



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS
PÚBLICAS

ARTÍCULO CIENTÍFICO

GOBIERNO CORPORATIVO: UNA PRÁCTICA
GERENCIAL DE INNOVACIÓN PARA LA EMPRESA
PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO Y GESTIÓN
AMBIENTAL DEL CANTÓN QUEVEDO (EPMAGAQ)

Autor:

Edison Alberto Onofre Carpio

Tutor:

Dra. Irma Jara Iñiguez

Quito, Mayo del 2019



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

No.135- 2019.

ACTA DE GRADO

En el Distrito Metropolitano de Quito, hoy a los cuatro días del mes de abril del año dos mil diecinueve, **EDISON ALBERTO ONOFRE CARPIO**, portador del número de cédula: 1204829129, **EGRESADO DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS (2015-2017)**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Artículo Científico, con el tema: **“GOBIERNO CORPORATIVO: UNA PRÁCTICA GERENCIAL DE INNOVACIÓN PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO Y GESTIÓN AMBIENTAL DEL CANTÓN QUEVEDO (EPMAGAQ)”**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	8.35
Artículo Científico Escrito:	8.75
Defensa Oral Artículo Científico:	8.57

Nota Final Promedio: 8.50



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

**SECRETARÍA
GENERAL**

En consecuencia, **EDISON ALBERTO ONOFRE CARPIO**, se ha hecho acreedor al título mencionado.

Para constancia firman:


Mgs. Carlos Paladines,
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL


Dr. Víctor López,
MIEMBRO


Dr. Andrés Abad,
MIEMBRO


Abg. Ximena Carvajal Chiriboga,
DIRECTORA DE SECRETARÍA GENERAL

De conformidad con la facultad prevista en el estatuto del IAEN CERTIFICO que la presente es fiel copia del original

Fojas 111

Fecha 27 MAY 2019

Secretaría General



INSTITUTO
DE ALTOS ESTUDIOS
NACIONALES
LA UNIVERSIDAD
DE POSGRADO
DEL ESTADO



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

AUTORÍA

Yo, Edison Alberto Onofre Carpio, candidato a máster, con CI 1204829129, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así como, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad del autor del trabajo de titulación. Asimismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.

Firma
CC.: 1204829129



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo Edison Alberto Onofre Carpio cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad.

Quito, Mayo del 2019

FIRMA DEL EGRESADO

EDISON ALBERTO ONOFRE CARPIO
CC.: 1204829129



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a DIOS, por la salud brindada permitiendo en esta ocasión haber cumplido una meta más en mi vida, dándome el privilegio de crecer de forma personal y profesional.

A mi esposa por ser ese pilar importante y por demostrarme siempre su confianza y apoyo.

A mi hija, en quien me inspiraba cada día para lograr esta maestría, pequeña niña que alegraba mi existencia cuando regresaba a casa luego de ausentarme varios días de mi hogar.

A mis padres, hermanos, amigos y colegas por los buenos consejos brindados, mismos que permitieron guiarme por el buen camino, sin la constancia y el apoyo de todos ustedes esto hoy no sería posible.



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento profundo a mi tutor de artículo científico, Dra. Irma Jara Iñiguez, por la paciencia, dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo. Gracias por respetar mis ideas centrales, por la orientación y tenacidad, mismos que han facilitado que este trabajo llegue a una feliz culminación.

Asimismo, agradezco a los servidores públicos y directivos de la Empresa Pública de Aseo y Gestión Ambiental del Cantón Quevedo EPMAGAQ, por darme la apertura y oportunidad de realizar el trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en Gerencias de Empresas Públicas.

Agradezco a la Lic. Rosa Checa Burgos ex jefa y ex Directora de Desarrollo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Los Ríos, por compartir sus conocimientos e incentivar a seguir adelante y concederme los permisos para asistir a clases durante 24 meses

Con mucho cariño agradezco a mis compañeros de trabajo por su apoyo personal y humano, facultando que esta meta sea culminada.

Gobierno Corporativo: una práctica gerencial de innovación para la Empresa Pública Municipal de Aseo y Gestión Ambiental del Cantón Quevedo (EPMAGAQ).

Edison Alberto Onofre Carpio
Instituto de Altos Estudios Nacionales-IAEN

Resumen

A través de la investigación se identificó un esquema para implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la Empresa Pública Municipal de Aseo y Gestión Ambiental del Cantón Quevedo, EPMAGAQ, como estrategia de innovación empresarial para garantizar la sostenibilidad y el éxito en la gestión institucional. Para el efecto se realizó la determinación del grado de avance de buenas prácticas de Gobierno Corporativo mediante la utilización de lineamientos y directrices de la OCDE, como un instrumento que permitió identificar los parámetros requeridos para el desarrollo del bosquejo de Gobierno. Se utilizó un enfoque mixto, descriptivo, se aplicó encuestas y entrevistas basadas en el instrumento de “Evaluación de GC”, determinándose un resultado del 45% de avance de incorporación de buenas prácticas y comprobándose que la implementación de un esquema de GC, permitirá generar controles eficientes y transparentes en la gestión de la EPMAGAQ.

***Palabras claves:** Gobierno Corporativo, Empresa Pública, Grupos de Interés, Gobernanza, Toma de Decisiones.*

Abstract

Through the investigation, a scheme was identified for the implementation of good Corporate Governance practices in the Municipal Public Company cleanliness and Environmental Management of the Quevedo Canton, as a business innovation strategy to guarantee sustainability and success in institutional management. For this purpose, the determination of the degree of progress of good corporate governance practices was made by using OECD guidelines and guidelines, as an instrument that allowed identifying the parameters required for the development of the Corporate Governance outline. A mixed, descriptive approach was used, surveys and interviews were applied based on the "CG Evaluation" instrument, determining a result of 45% of progress in incorporating good practices and verifying that

the implementation of a CG scheme, will allow to generate efficient and transparent controls in the management of the EPMAGAQ

Keywords: *Corporate Governance, Public Company, Stakeholders, Governance, Decision Making.*

ÍNDICE

ACTA DE GRADO	i
AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	Error! Bookmark not defined.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vi
1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESARROLLO	3
2.1 Marco Referencial y Teórico.....	3
2.2 Metodología.....	9
2.3 Resultados y Discusión	10
2.3.2.- <i>Existencia de aspectos de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la EPMAGAQ</i>	12
2.3.3.- <i>Lineamientos, herramientas o directrices de gobierno corporativo pueden mejorar la gestión de la EPMAGAQ como una estrategia de innovación empresarial.</i>	13
2.3.4.- <i>Parámetros para desarrollar un esquema de implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.</i>	14
3. CONCLUSIONES	20
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22
5. ANEXOS	25
5.1 Gráficos y análisis de la aplicación de encuestas sobre Grado de Gobierno Corporativo en la EPMAGAQ	25
5.2 Organigrama Propuesta para implementación de GC en la EPMAGAQ	29

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones de Evaluación de GC	10
Tabla 2 Sistematización de la Evaluación de GC	11
Tabla 3 Existencias de Buenas Practicas de GC tipología	12
Tabla 4 Lineamientos, Herramientas o Directrices de GC.....	14
Tabla 5 Escala de medición para implementación de propuesta de GC	15
Tabla 6 Administracion del consejo	15
Tabla 7 Controles de eficiencia	17
Tabla 8 Control de informacion de transparencia.....	18

1. Introducción

El desempeño de las organizaciones (públicas o privadas) se ha visto marcado por la incorporación de métodos y procesos orientados hacia la calidad y por realización de prácticas eficientes de gestión, control y evaluación de las actividades organizacionales.

Uno de estos métodos es el Gobierno Corporativo (GC), que establece al interior de la organización un sistema de comunicación, acción y retroalimentación que permite que el producto o servicio final sea óptimo y cumpla con las necesidades del cliente (Sperber, 2015).

De forma complementaria el Gobierno Corporativo instaura en la empresa una cultura de excelencia que trasciende a nivel interno y externo para interactuar eficientemente con el entorno, mismo que necesita cada vez una mayor velocidad de información especializada respecto a la forma de organización, toma de decisiones y comunicación entre los diferentes niveles empresariales.

En el Ecuador el desarrollo del GC ha tenido una aplicación y alcance limitada, pues en el país la infracción de las normas legales es muy elevada (Sperber, 2015). Sin embargo, se puede evidenciar cierto avance a través de la creación del Código Ecuatoriano de Buen Gobierno Corporativo (CEC) el cual determina 51 directrices aplicativas para el buen gobierno corporativo. El desarrollo del Gobierno Corporativo se ha inclinado hacia el perfeccionamiento de la gestión de las entidades privadas, dejando de lado la organización pública que merece una atención especial por el manejo ágil y transparente que debe reflejar este tipo de instituciones.

Considerando que las Empresas Públicas (EP) deben ser una solución y dar respuestas a la ciudadanía, acogiendo lo que indica la CAF se parte de que la incorporación de GC permitirá a éstas obtener eficacia, transparencia, involucramiento de los grupos de interés, reconocimiento e institucionalización (Bernal, Oneto, Penfold, Schneider, & Wilcox, 2012). Y aún más cuando en nuestro país las “empresas públicas actúan en sectores regulados ante la competencia, agentes u operadores económicos, para que mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, sobre los cuales se medirá su eficacia operativa, administrativa y financiera” (LOEP, 2017, art. 2).

