



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS
AVANZADAS

TEMA:

CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA PROYECTOS
ESPECÍFICAMENTE ENFOCADOS EN ALIANZAS PÚBLICO - PRIVADA
PARA EL CONTEXTO ECUATORIANO APLICADO AL CASO DE
ESTUDIO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE DESARROLLO
ECONÓMICO EDEC EP

AUTORES:

GLADYS EULALIA JARA ARBITO

DIRECTOR:

PAOLA ESTEFANÍA CARRERA HIDALGO

CUENCA - ECUADOR

2022

Autora:***Gladys Eulalia Jara Arbito***

Contador Público Auditor.

Candidata a Magister en Administración de Empresas,
Mención en Gestión Financiera por la Universidad Politécnica

Salesiana - Sede Cuenca

gjaraa2@est.ups.edu.ec

Dirigido por:***Paola Estefanía Carrera Hidalgo***

Internacionalista

Máster Universitario en Planificación de Proyectos de
Desarrollo Rural y Gestión Sostenible.

pcarrera@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2022 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

JARA ARBITO GLADYS EULALIA

CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA PROYECTOS ESPECÍFICAMENTE ENFOCADOS EN ALIANZAS PÚBLICO - PRIVADA PARA EL CONTEXTO ECUATORIANO APLICADO AL CASO DE ESTUDIO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO EDEC EP

AGRADECIMIENTOS

La presente tesis es un trabajo realizado para obtener la maestría en Administración de Empresas, mención en Finanzas, con la finalidad de obtener conocimientos que puedan aportar en mi vida, personal, profesional, en el ámbito social y ambiental, es por ello que el tema se ve enfocado en el desarrollo de alianzas Públicas Privadas, para que la misma mejore la calidad de vida de la sociedad con una administración de los recursos económicos de forma eficiente y equitativa.

Por lo que quiero agradecer primeramente a Dios por darme una familia muy especial, por quienes intento ser cada día un mejor ser humano.

A mi familia que de una u otra manera siempre están pendientes de mí, a mis padres, hermanas, hermanos, sobrinas, sobrinos, cuñados, cuñadas, en especial a mi hermana y su familia con quien vivo, por darme su acogida, apoyo moral, económico y el calor de un hogar.

A mis profesores, en especial a mi tutora de tesis quienes con sus sabias enseñanzas han aportado en mi crecimiento profesional, a tener nuevas visiones con respecto a los avances tecnológicos, económicos y sociales que muchas veces por estar en el día a día nos olvidamos de que afuera de nuestro entorno están sucediendo cosas muy interesantes que mejoran el vivir diario.

RESUMEN

La Alianza Público-Privada (APP) es importante porque permite al estado garantizar la provisión de servicios públicos, infraestructura y demás productos que determina la ley por lo que el estado podrá constituir empresas públicas o delegar a la iniciativa privada y a la Economía Popular y Solidaria (EPS) y la participación en sectores estratégicos, basados en un marco legal ecuatoriano. La presente investigación se ha considerado pertinente la propuesta de un modelo de gestión para proyectos específicamente enfocados en alianzas público-privado para el contexto ecuatoriano, aplicado al caso de estudio de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico (EDEC EP) bajo el análisis de la metodología Project Management Institute (PMI), Modelo EFQM European Foundation for Quality Management y “Guía Metodológica para presentación y aprobación de proyectos bajo la modalidad Asociación Público-Privada” emitido por el Comité Interinstitucional de Asociaciones Público-Privadas del Ecuador.

Para conseguir la información se realizó una revisión documental en materia legal que le permita a la empresa ejecutar proyectos de alianza público-privado, así como el diagnóstico de la situación de la empresa en temas como: presupuesto, situación económica, financiera y el organigrama institucional, con el objeto de crear un modelo de gestión de proyectos APP que pueda ser implementado en diferentes empresas e instituciones públicas como una herramienta que permita contribuir a la mejora del servicio público, una mayor eficiencia en la utilización de recursos, en infraestructura, servicios básicos, comunicaciones, transporte entre otros.

Palabras clave:

Proyectos, modelos de gestión, alianza pública-privada, sector público, EDEC EP.

ABSTRACT

The Public-Private Partnership (PPP) is important because it allows the State to guarantee the provision of public services, infrastructure and other products determined by law under the Ecuadorian legal framework. This allows State to create public companies or delegate to private initiative and the Popular and Solidarity Economy (EPS, Spanish acronym) together with the participation of strategic sectors. The present research has been considered relevant the proposal of a management model for projects focused on public-private partnerships for the Ecuadorian context, applied to the Municipal Public Enterprise for Economic Development (EDEC EP, Spanish acronym) under the analysis of the methodology Project Management Institute (PMI), European Foundation for Quality Management (EFQM) Model and the “Methodological Guide for the presentation and approval of projects under the modality PPP” issued by the Ecuadorian Interinstitutional Committee of PPP.

In order to obtain the information, a documentary review was carried out on legal matters that allows the company to execute public-private partnership projects, as well as a diagnosis of the company’s situation on issues such as: budget, economic and financial situation, and the institutional structure, with the aim of creating a PPP project management model that can be implemented in different companies and public institutions as a tool that contributes to the improvement of the public service, greater efficiency in the use of resources, infrastructure, basic services, communications, transport, among other State powers.

Keywords:

Projects, management models, public-private partnership, public sector, EDEC EP.

Tabla de Contenidos

1.	INTRODUCCIÓN	5
1.1.	Situación Problemática. Antecedentes	5
1.2.	Formulación del Problema	11
1.3.	Justificación Teórica	12
1.4.	Justificación Práctica.....	14
1.5.	Objetivos	15
1.5.1.	Objetivo General.....	15
1.5.2.	Objetivos Específicos	16
1.6.	Principales Resultados.....	16
1.6.1.	Resultado Directo	16
1.6.2.	Resultados indirectos	16
2.	MARCO TEÓRICO.....	17
2.1.	Base Legal	17
2.1.1.	Constitución de la República del Ecuador.....	17
2.1.2.	Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público- Privado y la Inversión Extranjera	18
2.1.3.	Decreto Ejecutivo Nro.1190- Reglamento de incentivos - Privado	20
2.1.4.	Ley Orgánica de Empresas Públicas.....	21
2.1.5.	Ordenanza de Creación de la empresa Pública de desarrollo Económico EDEC EP. 22	
2.2.	Bases Teóricas.....	25
2.2.1.	Modelo de Gestión.....	25
2.2.2.	Asociación Público Privado.....	27
2.2.3.	Sector Público.....	28
2.2.4.	Sector Privado.....	28
2.2.5.	Proyecto	29
2.3.	Análisis Crítico de la metodología existente relacionada al problema	30
2.3.1.	Guía para el Diseño y Gestión de Alianzas Público – Privada.....	31
2.3.2.	Metodología Project Management Institute (PMI).....	32
2.3.3.	Modelo EFQM European Foundation for Quality Management.....	33
2.3.4.	Guía Metodológica para presentación y aprobación de proyectos bajo la modalidad Asociación Público-Privada	34

