	3	3
Priorizar constantemente en base a la información técnica la cartera de proyectos.	A7	5	3
Promover la capacitación constante a empleados y gente involucrada en temas ambientales, promotores sociales etc.	A8	1	2
Mantener buenas relaciones con la población del área de influencia de los proyectos	A9	3	3
Unificar el plan de trabajo del área de relaciones comunitarias con el área técnica	A10	5	2
Implementar planes de capacitación y empleo a personas de la zona	A11	5	2
Realizar sondeos permanentes para conocer a tiempo posibles incidentes	A12	3	3
Incorporación de mano de obra calificada y no calificada de la zona de influencia	A13	3	2
Priorizar la mano de obra local	A14	5	2

Crear un sistema de información el cual alerte de plazos, obligaciones y demás actos que se deben realizar para poder cumplir con la normativa legal vigente.	A15	1	1
Implementación de un plan de capacitación de cumplimiento de la normativa legal vigente.	A16	5	1
Atraer, desarrollar y retener empleados altamente motivados, competentes y potenciados.	A17	3	3
Implementación de un sistema de recompensas y de medición de satisfacción del empleado	A18	5	2
Implementar sistemas de vinculación de salario con desempeño	A19	1	2
Mejorar la comunicación con los empleados	A20	3	3
Asegurarse que todos los empleados entiendan la estrategia	A21	1	3
Implementación de un programa de mejora del clima laboral	A22	3	3
Implementar un plan de carrera	A23	1	3
Desarrollar y mantener habilidades avanzadas del sector minero en los empleados	A24	1	2
Implementación de un modelo de gestión por resultados	A25	3	3
Promover una cultura de cambio y delegación de autoridad	A26	5	1
Implementación de sistemas de información gerencial	A27	3	2
Mejorar los procesos continuamente	A28	5	3
Mejorar la capacidad de respuesta del proceso	A29	5	3
Lograr efectividad en la contratación de bienes y servicios y obras	A30	3	2
Celebrar alianzas estratégicas con proveedores del sector para aprovechar capacitaciones, asistencias técnicas, descuentos, pasantías, entregas justo a tiempo, reducción de costos etc.	A31	1	3
Implementación de programas de reducción de costos	A32	1	3
Reforzar la dirección estratégica , el sentido de urgencia y el propósito	A33	1	3

Delegar autoridad a los empleados	A34	1	2
Alinear esfuerzos mediante indicadores y recompensas	A35	5	2
Desconcentrar de actividades administrativas a los procesos que conforman la cadena de valor	A36	3	2
Crear una fuerza laboral motivada y preparada	A37	1	3
Benchmarking del mercado nacional e internacional de empresas mineras	A38	3	1
Crear un área específica que se encargue de todo el proceso de contratación de bienes, servicios y obras.	A39	3	2
Contar un sistema de información de proveedores	A40	1	3
Simplificar los procedimientos, mejorar los cuellos de botella, capacitar constantemente a los encargados de realizar compras, estandarizar procedimientos.	A41	1	3
Implementar un plan de medios y de comunicación el cual procure realizar eventos, trabajar con líderes de opinión, realizar campañas de educación ambiental y manejo responsable de la minería, difusión de logros obtenidos, manejo de redes sociales y pagina web.	A42	3	2
Aumento de productividad, reducción de costos, excelencia operacional y aprovechamiento de oportunidades	A43	1	4
Ampliar el conocimiento del comportamiento del mercado por medio de incorporación de procesos de monitoreo y recopilación de información	A44	5	2

Elaborado: Sergio Tamayo

Anexo 17: Formulario de Implementación de Planes de Acción (ejemplo):

REFERENCIA																	
ALCANCE																	
Cod.	Acciones	Resultados Esperados	Responsable del Plan	Equipo de Trabajo	Responsable Ejecutor	Plazo	Recursos	Presupuesto referencial (USD)	CRONOGRAMA								
									Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015	2016	2017

Elaborado: Sergio Tamay