Los estudios realizados sobre Empresas Públicas en el Ecuador hasta el momento se han centrado en los sectores estratégicos del Estado como: Petroecuador EP, Petroamazonas EP, Tame EP, Flopec EP entre otras. Sería pertinente realizar investigaciones sobre EP de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador, para el caso de estudio se tomará la Provincia de Los Ríos, específicamente el Cantón Quevedo, donde no hay evidencias documentadas de que se hayan desarrollado principios de GC que regulen las relaciones y funcionamiento entre servidores, Directorio y Alta Administración en las empresas públicas.

Se analiza el desenvolvimiento, así como los principios y prácticas que podrían alinearse a las EP de Los Ríos, tomándose como unidad de estudio a la EPMAGAQ, institución en la que se indagará y se propondrá un esquema de adopción de buenas prácticas de GC que permita lograr mayor eficiencia y eficacia en su gestión, satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés (clientes, proveedores, asociados, empleados, inversionistas, entre otros.) es decir de los stakeholder (Konja & Flores, 2008).

El problema de la EP radica en su modelo organizacional y de gestión que fueron ideados para dar respuesta a un entorno abierto y estable, pero resulta que en la actualidad son pocos operativos y efectivos, es así que la falta de un direccionamiento estratégico ha afectado la gestión de la EP, debilitando la función ejecutora, gestión y vinculación con la colectividad.

Ante aquello se realiza una evaluación de implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo a fin de determinar cuán eficiente es su gestión de información directiva tanto interna como externa. Para esto, se utilizarán los lineamientos del GC dentro de las cuales se han generado directrices orientadas hacia las buenas prácticas desarrolladas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Principios que constituyen una referencia para los responsables políticos de la organización, la aplicación de esta herramienta permite evaluar y desarrollar marcos legales y reglamentarios de GC, que manifiesten las condiciones de su entorno (económico, social, legal, cultural, de mercado) a la hora de desarrollar sus propias prácticas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2004).

La pregunta que se plantea para la investigación es: ¿Qué tipo de esquema para implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo plantearía a la EPMAGAQ como estrategia de innovación empresarial para garantizar la sostenibilidad y el éxito en la gestión institucional?, para su desarrollo se analizan las líneas conceptuales, que se basan principalmente en las Directrices de la OCDE sobre el GC de las Empresas Públicas.

Se utiliza una encuesta especializada en GC para EP dirigida al personal administrativo, operativo y usuarios; y entrevistas a los directivos; soportándose también en una investigación documental. Completando el tipo de estudio, así mismo, se utiliza de forma prioritaria investigación descriptiva.

Como resultado de la investigación del periodo 2015 y 2016, se evidencia la falta de instrumentos y técnicas (manual de funciones, políticas de reclutamiento y selección, procedimientos para la evaluación del personal, además de herramientas útiles para el buen desempeño institucional), mismo que ha generado que la organización tenga una gestión flácida y poco operativa.

Finalmente, de los resultados se establece un esquema de implementación de buenas prácticas de GC como estrategia de innovación empresarial en la gestión de la EPMAGAQ, para el fortalecimiento de los miembros de dirección y control de la organización, definiendo reglas claras para la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés.

2. Desarrollo

2.1 Marco Referencial y Teórico

El termino GC ha tenido una adaptabilidad en muchas instituciones a nivel mundial, principalmente en tiempos de crisis económicos de algunos países, es así que como apreciación de estos eventos florece una enérgica corriente que plantea renovar la gestión de las empresas, permitiendo que: “sean lo menos dañinas posibles, pero sobre todo que las empresas tengan mejor desempeño, sean más sólidas y estables y estén mejor preparadas para competir” (Díaz, 2010, p.7).

Es importante que las empresas sean administradas y controladas en el proceso de sus actividades económicas, desde este punto de vista se puede deducir que el GC de una empresa es: “conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños y los que prestan dinero)” (CAF, 2010, p.9).

Es así, que en los próximos años las EP que no estén encaminadas en la adopción de sistemas de buenas relaciones con los stakeholder como una estrategia de creación de valor, bajaran su rendimiento pereciendo paulatinamente, pero para garantizar su permanencia, garantía y calidad en las gestiones diarias es necesario actuar transparentemente, mecanismo que permitirá solidificar el GC.

En este sentido la transparencia se ha convertido en un valor central dentro de una sociedad que camina entre problemas que acrecientan la inseguridad, la incertidumbre y la desconfianza de los ciudadanos. La ética, la moral y la confianza se han convertido en elementos que delimitan el verdadero valor de la transparencia como un signo y una necesidad de la sociedad actual (Herranz, 2007, p.8).

En tal efecto una comunicación transparente, contribuye a mejorar la imagen corporativa, reputación, credibilidad y confianza entre los interesados, indicadores que permitirán mejorar los estándares de gestión.

La investigación se ampara por dos dimensiones (gobierno corporativo y gestión de las sociedades) y cada una está sustentada por teorías que confluyen en las prácticas de comunicación eficiente entre la organización y la sociedad (Sperber, 2007).

Las teorías que fundamentan el gobierno corporativo se encuentran sintetizadas en la teoría política y la teoría de las instituciones. Es así que: “la teoría política se inclina principalmente por enfatizar las normas y los valores morales, políticos y culturales que justifican las razones, las decisiones y las acciones que tienen un alcance político” (Pettit, 1991, p.26). Es decir pone de manifiesto la legitimación sobre los mecanismos y las reglas que justifican las actividades políticas. Con estas características, se puede realizar un acercamiento de la teoría política a las directrices del gobierno corporativo que buscan establecer niveles de poder y mando en la organización, para de forma clara y práctica asumir las actividades de gestión, control y

evaluación internas que dan como resultado un conjunto de destrezas que gobiernan las relaciones entre los integrantes de una empresa. Lo que deriva en que formalmente una organización debe desarrollar una estructura jerárquica de poder para delegar atribuciones específicas para la toma de decisiones, las cuales recaen sobre el gobierno corporativo.

Por su parte, “la teoría de las instituciones argumenta el nacimiento de las organizaciones por el crecimiento de las dimensiones y alcances empresariales que consecuentemente demandan niveles directivos específicos” (Coffee, 2001, p.33). Con esta abstracción teórica se tiene como idea central la autonomía que existe en la forma de estructurarse en las organizaciones, que de acuerdo a sus actividades tienden a ejercer sistemas de control internos para asegurar el funcionamiento de la institución. Estos procesos de gobernanza tienen el único fin de encaminar la dirección de la empresa en paralelo a lo que exige el gobierno para mantener estable las relaciones con los grupos de interés. Sin embargo, también se debe considerar que este tipo de estructura también debe desarrollarse en el sector público, para garantizar la calidad del servicio que ofrece el aparato estatal, en miras de formar instituciones transparentes y eficientes.

La siguiente dimensión corresponde a la gestión de las sociedades que complementa la perspectiva del gobierno corporativo y se sustenta en la teoría clásica del mandato y la teoría del órgano; la primera determina que “los cuerpos legales han encaminado el conflicto de naturaleza jurídica de la relación que evalúa a los administradores y la compañía mediante el mandato” (Colombes, 2005). Este mandato hace alusión a la estructura del gobierno corporativo que establece una herramienta para medir las acciones de los niveles jerárquicos y organizativos de la empresa, poniendo en evidencia la influencia de las funciones políticas en las relaciones internas de las organizaciones, siendo estas fundamentales para el desarrollo integral del personal y el éxito empresarial. Entonces la teoría clásica del mandato sirve como soporte de la formación del gobierno corporativo pues en toda organización debe existir un orden lógico que responda a las necesidades económicas, financieras, productivas y comerciales de la organización, con el fin de delinear las actividades y prácticas de gobernanza, entendiéndose a ésta como la forma eficiente de gestionar los recursos empresariales.

La teoría del órgano complementa la fundamentación de la segunda dimensión del gobierno corporativo, pues se convierte en una nueva visión de la teoría del mandato al considerar la necesidad procedente del pobre concepto de representación en las personas jurídicas (Colombres, 2005). No obstante, se debe aclarar el alcance de esta teoría en la fundamentación del gobierno corporativo, que explica al funcionamiento del órgano como un todo que depende de sus partes para lograr orden en las actividades de la organización, es decir integra a todos los miembros de una empresa dentro de un mismo nivel, pero, a la vez exalta las atribuciones de cada persona integrante del gobierno empresarial.

En tal virtud las teorías que sustentan el gobierno corporativo logran establecer la evolución de los niveles de la organización, su capacidad y facultad para lograr autosustentarse, generar acciones especializadas y ordenadas de acuerdo a las necesidades internas y externas. Este es el punto de partida para evaluar el desarrollo organizacional de la EPMAGAQ, pues marca los parámetros de acción de una empresa en torno a su composición de gobierno, evidenciando los principios del gobierno corporativo que en menor o mayor escala, forman parte de todas las organizaciones públicas o privadas, pues hacen que su funcionamiento sea óptimo y efectivo en relación a la información que gestionan.