3.	METODOLOGÍA	37
3.1.	Unidad de análisis	37
3.2.	Población.....	37
3.3.	Métodos a emplear.	38
3.4.	Identificación de las Necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias	40
3.5.	Técnica de recolección de datos.....	41
3.6.	Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información	42
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
4.1.	Análisis, interpretación y discusión de los resultados.....	43
4.1.1.	Resultado de la Variable Base Legal.....	44
4.1.2.	Resultados de la Variable Situación Financiera y Económica de la Institución.....	46
4.1.3.	Resultado de la Variable Modelo de Gestión de Proyectos APP	48
4.1.4.	Discusión	53
4.2.	Propuesta metodológica o tecnológica.....	54
4.2.1.	Premisas o supuestos.	55
4.2.2.	Objetivo de la Propuesta Metodológica.....	56
4.2.3.	Objetivo de la Propuesta.....	56
4.3.	Responsables de la implementación y control.	57
4.4.	Fases para la puesta en práctica.....	57
4.4.1.	Fase 1: Inicio: Acta de Constitución del Proyecto.	57
4.4.2.	Fase 2: Planificación.....	59
4.4.3.	Fase 3: Ejecución	63
4.4.4.	Fase 4: Monitoreo y control.....	65
4.4.5.	Fase 5: Cierre de proyecto	70
5.	CONCLUSIONES	71
6.	RECOMENDACIONES	73
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
8.	ANEXOS	77

Lista de tablas

Tabla 1. Aspectos Relevantes proyectos APP	6
Tabla 2: Proyectos APP en América Latina y el Caribe	9
Tabla 3. Catálogo de inversiones en infraestructura.....	10
Tabla 4. Proyectos y unidades de negocios de la EDEC EP.....	14
Tabla 5. Artículos relacionados con la provisión de servicios públicos y su delegación.	18
Tabla 6. Capítulos que conforman la Ley Orgánica de Incentivos para la Asociación Público-Privado e inversión extranjera	19
Tabla 7. Detalle de los incentivos que constan en Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público Privada	20
Tabla 8. Artículos relacionados con la provisión de servicios públicos y su delegación.	21
Tabla 9. Conceptos y objetivos de investigación.....	25
Tabla 10. Ventajas de APP según el tipo de actor.	31
Tabla 11. Población de generación de información.....	38
Tabla 12. Variables Dependientes.	40
Tabla 13. Variable independiente	41
Tabla 14. Técnicas de recolección de datos e información encontrada	42
Tabla 15. Personas entrevistadas.	43
Tabla 16. Normativa Externa e Interna para APP en el Territorio Ecuatoriano y EDEC EP	45
Tabla 17. Presupuesto EDEC EP del 2019 al 2022.	47

Lista de figuras

Figura 1. Concepto de Modelo de Gestión.	26
Figura 2. Modelo de estructura y funciones de la gestión de proyectos.	27
Figura 3. Atributos principales asociados a la definición de proyecto.	30
Figura 4. Descripción General de la Gestión de la Integración del Proyecto.	32
Figura 5. Criterios de evaluación del Modelo EFQM.....	33
Figura 6. Análisis de viabilidad y conveniencia.	34
Figura 7. Aprobación del proyecto bajo APP e incentivos.....	35
Figura 8. Gestión contractual y monitoreo.	36
Figura 9. Aceptación de proyectos APP	50
Figura 10. Percepción de beneficios de proyectos APP.....	51
Figura 11. Estructura organizacional por procesos de la EDEC EP	52
Figura 12. Propuesta de modelo de gestión para proyectos APP para empresas públicas.....	55
Figura 13. Fase I: Inicio.	57
Figura 14. Acta de constitución de proyecto APP	58
Figura 15. Fase 2: Planificación.....	59
Figura 16. Plan general para la dirección del proyecto.....	60
Figura 17. Enunciado de alcance del proyecto.	61
Figura 18. Documento de alcance del proyecto.....	62
Figura 19. Identificación de actividades del proyecto.	62
Figura 20. Fase 3: Ejecución.....	63
Figura 21. Descripción de actividades del proyecto.	64
Figura 22. Fase 4: Monitoreo y control.	65
Figura 23. Informe gerencial sobre incidentes.....	66
Figura 24. Solicitudes de cambio.....	69
Figura 25. Fase 5: Cierre del Proyecto.....	70

Lista de siglas/abreviaturas

APP	Alianza Público Privada.
EPS	Economía Popular y Solidaria.
EDEC EP	Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico.
PMI	Project Management Institute.
EFQM	European Foundation for Quality Management.
PFI	Programas de Formación e Inserción.
BM	Banco Mundial.
MPCEIP	Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado.
POA	Plan Operativo Anual.
INNOVACENTRO	Centro de Fomento productivo de Madera y Mueble.
PRAC	Portal Regional de Artesanías de Cuenca.
PIECH	Parque Industrial Ecoparque Chaullayacu.
CEM UART	Centros Municipales Artesanales.
COPCI	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
IVA	Impuesto al Valor Agregado.
FODINFA	Fondo de Desarrollo para la Infancia.
GDFE	Grupo de Fundaciones y Empresas.
CIMA	Centro de Investigaciones Municipales Aplicados.
CIAPP	Comité Interinstitucional de Asociaciones Público Privadas.
PPP	Public-Private Partnership
LOEP	Ley Orgánica de Empresas Públicas

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática. Antecedentes

Los modelos de gestión para proyectos ayudan a especificar cada uno de los componentes de un sistema, los mismos pueden ser aplicados en el ámbito público, privado o en alianzas estratégicas que beneficia a las dos partes. Con la finalidad de promover el desarrollo económico y social, es necesario aumentar el nivel de inversión en infraestructura y programas sociales; este aumento solo podrá lograrse mediante la combinación entre una mayor eficiencia en los procesos de planificación e implementación de proyectos y un mejor uso de recursos públicos y privados que permitan diferentes modelos de financiamiento y gestión de inversión en obras y servicios públicos.