Bajo esta perspectiva teórica y con el propósito de utilizar un concepto práctico para efectos de la investigación, se parte de la definición de la OCDE para el término de GC como el sistema por el cual las empresas públicas son dirigidas y controladas en el desarrollo de sus operaciones, donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas a través de la asignación de funciones y la relación entre los actores integrantes en la organización, permitiendo optar por reglas, procedimientos claros y toma de decisiones eficaz en la gestión de la empresa (OCDE, 2004).

Así mismo, a las directrices teóricas del gobierno corporativo, para fines de la investigación, se acompaña de la sustentación conceptual de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo desarrollada por la OCDE con el propósito de establecer estándares para la evaluación y desarrollo de procesos internos de gobierno corporativo en empresas públicas y privadas. Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE estuvieron amparados por naciones miembros de esta organización en el año de 1999. A partir de esto se han transformado

en contexto para sectores gubernamentales y no gubernamentales, inversionistas, corporaciones y otros interesados de dimensiones organizacionales de todo el planeta (OCDE, 2004). Mediante estos principios se ha mejorado la planificación del gobierno corporativo, aportando un direccionamiento específico para la formación de iniciativas de dimensiones representativas y formalizadas, tanto en países miembros como aquellos que deseen acogerse no miembros de la OCDE.

Es así que “La finalidad de los principios es ayudar a los Gobiernos en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legales institucionales y reglamentarios aplicables al GC en sus respectivos países” (Johnston, 2004, p.11).

El Foro sobre Estabilidad Financiera ha determinado a los principios como una de las 12 normas esenciales para desarrollar y gestionar medios económicos eficientes. Los principios asimismo forman la base para un completo plan de cooperación entre la OCDE y los países que no pertenecen a la misma como en el caso de Ecuador (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2004).

Los principios a desarrollar desde el punto de vista teórico conceptual según la OCDE (2004) se basan en;

I Cómo Garantizar un Marco Jurídico y Regulatorio Efectivo para Empresas Públicas, el cual está orientado hacia el aseguramiento de la igualdad de condiciones de los mercados en los que interactúa la EPMAGAQ y las empresas privadas (compañías de limpieza privadas) con el objetivo de eliminar inconformidades en el mercado. Para esto el marco jurídico debe basarse en los principios de la OCDE y adaptarse al entorno.

II La Actuación del Estado como Propietario, por su parte determina el rol que el Estado debe cumplir, siendo fundamental que este actúe como un propietario informado y dinámico, e instituir una política de propiedad sólida que asegure un gobierno corporativo en la EPMAGAQ transparente y responsable con la capacidad necesaria para garantizar profesionalismo y efectividad.

III Tratamiento Equitativo de los Funcionarios, mediante esta directriz la EPMAGAQ necesariamente debe reconocer los derechos de todos los funcionarios, y de acuerdo a los

principios de la OCDE brindar adecuadamente un trato ecuánime y una comunicación universal de la información corporativa.

IV Las Relaciones con Partes Interesadas, o también denominados stakeholders deben responder a una política estatal enfocada en el reconocimiento pleno de las responsabilidades de la EPMAGAQ con las partes interesadas y en la socialización de la información generada por su relación continua.

V Transparencia y Divulgación, con esta directriz se establece que la EPMAGAQ debe mantener el nivel suficiente de transparencia en concordancia con los principios de la OCDE sobre Gobierno Corporativo; y *finalmente*.

VI Las Responsabilidades de los Directorios de Empresas Públicas, a través de ésta el directorio de la EPMAGAQ debe tener la autoridad suficiente, capacidad e integridad para ejecutar su función, conducción estratégica y control de la administración. En este sentido debe proceder con rectitud y asumir la responsabilidad de sus acciones.

Para el ámbito de este estudio, las empresas públicas son entes que le corresponden al Estado según lo establecido en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, es decir:

Personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado (LOEP, 2017, art.4).

Se considera, así mismo, que las EP generen sustentabilidad, el proceso a encaminar está en la innovación, mediante la creación de valor agregado a las instituciones, permitiendo de manera específica tener “mejora de un producto (bien o servicio), o proceso, un nuevo procedimiento de mercadotecnia, o un nuevo método organizacional en las prácticas de negocios, el lugar de trabajo de la organización o en las relaciones externas” (Álvarez y Bolaños, 2011, p.126).

Además se puede mencionar que el involucramiento de los grupos de interés como una estrategia de innovación empresarial permitirá un posicionamiento en la sociedad, generando impacto institucional a través de las actividades que realiza la entidad, de tal forma se puede mencionar que:

Los *stakeholders* son importantes, por su posibilidad de intervenir sobre la actividad y los resultados de la organización. De esta manera cuando están bien gestionados, se minimizan los riesgos existentes pero, además se fortalece la posibilidad de generar ventajas competitivas, mejorando el clima y reputación de la organización o promoviendo el aprendizaje y la innovación (Revilla & Fernández, 2011, p.2).

2.2 Metodología.

La investigación cuantitativa se utiliza para sintetizar la información primaria y secundaria obtenida mediante la aplicación de una encuesta de “Evaluación de Gobierno Corporativo” en la EPMAGAQ y a través de la recopilación bibliográfica para sustentar la identificación del grado en que la Empresa Pública Municipal de Aseo y Gestión Ambiental del Cantón Quevedo ha implementado aspectos de Gobierno Corporativo. Adicionalmente, se emplea la investigación cualitativa, con el análisis de estudios anteriores, que mediante sus resultados muestran una perspectiva de la aplicación de Gobierno Corporativo en las empresas públicas y privadas.

La encuesta especializada en Gobierno Corporativo fue dirigida al personal administrativo, operativo y usuarios; con la cual se buscó evaluar el avance de la EPMAGAQ a través de 9 dimensiones: composición, presidencia del consejo y dirección general, proceso de inducción, evaluación por temática, dinámica del consejo, mejores prácticas para mejorar la dinámica del consejo, evaluación del director general, consejeros y órganos de gobierno, plan de sucesión, auditoría y riesgos; elementos que servirán para realizar un levantamiento efectivo y determinar mediante las tabulaciones de los resultados el porcentaje de avance de Gobierno Corporativo que ha tenido la EPMAGAQ.

Complementariamente, se realizaron entrevistas al personal directivo sobre temas organizacionales y administrativos con el propósito de profundizar dichos aspectos y para

contrastar los resultados de las encuestas. Se aplicó también un análisis documental para extraer y clasificar información de instrumentos técnicos como “Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas” y “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE”, con los cuales se definen los lineamientos de Gobierno Corporativo que la EPMAGAQ debe implementar para ser eficiente y transparente.

El diseño del estudio es de forma prioritaria descriptivo, necesario para detallar y descomponer a los elementos que forman parte de la empresa. Mediante la observación de campo llevada a cabo en las instalaciones de la EPMAGAQ, se verificó también la forma en que llevan a cabo las actividades los funcionarios públicos en cada uno de los sus respectivos cargos, además de su estructura de administración y gestión interna, para identificar la existencia de aspectos de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Asimismo se definieron las variables “innovación empresarial” y “estrategia de gobierno corporativo”, como base para la determinación de principios de Buenas Prácticas de GC en la EPMAGAQ. Para el tratamiento y procesamiento de la información (encuestas y entrevistas) se utilizó una base de datos, donde se generaron los resultados a través de tablas y gráficos, adicional se realizó una clasificación en cuanto a cumplimiento, porcentaje, nivel y categoría de implementación de GC, según anexo.

Tabla 1

Dimensiones de Evaluación de GC

% GC	Nivel GC	Categoría GC
90 – 100	<i>Muy Alto</i>	A
80 – 89	<i>Alto</i>	B
70 - 79	<i>Óptimo</i>	C
50 – 69	<i>Satisfactorio</i>	D
1 – 49	<i>Bajo</i>	F

Elaboración propia

2.3 Resultados y Discusión

2.3.1.- Identificación del grado en que la Empresa Pública Municipal de Aseo y Gestión Ambiental del Cantón Quevedo ha implementado aspectos de Gobierno Corporativo.

La encuesta y entrevista están estructuradas en base a 9 niveles con preguntas específicas que determinaron el nivel de GC en la EPMAGAQ, del cual se deriva el siguiente resultado.

Tabla 2
Sistematización de la Evaluación de GC

Dimensión del Gobierno Corporativo	Aplica SI/NO	% GC	Nivel de GC	Categoría de GC
Composición	Sí	0,59	Satisfactorio	D
Presidencia del consejo y dirección general	Si	0,33	Bajo	F
Proceso de inducción	Si	0,56	Satisfactorio	D
Evaluación por temática	Si	0,40	Bajo	F
Dinámica del consejo	Si	0,33	Bajo	F
Mejores prácticas para mejorar la dinámica del consejo	Si	0,33	Bajo	F
Evaluación del director general, consejeros y órganos de gobierno	Si	0,39	Bajo	F
Plan de sucesión	Sí	0,79	Óptimo	C
Auditoría y riesgos	Si	0,33	Bajo	F
Resultados		45%	Bajo	F

Elaboración Propia

Nota: (Los gráficos del análisis de las encuestas se encuentran en la sección anexos)

De la evaluación realizada se puede establecer que, de los 9 elementos evaluados para la formación de Gobierno Corporativo, la EPMAGAQ cuenta con 3 dimensiones que superan el 50% promediando se tiene un grado de cumplimiento del 65% dando un nivel satisfactorio con categoría es D y 6 dimensiones con proporciones inferiores a 50% determinándose un promedio del 35%, arrojando niveles bajo y una categoría F.