El campo de acción en el que se implementa las APP se define de manera que los proyectos, las entidades públicas pueden delegar la ejecución, gestión e inversión de los actores privados y de igual manera cuales son los incentivos de los que gozan los inversionistas privados, con este tipo de alianzas, de esta manera se podrá realizar propuestas claras al sector productivo, comercial y empresarial con el fin de incrementar este tipo de asociaciones (Altamirano 2019).

Básicamente los orígenes de inversión del sector privado para el sector público están en la Unión Europea a través de un tratado, previo a este compromiso los gobiernos se veían en la dificultad de realizar obras de infraestructura sin incrementar el endeudamiento fiscal, en razón de este tema tuvieron que revisar y modificar sus políticas de endeudamiento fiscal y políticas de inversión para obras de infraestructura. Desde febrero del 2004, se habría tomado la decisión de modificar el sistema de contabilidad estándar europeo, esto con la finalidad de contar con una regulación efectiva y uniforme, además en la parte relacionada con el control de las inversiones del Estado realizadas con motivo de ciertos contratos públicos denominados “Public-Private Partnerships”, es decir, “Asociaciones Público-Privadas” (Loo, 2015).

En cuanto al tratamiento contable sobre proyectos de asociaciones de APP, la oficina estadística de la Unión Europea implementó reglas contables con el fin de obtener información oportuna y

confiable, el capital de esta asociación viene definido en un convenio, los capitales no son considerados necesariamente como gasto, por ende, no son computarizadas como deuda pública, por lo que, este tipo de proyectos deben tener rentabilidad razonable (Rebollo 2009).

Es así que en Europa se aplica las APP como un deber de las multinacionales, es decir como responsabilidad social y no como un beneficio para las empresas que según organizaciones no gubernamentales cuestionan las malas prácticas y los impactos sociales, ambientales y culturales de las empresas transnacionales en algunos países y consideran que no tiene sentido entrar en procesos de colaboración con las empresas públicas (Ramiro and Pérez 2011).

Los programas y las políticas públicas deben alinearse para superar las restricciones principales con la realidad política de los países y otros factores, la capacidad específica de los agentes del sector público y privado, y tipos de acciones que alienten al sector privado a tomar decisiones orientadas a alcanzar las metas estratégicas, también es preciso alinear las metas y los programas de la estrategia correspondientes al nivel macroeconómico, que tienen un enfoque horizontal con las metas y los programas orientados a actividades o sectores específicos a fin de combinar de manera eficaz las señales del mercado con los incentivos del gobierno (Devlin and Mogueillansky 2009).

En cada región, en cada país del mundo se establecen aspectos relevantes de los proyectos APP [tabla 1] que demuestran aportes y cambios significativos a través del tiempo de los proyectos realizados. En este sentido, las APP utilizadas de manera adecuada, son herramientas para el desarrollo de proyectos públicos que mejoran la calidad de vida de sus habitantes y el servicio público. En América Latina y el Caribe si bien ya se han desarrollado proyectos de APP, aún queda muchos puntos inconclusos pues son pocas las alianzas significativas; un claro ejemplo es Ecuador, pues aún queda mucho por hacer, para poder optimizar la utilización de las políticas públicas en beneficio de los involucrados, usuarios y sus habitantes en general, así como los sectores públicos y privados.

Tabla 1.

Aspectos Relevantes proyectos APP.

PAÍS	ASPECTOS RELEVANTES	PROYECTOS
Australia	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptaron programas Sistemáticos basados en el PFI (Programas de Formación e Inserción) 	<ul style="list-style-type: none"> • El ferrocarril al aeropuerto en Sídney • El túnel para cruzar la ciudad y el que cruza la bahía • Remodelación de la Estación Sur de Melbourne • El hospital Robina de Queensland
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> • Creación en 2009 de la empresa pública P3 Canada Inc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de autobuses Viva Rapid Transit o la autopista 407 de Ontario • El ferrocarril elevado Canada Line • El hospital y centro anticáncer Abbotsford • La autopista del mar al cielo • El hospital universitario McGill • La ampliación oeste de la Autopista 30 • El hospital de investigación de la Universidad de Montreal
China	<ul style="list-style-type: none"> • El Ayuntamiento de Shantou firmó una APP de 50 millardos de yuanes con CITIC Group. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo urbanístico en un área de 168 kilómetros cuadrados al sur del distrito central de negocios de la ciudad • El proyecto, bautizado Nueva Ciudad Costera de Shantou, incluye construcción residencial, infraestructuras (entre ellas un túnel que cruza la bahía) y desarrollo industrial
España	<ul style="list-style-type: none"> • Un sentido moderno las APP se introducen en España con la Instrucción de Obras Públicas de 10 de octubre de 1845. 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 proyectos de carreteras con una inversión superior a los 20 millardos de euros, • 13 hospitales y edificios sociales, • 12 concesiones ferroviarias, • 13 puertos deportivos,

		<ul style="list-style-type: none"> • 19 puertos comerciales nuevos o ampliaciones • 10 concesionarias del servicio de agua en grandes ciudades
India	<ul style="list-style-type: none"> • El Gobierno ha estimado una inversión de 320 millardos de dólares norteamericanos (\$) en su décimo plan. Los grandes proyectos de infraestructuras en el estado de Maharashtra (más del 50 %) se basan en el modelo APP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de carreteras, puertos, energía. • Regadío, • Telecomunicaciones, • Suministro de agua • Aeropuertos • Impulsadas a través del modelo APP
Japón	<ul style="list-style-type: none"> • Comenzó en 1981, el llamado literalmente en japonés se refiere a sociedades de economía mixta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas • Sociedades Laborales • Organizaciones no lucrativas • Asociaciones caritativas y mutuas o mutualidades • Los ferrocarriles japoneses
Filipinas	<ul style="list-style-type: none"> • La ley filipina de construir-operar-transferir (BOT por sus siglas en inglés) aprobada el 5 de mayo de 1994 y modificada en 2012 regula las APP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carreteras, • Aeropuertos • Puentes
Puerto Rico	<ul style="list-style-type: none"> • Las APP en Puerto Rico se dio en el sector del Transporte, servicios públicos, programas sociales, educación, algunas se encuentran en desarrollo, otras en investigación, funcionamiento, y en espera de aprobación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aerostar • Autoridad de Acueductos y Alcantarillados • Autoridad de Energía Eléctrica • Aeropuerto Internacional Luis Muñoz Marín • Metropistas • Nuevo Comienzo • Autopistas de Puerto Rico • Escuelas del Siglo 21

Uno de los primeros proyectos realizado bajo la modalidad de APP en América Latina fue ejecutado en México, más o menos por los años 90, se inició con proyectos de construcción de infraestructura para servicios municipales como-servicios de agua potable, recolección de residuos, salud, carreteras, educación; de igual manera que en la normativa de la Unión Europea se tenía que determinar que exista rentabilidad del proyecto a través de estudios de factibilidad, lógicamente lo que se pretendía, es brindar a la ciudadanía un servicio con eficiencia, eficacia, y calidad.

Otro tema muy importante ante la aplicación de proyectos bajo el régimen de APP consiste en evitar y/o disminuir considerablemente los sobrepuestos y postergación injustificada de la obra, esto se lograría en este tipo de asociatividad, por cuanto el sobre costo y retrasos en la obra estaría afectando directamente al inversionista. Las dificultades presentadas en estos modelos fue la transparencia en la etapa de adjudicación de la obra, sin embargo, la primera experiencia en América Latina fue demostrando ventajas ante una administración tradicional, por cuanto, se evidenció disminución en el tiempo de retraso de entrega de la obra a dos meses y no registrar sobrepuestos (Correa, 2022).

Tabla 2:

Proyectos APP en América Latina y el Caribe.

PAÍS	PROYECTOS	INVERSIÓN MILLONES	AÑOS	PROMEDIO ANUAL
Brasil	505	230.800	10	23.080
México	120	40.400	10	4.040
Colombia	58	25.500	10	2.550
Chile	93	19.800	10	1.980
Ecuador	5	500	10	50
El Salvador	5	150	10	15
Haití	2	100	10	10
Belice	2	100	10	10

Nota: elaboración propia 2022. Fuente: (Diario La Hora, 2019)

El número de proyectos realizados en los últimos 10 años de algunos países de América Latina y el Caribe se ha incrementado a medida que los resultados se visibilizan y se tienda a una inversión auspiciada por la empresa privada [tabla 2]. A criterio del Banco Mundial (BM) en Ecuador no se ha desarrollado un plan que oriente a los inversionistas nacionales y extranjeros los destinos de inversión en las que se puede desarrollar los proyectos con este tipo de asociatividad, a pesar que en marzo de 2015 mediante decreto se crea la normativa para aplicación de asociatividad público - privada la misma que según su ámbito de aplicación puede referirse a proyectos de servicio público y de interés general (Banco Mundial, 2022).

Se ha realizado un análisis de las inversiones que constan en el catálogo en la rama de infraestructura según información del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), mismas que actualmente se encuentran con 9 proyectos; de esta información se desprende que 4 proyectos se encuentran bajo la modalidad de Concesión y los 5 proyectos más con la modalidad alianza público-privado [tabla 3].

Tabla 3.

Catálogo de inversiones en infraestructura.

Nro.	PROYECTOS	INVERSIÓN USD (MM)	DELEGACIÓN AÑOS	MODALIDAD
1	Terminal Multipropósito del puerto de Esmeraldas.	949,56	50	CONCESION
2	Control de pesos, dimensiones y aforo de vehículos de carga pesada	37,08		CONCESION
3	Proyecto vial Naranjal - Tenguel	260,03	30	CONCESION
4	Corredor Cumbe - Cuenca (Acceso a sur de Cuenca)	506,00	30	CONCESION
5	Metroférico: Quito - Aeropuerto Talabela	1.940,00	35	MODALIDAD APP
6	Proyecto Plataforma Logística Santo Domingo	164,00	25	MODALIDAD APP
7	Proyecto Puerto Bolívar	750,00	50	MODALIDAD APP
8	Proyecto Puerto Posorja	1.000,00	50	MODALIDAD APP
9	Proyecto Carretera Rio 7. El Oro	1.837,00	30+10	MODALIDAD APP

Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Información obtenida durante la investigación)

Desde el sector público y privado se apoya el fortalecimiento de estas alianzas, razón por lo que contar con un modelo de Gestión en donde se detalle el procedimiento legal, técnico, financiero y administrativo es sumamente importante. En la ciudad Cuenca existe la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico, que fue creada en el año 2010 por el Concejo Cantonal del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de la Cuenca, forma parte del sector público en ejercicio de la facultad conferida por la Constitución y la ley, para el ejercicio de sus funciones primordiales en materia de prestación de sus servicios y generación de desarrollo económico, producir cambios en la vida de los ciudadanos que habitan en el cantón, a través de la participación activa para ejercer sus propias opciones para aumentar su calidad de vida, por medio de la incorporación de un organismo que funcione como eje principal del desarrollo local, enfocado a la actividad económica, al crecimiento productivo y a las necesidades de los emprendedores. Esta empresa cumple un rol motivador y estimulador, mediante espacios de participación con diversos organismos públicos y privados, opera sobre el reconocimiento de las capacidades locales de los artesanos, industriales, productores y de todos los ciudadanos (EDEC 2009).

La gestión para proyectos como los que la EDEC EP tiene, requiere un modelo que se adapte a las necesidades de la situación económica y social de la ciudad de Cuenca, a esto se suma el marco legal que conlleva ejecutar las acciones que vayan en beneficio colectivo, donde se genere auto sustentabilidad y creación de empleo. La gestión planificada implica la aplicación de varios métodos y con el estudio investigativo y práctico se aplica a distintos proyectos incluyendo a las APP que generan beneficio social con ayuda de la empresa privada.

1.2. Formulación del Problema

En Ecuador existe normativa que permite que las instituciones y empresas públicas ejecuten proyectos con APP, para garantizar la provisión de servicios públicos, a través de las delegaciones de sectores estratégicos a la empresa privada, sin embargo, existe escasez de inversión de este tipo de alianzas, debido a la falta de información que permita identificar el impacto que genera en la ejecución y calidad de servicios públicos y los beneficios que brinda a la ciudadanía en general.

EDEC EP para el cumplimiento de sus objetivos y la eficiencia, racional y rentable de sus actividades, actúa directamente o por medio de asociaciones con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, contratos de gestión compartida, alianzas estratégicas, convenios de cooperación interinstitucional con entidades públicas o privadas y otras formas de asociación permitidas por la Ley; a pesar de estar amparado por la normas y leyes que permiten este tipo de sociedades, no existe un modelo de gestión para proyectos a seguir y que facilite las condiciones y actividades en dichos convenios, para de esta manera masificar estas alianzas y sean comunes como la ejecución de proyectos netamente públicos como son la mayoría de programas que se realizan en la actualidad tanto en Cuenca como en Ecuador (EDEC 2009).