De forma general se puede apreciar que cada uno de las 9 dimensiones obtuvieron un grado diferente de cumplimiento, al promediar se desprende un porcentaje de avance de GC de un 45%. Ante este acontecimiento se deben realizar ajustes sólidos para llegar a una implementación de Gobierno Corporativo superior en todas las dimensiones.

Para contrastar lo expuesto se realizaron entrevistas al personal directivo de la EP. De la reunión con el gerente se evidenció de forma sintetizada y, luego de la correspondiente categorización y clasificación, los siguientes aspectos que concuerdan de forma consistente con los hallazgos derivados de las encuestas:

Organizativos:

Existe una estructura organizacional donde no se definen claramente los procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de apoyo y asesoría además de un eje transversal que permita direccionar las líneas de negocio de la EP.

Difusión y Transparencia:

Los procesos de contratación de personal, bienes y/o servicios los realizan en los medios de comunicación (diarios y pagina web).

Riesgos:

Se encuentra en estudio la contratación de un seguro de responsabilidad civil para quienes manejan fondos públicos.

Grupos de Interés:

El involucramiento de los stakeholder es débil

2.3.2.- Existencia de aspectos de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la EPMAGAQ.

Los resultados muestran que la aplicación de buenas prácticas de GC en la EPMAGAQ camina a pasos cortos para lograr niveles altos, aunque se puede observar una tendencia de mejora, evidenciándose en la revisión documental, para la realización del análisis se aplicó un rango de medición considerandos en: 1=no tiene, 2=en desarrollo y 3= si tiene; demostrándose en la siguiente tabla.

Tabla 3

Existencias de Buenas Practicas de GC tipología

Criterios de Evaluación	Medición		
	1	2	3
La EP cuenta con reglas de operación que definen claramente roles y funciones.		✓	
Existen comités de directorio	✓		
Se cuenta con un programa adecuado de actualización profesional para los consejeros.	✓		
La EP realiza y cuenta con evaluaciones de desempeños a todos los funcionarios	✓		
La EP incorpora especialistas en los comités de directorio, para el asesoramiento en temas específicos		✓	
La EP mantiene flujo de comunicación con todos los stakeholders	✓		
El auditor interno comunica constantemente las novedades presentadas al directorio.	✓		
La EP realiza convocatorias para la contratación de personal, bienes y/o servicios en los medios de comunicación			✓
La EP tiene contratado un seguro de responsabilidad civil para quienes manejan fondos públicos		✓	

La EP cuenta con cronograma fluido para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos posteriores a las sesiones.	✓
Para que un auditor pertenezca a la EP se realiza evaluaciones de relaciones con la dirección.	✓
La Directiva se reúne periódicamente con los auditores externos	✓

Fuente: Adaptado de Directrices sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas OCDE (2011), Lineamientos para el Buen GC de las Empresas del Estado CAF (2010).

Este aspecto guarda relación con la dimensión 6 relacionada con la existencia de buenas prácticas. Se encontró, conforme se evidencia en la Tabla 4 que la EP realiza convocatorias para la contratación de personal, bienes y/o servicios en los medios de comunicación, sin embargo la legislación de contratación pública ecuatoriana y la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2014) exigen la difusión, por lo que esta práctica cae dentro del cumplimiento legal.

El consejo y los comités cuentan con reglas de operación que definen sus roles y funciones, permitiendo que las actividades no se traslapen, favoreciendo la fluidez de los procesos interno y externos de la EP.

Complementariamente la EP se encuentra direccionando un plan de trabajo formal enfatizado en temas relevantes para ser revisados en las sesiones con los stakeholders, mismo que permitirá la consecución de las metas propuestas.

Paulatinamente y en menor proporción la EP está implementado la incorporación de un secretario para los órganos de gobierno que dé seguimiento a los acuerdos y resoluciones del consejo y comités, permitiendo generar filtros de información entre los órganos de gobierno.

En general se puede evidenciar que la EPMAGAQ se encuentra distante en la adopción de buenas prácticas de GC, por lo que, es importante generar un esquema para mejorar la gestión de la organización y éste permita que sea adoptado en otras empresas públicas a nivel local, regional y nacional.

2.3.3.- Lineamientos, herramientas o directrices de gobierno corporativo pueden mejorar la gestión de la EPMAGAQ como una estrategia de innovación empresarial.

La identificación de estos mecanismos permite orientar el funcionamiento hacia un servicio conforme, transparente y equitativo entre todos los actores sociales para lograr

optimizar la gestión de la EP. Para lograr una categorización de las empresas se ha adoptado parámetros para identificar qué tipos de lineamientos, herramientas o directrices mejoran la dinámica funcional de las instituciones (OCDE, 2004). La escala aplicada tiene un rango de 1 a 3 identificándose a: 1=no tiene, 2=en desarrollo y 3= si tiene; demostrándose en la siguiente tabla.

Tabla 4
Lineamientos, Herramientas o Directrices de GC

Criterios de Evaluación GC	Medición		
	1	2	3
Existencia de manual de procedimientos de clasificaciones de puestos	✓		
Realización de rendiciones de cuentas a los stakeholders			✓
Se cuenta con Reglamento Interno de Trabajo			✓
La EP cuenta con un código de ética	✓		
La EP cuenta con un plan estratégico	✓		
La EP cuenta con un plan formal de capacitaciones y entrenamiento	✓		
La información respecto a la EP se encuentra publicada en páginas Web y existe accesibilidad		✓	
Los perfiles se ajustan a las necesidades de la EP		✓	
La EP cuenta con autonomía administrativa y financiera			✓
La EP cuenta con un auditor interno	✓		
Definición de la agenda: temas especiales y estratégicos			✓

Fuente: Adaptado por el autor en base a entrevistas y basado en las Directrices sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas OCDE (2011)

La aplicación de estos lineamientos de GC contribuye a mejorar el funcionamiento de la gestión de las EP, garantizando una mayor efectividad. Sin embargo, la evaluación documental realizada a la EPMAGAQ arroja un cumplimiento bajo de las directrices antes expuesta pero que se encuentra encaminada.

2.3.4.- Parámetros para desarrollar un esquema de implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Luego de haber realizado la evaluación de GC, se detectó que la EPMAGAQ tiene un nivel bajo de implementación de buenas prácticas. Por lo que es de suma importancia implementar un esquema que mejore la gestión de la EP, el bosquejo debe cumplir con la siguiente nomenclatura:

Innovador.- Generación creativas de nuevas soluciones de cambio, que logren resolver problemas.

Efectivos.- Capacidad de generar nuevas ideas o conceptos

Sostenible.- Que subsista en el tiempo sin agotar recursos para promover resultados duraderos.

Replicable.- Que sirva como modelo y pueda adaptarse a otras entidades públicas (Quirós & Valera, 2018, p.21).

Para el establecimiento del esquema de implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, se tomará como referencia metodología basada en Tres Bloques (Corporación Andina de Fomento, 2015). Además se adoptará un parámetro de evaluación en una escala de 0 a 4 puntos, identificado cada calificación por colores, así tenemos que el color negro es cero, 1 gris, 2 verde, 3 naranja y 4 blanco.

Tabla 5

Escala de medición para implementación de propuesta de GC

Detalle	Medición				
	0	1	2	3	4
No cumple	✓				
Bajo		✓			
Medio			✓		
Optimo				✓	
Alto					✓

Elaboración propia

El primer Bloque; compuesto por el Gobierno, o consejo de gobierno, el cual estará encargado de planificar, organizar, controlar y evaluar las acciones y actividades que se realicen en la EPMAGAQ.