El problema de las alianzas entre las empresas públicas y privadas es la falta de información y el desconocimiento de la normativa para la implementación de APP, por lo que la inversión en proyectos de esta modalidad es escasa a nivel local y nacional; a esto se suma los problemas propios del país como la inestabilidad política, altos índices de corrupción en el sector público y la falta de gestión en temas de inversión por parte de los gobernantes. La falta de un modelo de gestión de proyectos APP, aprobada por el directorio, que es el nivel jerárquico superior de la empresa EDEC EP que es el caso de estudio, imposibilita que al momento de realizar el Plan Operativo Anual (POA) se cuente con una asignación propia en el presupuesto para los proyectos APP y no sean considerados como una alternativa para realizar proyectos y programas que resulten más eficientes y productivos.

1.3. Justificación Teórica

La investigación y análisis realizado de casos en varios países en donde se han desarrollado alianzas públicas privadas ha tenido un índice del 80% de éxito, pues se efectivizó su objetivo final. En Ecuador, los cinco proyectos APP existentes se han ejecutado en términos estándares de acción y organización hasta la actualidad sin presentar problemas por los cambios de gobiernos, siendo vistos con buenos ojos por parte de los beneficiarios de dichos proyectos e importantes por la nueva forma de desarrollar productos sociales con más eficiencia en el uso de recursos por la supervisión de una parte privada.

El presente trabajo investigativo propone crear un modelo de gestión que permita establecer parámetros, que ayuden a identificar oportunidades de APP, para ello el modelo debe tener componentes de implementación y los elementos claves para su diseño y gestión, de acuerdo a la normativa internacional, nacional que rigen para las APP, y para el caso de estudio la EDEC EP. Es importante para el sector público contar con un modelo de gestión de proyectos APP que permita ejecutar inversión en esta modalidad, con el objeto de impulsar unidades empresariales, que fomenten la creación de nuevas plazas de empleo, mejorar el servicio público, eficiencia en la utilización de recursos en el ámbito de infraestructura, servicios básicos, comunicaciones y transporte, entre otros.

La EDEC EP cuenta con la normativa legal, aceptación política, presupuesto y fuentes de financiamiento, y al establecer un modelo de gestión en proyectos APP aprobado, sería un punto importante pues se asienta un reglamento para un largo plazo, en donde las decisiones políticas por cambio de autoridades no entorpezcan el proceso y que sean susceptibles a ajustes y modificaciones secundarias por parte de las autoridades de turno. La gestión de proyectos es el conjunto de herramientas de alto nivel jerárquico, que deben ser dirigidas para que los proyectos, organizaciones y empresas sean capaces de desplegar habilidades individuales como grupales, para lograr organizar, dirigir y controlar las actividades del proyecto, dentro de una optimización de recursos, sobre todo si están sujetos a fiscalización por contar con financiamientos mixtos es decir públicos y privados (Terrazas, 2009).

Con base a esto, en las empresas públicas se justifica la importancia de tener un modelo de gestión en proyectos APP, que permita realizar inversión interna o externa con el fin de cumplir con el ámbito de acción de la empresa, de manera estructurada y planificada y de esta manera ser pionera en ejecutar este tipo de alianza dentro de la Corporación Municipal de Cuenca, con la contribución al desarrollo social y productivo de la colectividad. Así mismo se plantea crear un modelo de gestión para proyectos específicamente enfocados en de Alianza Público -Privada, para el contexto ecuatoriano aplicado al caso de estudio de la EDEC EP, que permita establecer los procesos necesarios para la ejecución de proyectos APP.

1.4. Justificación Práctica

La normativa indica que la asociación público privada puede ser delegada por el Gobierno Central y los gobiernos autónomos descentralizados, al gestor privado, la ejecución de un proyecto público específico y su financiamiento total o parcial, para la provisión de bienes, obras o servicios a cambio de una contraprestación por su inversión, riesgo y trabajo, de conformidad con los términos, condiciones, limitantes y más estipulaciones previstas en el contrato de gestión delegada.

En la actualidad la EDEC EP tiene entre sus unidades de negocio y proyectos varios ítems, los mismos que son financiados por los ingresos provenientes, por cada una de sus unidades de negocio, en el caso del Centro de Fomento productivo de Madera y Mueble (INNOVACENTRO) y el Portal Regional de Artesanías de Cuenca (PRAC) hasta el 2021, sus ingresos eran insuficientes para cubrir sus necesidades, cada una de ellas representa una inversión de más de 4 millones de dólares, por lo que, la mejor opción podría ser la administración bajo la modalidad APP. Con un modelo de gestión óptimo se tendría todos los procesos planificados y organizados para estos distintos proyectos y unidades de negocios [tabla 4] y la posibilidad de que se siga una hoja de ruta para la ampliación de proyectos APP pues ya se tendría un documento oficial para ejecutar cualquier alianza formal.

El modelo de gestión de proyectos APP para el caso de estudio EDEC EP, servirá para que la empresa cuente con instrumento en donde se determine, los procesos de ejecución de proyectos APP que permita tomar las mejores decisiones en el ámbito de administración de sus diferentes unidades de negocio como los proyectos a ejecutarse año tras año, y que sus ingresos sean los suficiente para poder cubrir los gastos administrativos, producción e inversión, en beneficio de los ciudadanos, clientes y beneficiarios de la empresa. Un modelo de gestión estándar será práctico a la hora de ejecutar un proyecto, con una base sólida y aprobada que ayude en forma general a los distintos programas y así añadir las particularidades de cada caso que se fomentara en el futuro, con los parámetros ya establecidos y de esta manera sean más informativos y concretos a la hora de celebrar un convenio público-privado; entonces las empresas públicas podrán aprovechar la ordenanza establecida que permite los convenios con actores privados y finalmente realizar los convenios APP.