Tabla 6

Administración del consejo

Dimensiones del Gobierno Corporativo	Criterio de Evaluación					Escala de Evaluación				
	No Cumple	Bajo	Medio	Óptimo	Alto	0	1	2	3	4
Tiempo de duración del Directorio										
Verificar en los estatutos y/o reglamento interno que los integrantes del Directorio tengan en sus funciones una duración igual que la autoridad de elección popular.	0	1 año	2 Años	3 Años	4 Años					

Responsabilidades, Delegación Presidencia del consejo, dirección general y accionistas en caso de haberlo

La EP tiene dentro de su estructura orgánica definido un manual de descripción de puestos que evite la concentración de cargos, atribuciones y responsabilidades en las personas del Presidente del Directorio, Presidente Ejecutivo, Gerente General y de otros funcionarios claves con cargos gerenciales.	La entidad no cuenta con un manual de organización y funciones que defina claramente las funciones	La entidad cuenta con un manual de organización y funciones que defina claramente las funciones, pero se superponen las del Directorio con el ejecutivo	La entidad cuenta con un manual de organización y funciones que defina claramente las funciones, pero se superponen las del Directorio con la Gerencia	La entidad cuenta con un manual de organización y funciones que defina claramente las funciones, ninguno de estos se superponen	La entidad cuenta con un manual de organización y funciones que defina claramente las funciones. Así mismo cuenta con una estructura formal de poderes, otorgados por el órgano competente, que permitan desempeñarse de manera efectiva
El Estatuto, Reglamento Interno y otros similares señalan en sus artículos si las representaciones imponen algún tipo de impedimento en cuanto a la asistencia y voto. Se busca total libertad para la delegación.	Tiene restricción	—	—	—	No tiene restricción
Establecer evaluaciones sobre el cumplimiento de metas específicas y medibles de forma anual sobre el desempeño del gerente general, directorio y órganos de gobierno sobre una base regular, establecido en algún tipo de reglamento o afines	La EP no cuenta con este tipo de instrumento	Cuenta pero no se ejecuta	Esta establecido solo para gerente general	Esta establecido solo para el gerente general y directorio	Existe un reglamento o afines que estipule evaluaciones sobre una base regular para el gerente general, directorio y órganos de gobierno de forma anual
El directorio realiza ciertas actividades claves como evaluar y aprobar el plan estratégico (misión, visión, valores, objetivos y estrategias); control y manejo de riesgos, presupuestos anuales, supervisión de principales gastos, inversiones, etc. Revisar si en el último año se han realizados sesiones para revisar lo antes expuesto	En actas de sesiones de directorio no incluyen estos temas	Solo se incluyen un aspecto	Se incluyen dos aspectos	Las actas de reuniones de directorio incluyen al menos tres aspectos	Las actas de reuniones de directorio incluyen todos aspectos señalados

Fuente: Adaptado por el autor en base a entrevistas y basado en la CAF GOBIERNO CORPORATIVO: Lo que todo empresario debe saber Díaz Ortega, E. (2010).

El segundo bloque; está conformado por el personal administrativo – directivo; el cual estará encargado de poner en práctica las estrategias y de generar constantemente mejoras en el desempeño del talento humano, mediante el funcionamiento integrado de todos los niveles de la organización. Dentro del comportamiento del segundo bloque, el riesgo está contemplado

como un parámetro que perfecciona el trabajo dentro de la EPMAGAQ, generado una cultura de prevención.

Tabla 7
Controles de eficiencia

<i>Dimensiones del Gobierno Corporativo</i>	<i>Criterio de Evaluación</i>					<i>Escala de Evaluación</i>				
	No Cumple	Bajo	Medio	Óptimo	Alto	0	1	2	3	4
<i>Proceso de inducción</i>										
Identificar si en la entidad existe una política de inducción para los nuevos directores y servidores públicos, mismo que permitan tener conocimientos sobre sus potestades y responsabilidades en la institución, además de examinar documentadamente su aplicación.	No cuenta con política de inducción	Cuenta con Política pero no existe evidencia	Cuenta con Política existiendo evidencia de un 50% de los nuevos integrantes	Cuenta con Política existiendo evidencia de un 75% de los nuevos integrantes	Cuenta con política y existe evidencia					
<i>Mecanismo de mejores prácticas para mejorar la gestión de la EP</i>										
El consejo y los comités cuentan con reglas de operación que definen claramente sus roles y responsabilidades. Estipulado en el estatuto, reglamento interno u otro documento similar.	No cuenta con una definición clara de las funciones	Se cuentan pero no están formalizadas	Se cuenta pero con un traslape del 50%	Se cuenta pero con un traslape del 25%	Se cuenta con una definición clara de las funciones					
Se tiene un plan de trabajo formal con los temas que debe revisar el consejo y los comités anualmente, así como un calendario de sesiones.	No	Plan informal	Existe un Plan de trabajo Formalizado	Existe un Plan de trabajo Formalizado y un calendario no socializado	Cuenta con Plan de trabajo y calendario de sesiones					
Se cuenta con un programa adecuado de actualización profesional continua para el gerente general, funcionarios claves y órganos de gobierno.	No	Se cumple un 25%	Se cumple un 50%	Se cumple un 75%	Cumplimiento a Cabalidad					
El consejo recibe el nivel apropiado de información por parte de la administración (dirección general) con al menos 5 días hábiles previos a la sesión.	Es puesta a disposición el mismo día	Es puesta a disposición 2 días antes	Es puesta a disposición 3 días antes	Es puesta a disposición 4 días antes	Es puesta a disposición 5 o más días antes					
El consejo mantiene un lugar de internet seguro para ahí incorporar y consultar información confidencial del mismo.	No	Es Lento	Regular	Bueno	Excelente					
Los órganos de gobierno cuentan con un proceso eficiente para documentar las decisiones tomadas, y de un secretario para dar seguimiento a los pendientes y contribuir en la generación de filtro de información entre los órganos de gobierno.	No	Cuenta con una base de datos pero no es segura	Cuenta con secretario y una base de datos segura	Cuenta con un secretario y un sistema confiable	Cuenta con un secretario y sistema confiable de alta seguridad					

Examinar la existencia de un Comité de GC formalmente creado dentro del Directorio o, a su vez, un área dentro de la entidad que se encargue de la supervisión y efectividad de las prácticas de gobierno con las cuales opera, realizando cambios a medida que sea necesarios.

No se encuentra constituido

Se cuenta constituido informalmente

Se encuentra constituido con al menos un director independiente, que sesiona una vez al año

Se encuentra constituido con al menos un director independiente, que sesiona dos veces al año

Formalmente constituido y cuenta con al menos un director independiente, que sesiona como mínimo tres veces al año para tratar estos aspectos.

Plan de Sucesión

Establecer procedimientos instituidos en el Estatuto, Reglamento Interno, Manual u otro documento similar, la existencia de los procedimientos de elección de reemplazantes de uno o más miembros del Directorio.

No cuenta con procedimientos

Cuenta con procedimientos y las vacantes son suplidas en un máximo de 5 sesiones ordinarias

Cuenta con procedimientos para la elección de directores reemplazantes y las vacantes son suplidas en un máximo de 4 sesiones ordinarias

Cuenta con procedimientos para la elección de directores reemplazantes y las vacantes son suplidas en un máximo de 3 sesiones ordinarias

Cuenta con procedimientos para la elección de directores reemplazantes y las vacantes son suplidas en un máximo de 2 sesiones ordinarias

Fuente: Adaptado por el autor en base a entrevistas y basado en la CAF GOBIERNO CORPORATIVO: Lo que todo empresario debe saber Díaz Ortega, E. (2010).

El tercer bloque; en donde interactúan los niveles administrativos y operativos, en el cual se promueve el cumplimiento de los objetivos planteados, con procesos de control y evaluación, produciendo flujos de información constante que viajan desde el consejo hacia todo el personal, y retroalimentándose constantemente para formar un contexto transparente para la sociedad y los stakeholders.

Tabla 8
Control de información de transparencia

Dimensiones del GC	Criterio de Evaluación					Escala				
	No Cumple	Bajo	Medio	Óptimo	Alto	0	1	2	3	4
Transparencia, Auditoría y riesgos										
Se realiza seguimiento y control de los conflictos de interés presentados entre el directorio, gerente general, accionistas en caso de haberlo y los stakeholders, así como el uso indebido de los activos de la EP; contemplados en el código de ética, reglamento o similares por lo menos dos veces al año	No existe código de ética o similares	Existe código de ética o similares pero no contempla artículos específicos de conflictos de interés	Existe código de ética o similares que contempla artículos específicos de seguimiento y control de conflictos de interés	Existe código de ética o similares que contempla uno o más artículos específicos de seguimiento y control de conflictos de interés, además se han analizado el uso indebido de activos, mecanismo revisados 1 vez al año	Existe código de ética o similares que contempla uno o más artículos específicos de seguimiento y control de conflictos de interés, además el directorio ha analizado reportes de auditoría interna sobre el uso indebido de activos y transacciones entre partes interesadas, mecanismo revisados 2 veces al año					

<p>La EP tiene contemplada la adquisición de un seguro de responsabilidad civil para consejeros (directores y funcionarios claves).</p>	No	-	-	-	Si tiene contratado un seguro de responsabilidad civil
<p>Verificar en el Estatuto, si se cuenta con proceso formal para recibir la atención de los pedidos particulares de información solicitados por los accionistas e inversionistas en caso de haberlos y por los stakeholders, mismos que debe ser solicitado a una gerencia encargada, proceso que debe ser comunicado al directorio</p>	La EP no cuenta con una instancia	Existe la instancia con personal designado para la atención de pedido	Existe la instancia con atenciones verificables en un 50%	Existe la instancia con atenciones verificables en un 75%	Existe la instancia con personal designado para la atención de pedido con atenciones verificables en su punto máximo
<p>Verificar en las actas de reunión del último período si ha sido parte de la agenda del Directorio la supervisión y el monitoreo de la política de información en la página web de la EP LOTAIP, medios de comunicación, redes sociales cuando ocurren los eventos como: (estructuras, base legal que lo rige, resoluciones, procedimientos internos, nominas, distributivo del personal, remuneraciones, horarios de atenciones, procesos precontractuales, viáticos, contratos/nombramientos, actas de reuniones, declaraciones, informes anuales)</p>	La EP no cuenta con política de información definida en el estatuto o similares	La EP cuenta con política de información definida en el estatuto o similares, pero el Directorio o realiza supervisión	La EP cuenta con política de información definida en el estatuto o similares, y el Directorio incluye en su agenda 1 vez al año	La EP cuenta con política de información definida en el estatuto o similares, y el Directorio incluye en su agenda 2 veces al año	La EP cuenta con política de información definida en el estatuto o similares, y el Directorio incluye en su agenda 3 veces al año
<p>La EP debe contar con auditoría interna. El auditor en el ejercicio de sus funciones, debe guardar relación de independencia profesional respecto de la entidad que lo contrata. Debe actuar observando los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen al Directorio y la Gerencia</p>	La EP no cuenta con un área auditoria interna	La EP cuenta con un área de auditoria interna que reporta a la Gerencia	La EP cuenta con un área de auditoria interna que reporta al Directorio	La EP cuenta con un área de auditoria interna con un equipo multidisciplinario que reporta al Directorio	La EP cuenta con un área de auditoria interna con un equipo multidisciplinario que reporta al Comité de auditoria
<p>Verificar la existencia de un Comité de Auditoría que vele por la integridad de los sistemas contables y estados financieros de la EP incluida una auditoría independiente, y la existencia de los debidos sistemas de control, en particular, control de riesgos financieros que sesione varias veces al año, para revisar los temas relacionados con gestión .</p>	No existe un comité de auditoría establecido por el Directorio	Existe un comité de auditoría que sesiona una vez al año	Existe un comité de auditoría que sesiona dos veces al año	Existe un comité de auditoría que sesiona tres veces al año	Existe un comité de auditoría que sesiona cuatro veces al año

Fuente: Adaptado por el autor en base a entrevistas y basado en la CAF GOBIERNO CORPORATIVO: Lo que todo empresario debe saber Díaz Ortega, E. (2010).

Para adoptar el esquema de adopción de buenas prácticas de GC se sugiere a la EPMAGAQ, adopte una nueva estructura organizacional, debido a que la anterior no tiene bien definido los procesos gobernantes, agregadores o cadena de valor para que se centre específicamente en sus líneas de negocio y un eje transversal que contribuirá al desarrollo de la población, mejoras en la calidad de vida y la reducción del desempleo (Ver sección anexos).

3. Conclusiones

La implementación de un esquema de adopción de buenas prácticas de GC servirá como una estrategia de innovación y de desarrollo de soluciones ante situaciones adversas. Es así que, el carácter innovador de una buena práctica se pueda emplear con efectividad en los nuevos modelos organizacionales, pues la innovación empresarial va mucho más allá de la elemental creación de novedad, invención o una idea; este deberá exhibir su eficiencia, eficacia y replicabilidad demostrando prácticamente que lo formulado sea transferible y que su potencial utilidad servirá como referencia para las EP de Los Ríos. Por lo tanto, esta estrategia permitirá suplir falencias encontradas en el proceso de investigación como el no involucramientos de los grupos de interés, ocasionado que la comunicación sea poco efectiva y transparente, además de tener poco reconocimiento en la imagen corporativa, reputación, credibilidad y confianza entre los stakeholders, indicadores que no permiten mejorar los estándares de gestión y que en un futuro la EP tenga una sostenibilidad a corto plazo.

El Gobierno Corporativo al contemplar la integración de los niveles organizacionales de la empresa, establece parámetros de evaluación alineados a las empresas públicas, referidos al marco jurídico, el Estado como propietario, el tratamiento equitativo del personal, la relación con los stakeholders, transparencia y las responsabilidades del directorio.

Los resultados de la evaluación arrojaron que dentro de las 9 dimensiones del GC tres obtuvieron resultados significativos para la gestión de la EP (composición, proceso de inducción y plan de sucesión) promediándose en un 65% con nivel satisfactorio y categoría D. Por otro lado, 6 de las 9 dimensiones tienen un nivel de cumplimiento bajo ascendiendo a un 35% de adopción de buenas prácticas de GC atribuible a una categoría F siendo los mismos: Presidencia del consejo y dirección general, Evaluación por temática, Dinámica del consejo,

Mejores prácticas para mejorar la dinámica del consejo, Evaluación del director general, consejeros y órganos de gobierno, Auditoría y riesgos.

Respecto a la detección de lineamientos, herramientas o directrices de gobierno corporativo para mejorar la gestión de la EPMAGAQ como una estrategia de innovación empresarial, a través de la evaluación de “Gobierno Corporativo”, se determinó que la organización debe potenciar la actualización profesional, las reuniones con ejecutivos de la empresa pública, misma que debe estar constantemente en coordinación con todos los niveles de la institución.

La EPMAGAQ muestra algunos lineamientos de Gobierno Corporativo y los pone en práctica de forma empírica sin una planificación formal, misma que no se encuentra plasmada en algún estatuto, reglamento o afines. Temática que debe ser analizada en las sesiones de consejo, ya que es un tema importante la implementación total de las directrices que soportan la integración de los mandos de la empresa y de su comunicación con el personal y con las partes interesadas (stakeholders).

La EPMAGAQ tiene un porcentaje de adopción de buenas prácticas de GC de un 45%, la incorporación de la nueva estructura logrará que ésta crezca ya que se implementarán mecanismos para el involucramiento de los grupos de interés transparentando los procesos internos y externos.

Se estableció el esquema de implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, para la EPMAGAQ, mediante tres bloques interactivos que cumplirán funciones integrales para el desarrollo de la organización. El primero estará encargado de planificar, organizar, controlar y evaluar las acciones y actividades que se realicen en la empresa. El segundo, estará encargado de poner en práctica las estrategias y de generar constantemente mejoras en el desempeño del talento humano. Finalmente, el tercer bloque, se promoverá el cumplimiento de los objetivos planteados, con procesos de control y evaluación, produciendo flujos de información constante para formar un contexto transparente para la sociedad y para los stakeholders. La implementación de este esquema servirá también como referencia para

aquellas empresas públicas que están iniciando sus actividades y/o servicios a favor de la ciudadanía.

Los resultados productos de la investigación servirán como punto de partida para que las autoridades y/o nuevos gobernantes tomen los correctivos necesarios, de lo contrario la EP puede tener falencias en un futuro cercano.

4. Referencias Bibliográficas.

Álvarez Castañón, L. D. C., & Bolaños Evia, G. R. (2011). *Innovación y estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios*. Nova scientia, 3(5), 118-142.

Asipuela, S., & Elena, C. (2016). *La gestión de las empresas públicas de la función ejecutiva del Ecuador, puede mejorar con la incorporación de lineamientos de gobierno corporativo* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneider, L., & Wilcox, J. (2012). N° 6. Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal.

Berrezueta, J., Esteban, J., Illisaca, M., & Andrés, S. (2016). *La responsabilidad social empresarial enfocada en las empresas de manejo de residuos sólidos de la provincia del Azuay. Propuesta de Diseño de Plan de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa EMAC*. Periodo 2015-2016 (Bachelor's thesis).

Centro de Gobierno Corporativo para Latinoamérica. (2016). *Gobierno Corporativo en Ecuador*. Obtenido de <http://ftp.eeq.com.ec/upload/empresas-publicas-eficientes/Cultura%20Empresarial/Augusto%20Garz%F3n%20-%20Governance%20Ecuador.pdf>

Cáceres Maldonado, E. (2007). *Implementación de una metodología de evaluación de la gestión del gobierno corporativo en la banca privada ecuatoriana* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

- Cadena, O., Caicedo, F., Molina, J., & Panchi, J. (2012). *Implantación del Gobierno Corporativo en el Orgánico Funcional de la Empresa Municipal de Agua Potable del GAD Latacunga para el mejoramiento financiero y social del ejercicio económico del 2012*. Latacunga: Universidad de Las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga.
- Coffee, J. (2001). *The Risk of Dispersed Ownership*. Estados Unidos: Yale Law Journal 1.
- Colombres, G. (2005). *La teoría del órgano en la sociedad anónima*. México : Abeledo-Perro.
- EPMAGAQ. (2016). *Diagnóstico Situacional*. Obtenido de http://www.epmapaq.gob.ec/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/19_ESTUDIO_FACTIBILIDAD_EP_MAPAQ_EP_oct2016_23.pdf
- Johnston, D. J. (2004). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos]*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org>, <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>.
- Lefort, F., & González, R. (2008). Hacia un mejor gobierno corporativo en Chile. *Revista Abante*, 11(1), 17-37.
- LOEP, L. O. (13 de 12 de 2014). Registro Oficial Ley Orgánica de Empresas Públicas. Quito, Pichincha, Ecuador.
- López Montenegro, S. A. (2014). *Formulación del plan estratégico 2014-2018 para el mejoramiento de la gestión empresarial de la empresa pública metropolitana de gestión integral de residuos sólidos emgirs ep del distrito metropolitano de Quito* (Master's thesis, Quito: Universidad Israel, 2014).