Tabla 4.*Proyectos y Unidades de Negocios de la EDEC EP.*

UNIDAD NEGOCIO/ PROYECTO	DE	ACTIVIDADES	PRODUCTO	RESPONSABLE	CLIENTES
Parque Ecoparque (PIECH)	Industrial Chaullayacu	Administrar el PIECH (mantenimiento, vigilancia), arriendo de Naves Industriales	-Atención a los propietarios y arrendadores de las naves industriales -Ingresos por arriendo	Gerencia Administrativa Financiera a través del Asistente Administrativo del PIECH	-Empresas Industriales
Unidad de Negocio Innovacentro de la Madera y el Mueble	Negocio de la Madera y el Mueble	Servicio de secado y cortes y venta de madera	-Secado de Madera -Venta de madera	Administrador del Innovacentro	Pequeñas y medianas empresas del sector maderero del país
Unidad de Negocio Regional de artesanías de Cuenca	Portal de artesanías de Cuenca	Venta de Artesanías de locales y espacios comerciales	-Ingresos por ventas. -Ingresos por arriendos	Administrador del PRAC y Centros Municipales Artesanales (CEMUART)	Artesanos a nivel del Ecuador
CEMUART	Arriendo de locales Comerciales	Administración del CEMUART (mantenimiento y vigilancia)	Ingresos por arriendo Atención a los arrendatarios de los locales	Administrador del PRAC y CEMUART	Artesanos a nivel del Ecuador
Proyectos de Desarrollo social		-Capacitación -Asesoramiento -Otros servicios	-Emprendedores capacitados en finanzas y negocios	Gerente de Proyectos	Emprendedores Artesanos Pequeñas y medianas empresas

Nota: Elaboración propia, 2022, **Fuente:** (EDEC EP, Ordenanza PIECH, Modelo de Gestión PRAC, Información Financiera 2016-2020)

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión para proyectos enfocados específicamente en alianza pública – privada para el contexto ecuatoriano, aplicado al caso de estudio de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico EDEC EP.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar si el contexto jurídico ecuatoriano y de la ciudad de Cuenca, establece las condiciones para poder implementar un modelo de gestión que opere proyectos de APP.
- Desarrollar la propuesta de un modelo de gestión de proyectos basados en APP, para las empresas públicas.
- Definir los procesos aplicables al caso de estudio para que EDEC EP tenga un modelo de gestión para el desarrollo de proyectos de APP

1.6. Principales Resultados

Los resultados generales se enmarcan en el ámbito público, las normativas legales vigentes, proyectos y las asociaciones entre elementos privados y públicos, que den una estructura final que sirva para generar propuestas administrativas viables de acuerdo al marco legislativo y den pie a futuras herramientas de gestión y ejecución.

1.6.1. Resultado Directo

- Propuesta de modelo de gestión de proyectos enfocados en alianza público-privado en el contexto ecuatoriano

1.6.2. Resultados indirectos

- Identificación del marco normativo jurídico sobre el cual se sustenta la operación de proyectos APP en Ecuador.
- Creación de una propuesta estructural para la operación del Modelo de Gestión de proyectos de APP.
- Se desarrolla un sistema de procesos para la operación del Modelo de Gestión de proyectos de APP.
- Modelo de gestión en proyectos de la modalidad de APP para la EDEC EP, que cuenta con la base legal y normativa que rige a las empresas públicas

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se explora y analiza especialmente la base legal en el tema específico de asociaciones público-privado para la creación de un modelo de gestión para proyectos APP dentro de Ecuador, además de entender la importancia del modelo al momento de aplicarlo en la estructura organizacional de las empresas.

2.1. Base Legal

En Ecuador la responsabilidad de garantizar los servicios públicos y su provisión es del estado, por lo que este constituye empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas con la participación de actores públicos y privados, por lo que se encuentra normado en diferentes instrumentos legales.

2.1.1. Constitución de la República del Ecuador

La constitución es la ley suprema de un Estado que, establece, organiza y faculta la actuación de los poderes públicos, limita el poder político, garantiza los derechos y libertad para las personas y es una ley difícil de cambiar, como actualmente pasa con otras leyes, es importante tener en cuenta los principales artículos para que el sector público y privado puedan realizar alianzas, que permitan mejorar los servicios básicos y el nivel de vida de los ecuatorianos (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador 2008).

Además, en la Constitución de Ecuador se determina una reserva del Estado en la gestión de sectores estratégicos y servicios públicos, y en los casos, que establezca la ley, delegar a la iniciativa privada y la EPS ejercer estas actividades. El régimen legislativo abarca de forma general la constitución de las empresas públicas, la productividad, el financiamiento y delegación de funciones y responsabilidades en los artículos de la carta magna [tabla 5].

Tabla 5.

Artículos relacionados con la provisión de servicios públicos y su delegación.

Art.	Resumen
	Las personas jurídicas creadas por acto administrativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos son parte del ámbito público.
284	Incentiva la producción nacional, productividad y competitividad sistémica, promocionarla, incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, impulsar el pleno empleo y mantener la estabilidad económica.
285	El financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos y la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía.
314	El estado será responsable de la provisión de los servicios públicos.
315	El estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.
316	El estado podrá, de forma excepcional, delegar a la iniciativa privada y a la EPS.

Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

2.1.2. Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público- Privado y la Inversión Extranjera.

Con fecha 15 de diciembre de 2015, la Asamblea Nacional del Ecuador expide la Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público-Privadas y la Inversión Extranjera, con el objeto de establecer incentivos para la ejecución de proyectos bajo la modalidad de asociación público-privada y los lineamientos e institucionalidad para su aplicación y promover en general el financiamiento productivo, la inversión nacional y la inversión extranjera, siendo el primer cuerpo legal que rige en el país.

Tabla 6.

Capítulos que conforman la Ley Orgánica de Incentivos para la Asociación Público-Privado e Inversión Extranjera.

Art/Capítulo	Tema
Art. 1	Objeto
Art. 2	Ámbito
Art. 3	De los Principios y Lineamientos de los Proyectos Públicos Bajo la Modalidad de Asociación Público-Privada
Capítulo I	Estructura Institucional, en sus artículos del 4 al 7
Capítulo II	Proyectos Públicos de Asociación Público-Privada en sus artículos del 8 al 15
Capítulo III	Incentivos de la Asociación Público-Privada
Capítulo IV	Financiamiento productivo e Inversión Extranjera
Capítulo V	Resolución de controversias
Capítulo VI	Proceso y procedimientos
Capítulo VII	Remisión de intereses, multas y recargos de las obligaciones patronales en mora con el IESS

Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Ley Orgánica de Incentivos APP e I.E)

Todo esto con base a lo establecido en la carta magna [tabla 6], específicamente en los Arts. 284 y 285 que menciona la búsqueda de formas para incentivar la producción, la productividad y la competitividad, mantener la estabilidad económica, inversión y bienes públicos y la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios socialmente deseables y ambientalmente aceptables; entre otras cuestiones que podríamos recibir como beneficio en la ejecución de las Alianzas Público-Privadas.