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Obtenido de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2011). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*. España: Ministerio de Economía y Hacienda, España.
- Pettit, P. (1991). *Contemporary political theory*. Nueva York : Maxwell MacMillan International Editions.
- Quirós, M. Á. S., & Valera, M. A. (2018). *Buenas prácticas en universidades latinoamericanas y caribeñas Aportes al concepto de Responsabilidad Social Internacional* Caso: UNCUYO (Argentina) y UNA (Costa Rica). *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)* ISSN: 0798-1228/ISSN: 2610-7759 (En línea), 26(26), 15-41.
- Silva Rivera, S. J. (2015). *Manejo de los desechos sólidos y el impacto en la calidad de vida de los habitantes de la parroquia "24 de Mayo" cantón Quevedo, 2014* (Bachelor's thesis, Quevedo-UTEQ).
- Sperber, D. (2015). *El Gobierno Corporativo*. Quito : USFQ.
- Sperber, D. A. (2007). *El Gobierno Corporativo, ¿en el Ecuador?* *Iuris Dictio*, 7(10).

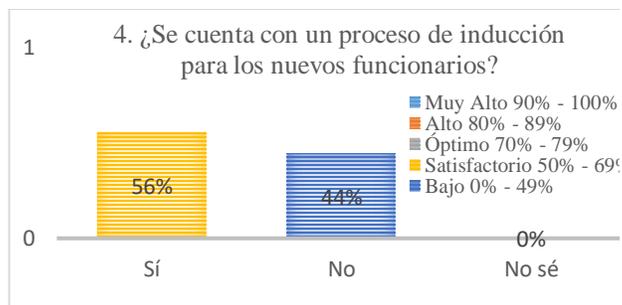
5. Anexos.

5.1 Gráficos y análisis de la aplicación de encuestas sobre Grado de Gobierno Corporativo en la EPMAGAQ

Nivel	Análisis y Evaluación	Descripción Grafica										
<i>Nivel 1: Composición</i>	<p>Se observa que de forma positiva el nivel de resultado del Consejo de administración mayoritariamente es calificado con un 46%, es decir sobrepasan las expectativas de los clientes internos y externos (stakeholders), por lo que se estima que existe un consejo coherente con los objetivos de la empresa pública.</p>	<p>1. ¿Cuál es el nivel de resultados del consejo de administración?</p> <table border="1"> <tr><td>No se</td><td>4%</td></tr> <tr><td>Insatisfactorios</td><td>19%</td></tr> <tr><td>Suficientes</td><td>46%</td></tr> <tr><td>Satisfactorios</td><td>21%</td></tr> <tr><td>Altamente</td><td>10%</td></tr> </table>	No se	4%	Insatisfactorios	19%	Suficientes	46%	Satisfactorios	21%	Altamente	10%
No se	4%											
Insatisfactorios	19%											
Suficientes	46%											
Satisfactorios	21%											
Altamente	10%											
<i>Nivel 2: Presidencia del consejo de administración y dirección general</i>	<p>El 73% considera que el Consejo de administración tiene una incorporación entre 1 y 3 años. Un 16% estima que este lo hace entre 3 y 5 años, y el 11% opina que menos de un año. Al parecer el tiempo en el que el Consejo de la EPMAGAQ logra acoplarse al funcionamiento de la empresa tiende a ser en el corto plazo.</p>	<p>2. ¿Cuál es el tiempo de incorporación del consejo de administración?</p> <table border="1"> <tr><td>Menos de 1 año</td><td>11%</td></tr> <tr><td>Entre 1 y 3 años</td><td>73%</td></tr> <tr><td>Entre 3 y 5 años</td><td>16%</td></tr> <tr><td>Más de 5 años</td><td>0%</td></tr> <tr><td>No sé</td><td>0%</td></tr> </table>	Menos de 1 año	11%	Entre 1 y 3 años	73%	Entre 3 y 5 años	16%	Más de 5 años	0%	No sé	0%
Menos de 1 año	11%											
Entre 1 y 3 años	73%											
Entre 3 y 5 años	16%											
Más de 5 años	0%											
No sé	0%											
<i>Nivel 2: Presidencia del consejo de administración y dirección general</i>	<p>El 67% del personal anota que en la EPMAGAQ la administración (gerencia) está dirigida por la misma persona que preside el consejo de administración. Sin embargo, un 33% opina que ésta responsabilidad la realiza otra persona, evidenciándose que los servidores públicos no tiene claro el nivel jerárquico del personal que conforma los órganos superiores, lo que demuestra que la comunicación interna no es clara.</p>	<p>3. ¿La administración (gerencia) está dirigida por la misma persona que preside el consejo de administración?</p> <table border="1"> <tr><td>NO</td><td>33%</td></tr> <tr><td>SÍ</td><td>67%</td></tr> </table>	NO	33%	SÍ	67%						
NO	33%											
SÍ	67%											

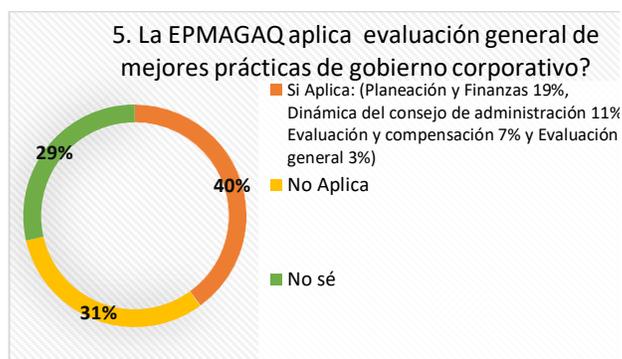
*Nivel 3:
Proceso de inducción*

El 56% (algo más de la mitad) de los encuestados indica que estos procesos están presentes en la empresa, por otra parte, el 44% contesta que no existen actividades ni procedimientos encaminados hacia la inducción de los consejeros de la EPMAGAQ.



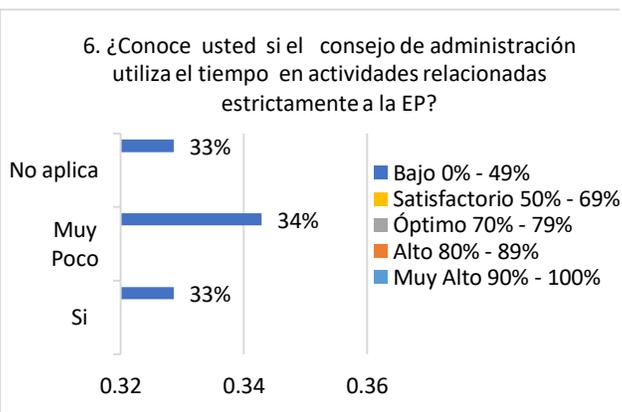
*Nivel 4:
Evaluación por temática*

A través de la encuesta se determinó que la EPMAGAQ, si aplica evaluación general de mejores prácticas de GC en un 40% distribuido en (Planeación y Finanzas 19%, Dinámica del consejo de administración 11%, Evaluación y compensación 7% y Evaluación general 3%) evidenciándose que la EP está orientada pero aún se tiene niveles bajo, el 31% señala que no aplica y el 29% destaca que no sabe si se aplica evaluación de GC.



*Nivel 5:
Dinámica del consejo de administración*

El 34% del personal anota que el consejo invierte poco tiempo en actividades de la EP, mientras que el 33% expresa que el consejo si utiliza su tiempo para realizar actividades en la EP como (seguimientos posteriores a las sesiones con el 13%, reuniones con ejecutivos 9%, asistencia a reuniones 6%, Traslado a eventos de consejo y/o comités 3% y actualización profesional y revisión de información previo a la sesión 1) porcentaje bajo pero que evidencia que se encamina hacia el buen funcionamiento interno de la organización, mecanismo necesario para dar direccionamiento estratégico de la entidad. El restante 33% opinan que el consejo no utiliza su tiempo en actividades relacionadas a la EP.



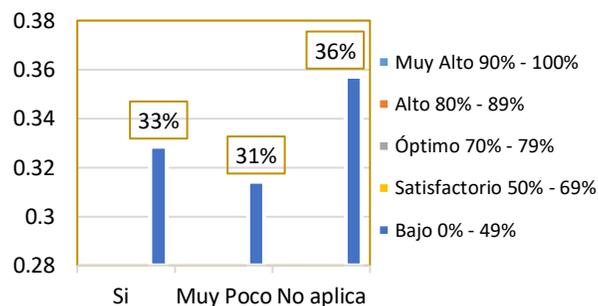
*Nivel 6:
Mejores prácticas para*

El 36% del personal de la EPMAGAQ respaldan que no se aplica evidencia de buenas prácticas de GC para mejorar la dinámica del consejo de administración, el 33% manifiestan que la EP si demuestra buenas prácticas de GC como (El consejo y los comités cuentan con reglas de operación que definen claramente sus roles y responsabilidades 17%, Cuenta con un plan de trabajo con temas que debe revisar el consejo y los comités anualmente y el consejo mantiene un lugar

mejorar la dinámica del consejo de administración

de internet seguro para ahí incorporar y consultar información confidencial del mismo en un 4%, Los órganos de gobierno cuentan con un proceso eficiente para documentar las decisiones tomadas y se cuenta con una persona designada para tomar y dar seguimiento a los acuerdos del consejo y comités en un 3%, y Se cuenta con un programa adecuado de actualización profesional continua para los consejeros (1%); mientras que el 31% indican que la EP muy poco aplica evidencia de buenas prácticas de GC para mejorar la dinámica del consejo de administración.