En el Capítulo III conformada de dos artículos en los cuales se enfatiza el otorgamiento y la vigencia de incentivos y los cuales vale la pena citar y analizar por ser importantes en el trabajo investigativo [tabla 7]. A continuación, detallaremos los incentivos determinados en esta ley para las APP con la finalidad de conocer cuáles son, en que ley o reglamento se encuentran y el tiempo de vigencia.

Tabla 7.

Detalle de los incentivos que constan en la Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público Privada.

Incentivos	Base Legal	Vigencia	Estado
Exoneración del impuesto a la renta	Art.9.3 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno	plazo de diez años contados a partir del primer ejercicio fiscal	Vigente
Exoneración del impuesto a la salida de divisas importación de bienes y servicios.	Art. 159.1 numerales 1 y 2 de la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador, publicada en el Registro Oficial Suplemento 242, de 29 de diciembre de 2007	No existe plazo	Vigente
Exoneración del impuesto a la salida de divisas por financiamiento	Art. 159.1 numerales 3 y 5 de la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador	No existe plazo	Vigente
Exoneración del impuesto a la salida de divisas por pago de dividendos y utilidades	Art. 159.1 numerales 4 la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador	No existe plazo	Vigente
Exoneración de tributos al comercio exterior <ul style="list-style-type: none"> • Aranceles por Importación • Salvaguardia por importación y otros recargos similares • IVA por importación • Fondo de Desarrollo para la Infancia (FODINFA) 	Art. 125 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)	No existe plazo	Vigente
Retención de IVA en los mismos términos y bajo los mismos porcentajes que las empresas públicas	Art. 63 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.	No existe plazo	Vigente

Nota: Elaboración propia. 2022. **Fuente.** (Ley Orgánica de Incentivos para Asociación Público Privado y la Inversión Extranjera)

2.1.3. Decreto Ejecutivo Nro.1190- Reglamento de incentivos - Privado

Este reglamento aporta una normativa sobre los aspectos importantes que deben considerarse al momento de crear una APP en el contexto ecuatoriano. Mediante Decreto Ejecutivo No. 1190, se expide el Reglamento para Asociaciones Público Privado, conformada de 4 Capítulos y 77 artículos, en lo que corresponde por cada capítulo [tabla 8]

Tabla 8.

Artículos relacionados con la provisión de servicios públicos y su delegación.

Capítulo	Resumen
Capítulo I	Aspectos Generales.
Capítulo II	Organización Institucional.
Capítulo III	Reglamentación del régimen de los contratos de gestión delegada y de los proyectos de APP.
Capítulo IV	Ciclo del proyecto APP y el procedimiento Administrativo.

Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Reglamento para Asociaciones Público Privado)

2.1.4. Ley Orgánica de Empresas Públicas

La ley fue discutida y aprobada por la Comisión Legislativa y de Fiscalización de la Asamblea Nacional del Ecuador, (LOEP,2009) con la finalidad de contribuir en forma sostenida el desarrollo humano y el buen vivir; promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, a través de empresas públicas creadas por acto administrativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos, con capital propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, y al ser nuestro caso de estudio una empresa pública es importante citar los artículos que apan a las mismas a generar APP.

“Art. 4.- Definiciones. - Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, 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.

Las empresas subsidiarias son sociedades mercantiles de economía mixta creadas por la empresa pública, en las que el Estado o sus instituciones tengan la mayoría accionaria; las filiales son sucursales de la empresa pública matriz que estarán administradas por un gerente, creadas para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada.

Las Agencias y Unidades de Negocio son áreas administrativo - operativas de la empresa pública, dirigidas por un administrador con poder especial para el cumplimiento de las atribuciones que le sean conferidas por el representante legal de la referida empresa, que no gozan de personería jurídica propia y que se establecen para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada (LOEP,2009 pags 4,5).

Art. 35.- Capacidad Asociativa.- Las empresas públicas tienen capacidad asociativa para el cumplimiento de sus fines y objetivos empresariales y en consecuencia para la celebración de los contratos que se requieran, para cuyo efecto podrán constituir cualquier tipo de asociación, alianzas estratégicas, sociedades de economía mixta con sectores públicos o privados en el ámbito nacional o internacional o del sector de la economía popular y solidaria, en el marco de las disposiciones del artículo 316 de la Constitución de la República.

De conformidad con lo previsto en el artículo 316 de la Constitución de la República, la empresa pública que haya constituido una empresa mixta para la gestión de sectores estratégicos o prestación de servicios públicos, deberá tener la mayoría de la participación accionaria en la empresa de economía mixta constituida. La empresa pública podrá contratar la administración y gestión de la empresa, sea ésta pública o mixta.

Para otro tipo de modalidades asociativas, distintas a las empresas mixtas que se constituyan para la gestión de sectores estratégicos o prestación de servicios públicos, la empresa pública podrá participar en éstas con un porcentaje no mayoritario, de conformidad con el artículo 316 de la Constitución y la ley (LOEP,2009 pag 17).

Art. 36.- Inversión en otros emprendimientos.- Para ampliar sus actividades, acceder a tecnologías avanzadas y alcanzar las metas de productividad y eficiencia en todos los ámbitos de sus actividades, las empresas públicas gozarán de capacidad asociativa, entendida ésta como la facultad empresarial para asociarse en consorcios, alianzas estratégicas, conformar empresas de economía mixta en asocio con empresas privadas o públicas, nacionales o extranjeras, constituir subsidiarias, adquirir acciones y/o participaciones en empresas nacionales y extranjeras y en general optar por cualquier otra figura asociativa que se considere pertinente conforme a lo dispuesto en los Arts. 315 y 316 de la Constitución de la República.

Las empresas públicas ecuatorianas podrán asociarse con empresas estatales de otros países, con compañías en las que otros Estados sean directa o indirectamente accionistas mayoritarios. En todos estos casos se requerirá que el Estado ecuatoriano o sus instituciones hayan suscrito convenios de acuerdo o cooperación, memorandos o cartas de intención o entendimiento” (LOEP,2009 pag 18).

2.1.5. Ordenanza de Creación de la empresa Pública de desarrollo Económico EDEC EP.

La ordenanza de la EDEC EP fue conocida, discutida y aprobada por el Ilustre Concejo Cantonal de Cuenca y publicada el 12 de noviembre de 2010 con el objetivo de constituir un organismo de

proyectos locales y que entre los artículos más relevantes que determina para esta empresa pública y pueda generar proyectos de APP, están los siguientes:

“Art.1.- Créase la EDEC EP, como una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, que opera sobre bases comerciales. EDEC EP es una Empresa Pública creada por el I. Concejo Cantonal de Cuenca en ejercicio de la facultad conferida por la Constitución y la ley, para el ejercicio de sus funciones primordiales en materia de prestación de sus servicios y generación de desarrollo económico (EDEC,2009 pag 3).