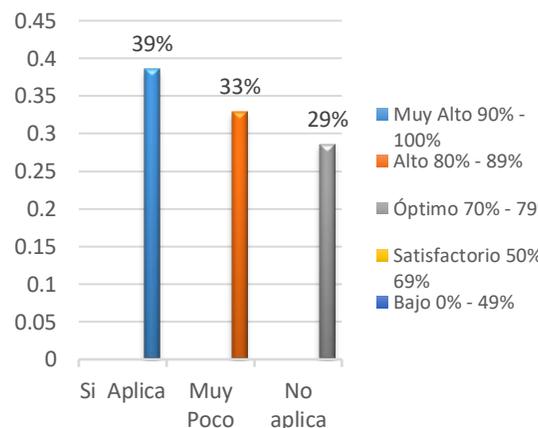
7. La EPMAGAQ evidencia buenas prácticas de GC para mejorar la dinámica del consejo de administración?



Nivel 7: Evaluación del director general, consejeros y órganos de gobierno

El 39% del personal encuestado anuncia que la EPMAGAQ aplica evaluaciones al director general, consejeros y órganos de gobierno definidas en (establecimiento metas específicas y medibles a mediano y largo plazo para el desempeño del Director General 13%, Realización de evaluaciones del director general sobre una base regular 7%, Realización de evaluaciones de los miembros del consejo sobre una base regular 6%, con un 4% están evaluación a los órganos de gobierno sobre una base regular, programa de compensación ejecutiva de la compañía en el desempeño corporativo y Existencia de un plan de sucesión formal para el director general y los puestos de los directivos relevantes). El 33% revelan que la EP muy poco aplica evaluaciones al director general, consejeros y órganos de gobierno, mientras que el restante 28% indican que no se aplican evaluaciones.

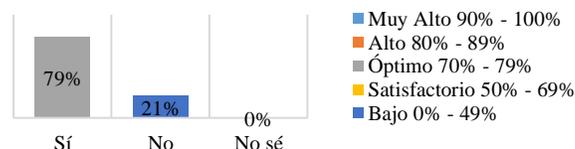
8. La EPMAGAQ aplica evaluaciones al director general, consejeros y órganos de gobierno?



Nivel 8: Plan de sucesión

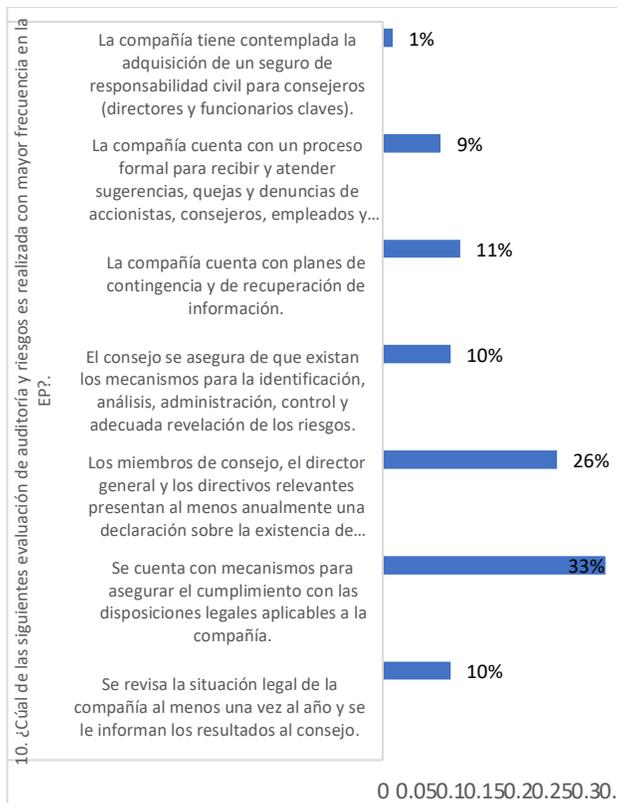
El 79% de los encuestados conoce y admite que este plan existe y se aplica en la EPMAGAQ, mientras que el 21% restante afirma que no existe o lo desconoce.

9. ¿Existe plan de sucesión?



*Nivel 9:
Auditoría
y riesgos*

Las encuestas demuestran que la EP realiza con mayor frecuencia evaluaciones de cumplimiento de disposiciones legales para el correcto manejo y alcance de metas Complementariamente y en segundo lugar se evidencia valoraciones a los órganos de gobierno en cuanto a declaración sobre la existencia de conflictos de interés con respecto al entorno (stakeholders), los cuales son al menos presentados una vez al año. Seguidamente se tiene que la EP cuenta con planes de contingencia y de recuperación de información. En cuarto lugar se encuentran la revisión de la situación legal y la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos. Finalmente, y con menor frecuencia se tiene evaluaciones de recepción y atención de sugerencias, quejas y denuncias de consejeros, empleados y terceros interesados; al igual que la adquisición de un seguro de responsabilidad civil para funcionarios claves.



Fuente: Elaboración del Autor basados en criterios de la OCDE

5.2 Organigrama Propuesta para implementación de GC en la EPMAGAQ

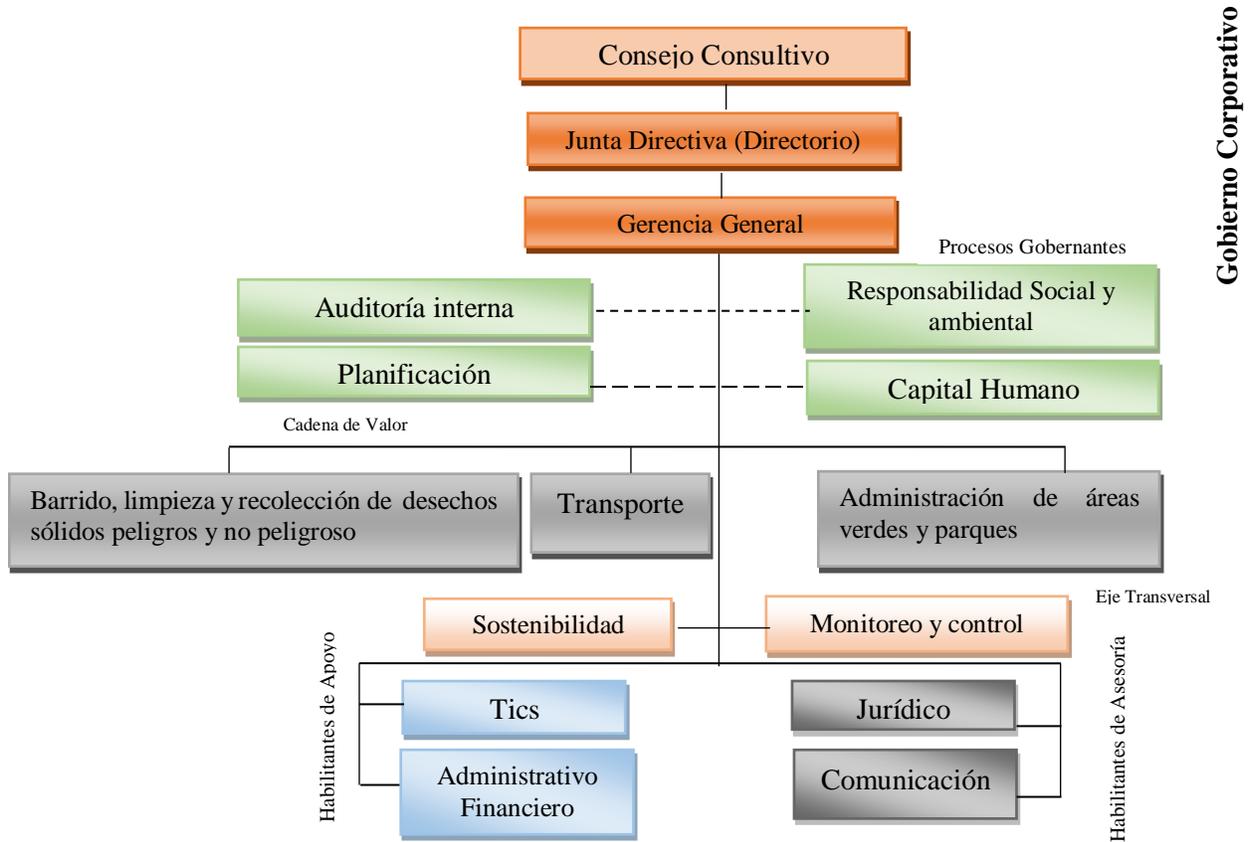


Figura 1. Diseño de organigrama para incorporación de GC en la EPMAGAQ
Fuente: Elaboración propia según investigación de campo