Art. 2.- Objeto y Ámbito. - La EDEC EP orientará su acción con criterios de eficiencia, racionalidad y rentabilidad social, preservando el ambiente, promoviendo el desarrollo sustentable, integral y descentralizado de las actividades económicas de acuerdo con la Constitución, siendo su objeto social el siguiente:

- a) Participar activamente en la construcción de un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable;
- b) Crear infraestructura y servicios complementarios que faciliten la óptima operación de unidades empresariales, contribuyendo al adecuado uso del suelo y el ordenamiento territorial de la ciudad, en observancia de la normativa y planificación municipales;
- c) Prestar facilidades de emplazamientos y ubicación para el beneficio de pequeñas, medianas y grandes empresas, con servicios de infraestructura básica, que sean eficientes y eficaces y a precios reales;
- d) Impulsar unidades empresariales, que fomenten la creación de nuevas plazas de empleo;
- e) Contribuir a la racionalización de emplazamientos y uso del suelo comercial e industrial;
- f) Invertir en desarrollos para emplazamiento industrial, de conformidad con la normativa municipal vigente, y, procurar la instalación en los mismos de proyectos productivos públicos y privados;
- g) Mejorar la calidad y prestación de los servicios del actual parque industrial y los que se crearen en Cuenca;
- h) Coadyuvar los proyectos de la Corporación Municipal, particularmente aquellos relacionados con el desarrollo económico;
- i) Promover, directamente o en asociación con terceros, la más amplia gama de actividades comerciales, inmobiliarias, productivas, turísticas y culturales relacionadas con los objetivos antes descritos;
- j) Promover directamente y fomentar el desarrollo de actividades industriales y de pequeña industria en el cantón Cuenca, es decir, actividades de transformación, inclusive en la forma, de materias primas o de productos semielaborados; en artículos finales o intermedios; y,
- k) Promover e impulsar el desarrollo, la promoción y revalorización de las actividades artesanales, la artesanía y arte popular, promoviendo y brindando asistencia a quienes se dediquen a las labores de producción de bienes o artesanías y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas.

i) Promover directamente y fomentar la gestión de actividades turísticas en el cantón Cuenca (EDEC,2009 pags 3,4).

Art. 3.- EDEC EP, para el cumplimiento de sus fines y el desarrollo eficiente, racional y rentable de sus actividades, podrá realizar lo siguiente:

- a) El estudio, planificación y ejecución de proyectos destinados al cumplimiento de su objeto, buscando aportar soluciones convenientes, desde el punto de vista social, técnico, ambiental, económico y financiero;
- b) La dotación, operación, mantenimiento, administración, control y funcionamiento de los sistemas o infraestructuras requeridos para conseguir e impulsar el desarrollo económico local;
- c) Propender al desarrollo institucional, pudiendo para ello suscribir convenios y acuerdos, con personas naturales o jurídicas, organismos e instituciones, nacionales o internacionales, o participar con éstos en el cumplimiento de planes y programas de investigación y otros;
- d) Fomentar la capacitación y especialización de su personal en todos los niveles y áreas de la Empresa;
- e) Fiscalizar directamente o por intermedio de terceros, toda obra que tenga relación con sus funciones;
- f) Ejecutar y coordinar políticas ambientales y programas de acción, dirigidos a proteger, cuidar y recuperar los recursos ambientales del cantón e impulsar programas de saneamiento ambiental, la conservación del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales en armonía con el interés social; y, velar por la protección y restauración de la diversidad biológica en su área de operación;
- g) Empezar actividades económicas dentro del marco de la Constitución y la ley;
- h) Desarrollar su objeto, directamente o a través de asociaciones con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, contratos de gestión compartida, alianzas estratégicas, convenios de cooperación interinstitucional con entidades públicas o privadas y otras formas de asociación permitidas por la Ley. De conformidad con la Constitución y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, EDEC EP en su calidad de entidad de derecho público podrá constituir empresas subsidiarias, filiales, agencias o unidades de negocio para el desarrollo de sus actividades. Para este efecto, se necesitará la aprobación del Directorio con mayoría absoluta de votos de sus miembros. Para tal fin podrá constituir empresas subsidiarias filiales, agencias, unidades de negocios y toda forma de asociación comercial permitida por la ley.
- i) Prestar o recibir asesoría o consultoría dentro del país o en el exterior;
- j) Establecer de conformidad con la Ley, siguiendo el procedimiento previsto en la misma, Zonas Especiales de Desarrollo Económico; y,
- k) Todas las demás funciones establecidas en la Constitución y la ley. EDEC EP se hará responsable de los servicios que preste y de las actividades productivas que desarrolle y ejercerá el control y sanción administrativa, de conformidad con la Ley, a todas y todos los usuarios que en su actividad perjudiquen, o afecten el funcionamiento de los sistemas para la prestación de los servicios que brinda o las actividades productivas que desarrolle” (EDEC,2009 pags 4,5).

2.2. Bases Teóricas.

Los conceptos claves en la investigación son: modelo de gestión, asociación público-privado, sector público, sector privado, proyecto, mismos que ayudan a discernir la importancia de la creación de un modelo de gestión para lograr cumplir con el propósito del estado que es garantizar servicios públicos de calidad a menor costo, para lo cual se tratará los conceptos [tabla 9] que aportan significativamente a los objetivos de este trabajo investigativo.

Tabla 9.

Conceptos y objetivos de investigación.

Concepto	Objetivo
Modelo de Gestión.	Proponer un modelo de gestión para proyectos enfocado en alianzas públicas – privadas para el contexto ecuatoriano, aplicado al caso de estudio de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico EDEC EP del cantón Cuenca.
Sector Público.	Determinar si el contexto jurídico ecuatoriano y de la ciudad de Cuenca, establece las condiciones para poder implementar un modelo de gestión que opere proyectos de APP.
Asociación Público Privado.	Desarrollar la propuesta de un modelo de gestión de proyectos basados en APP, para las empresas públicas.
Proyecto.	Definir los procesos que le permitirían a la EDEC EP, la operación del modelo de gestión para el desarrollo de proyectos de APP.

Nota: Elaboración propia, 2022.

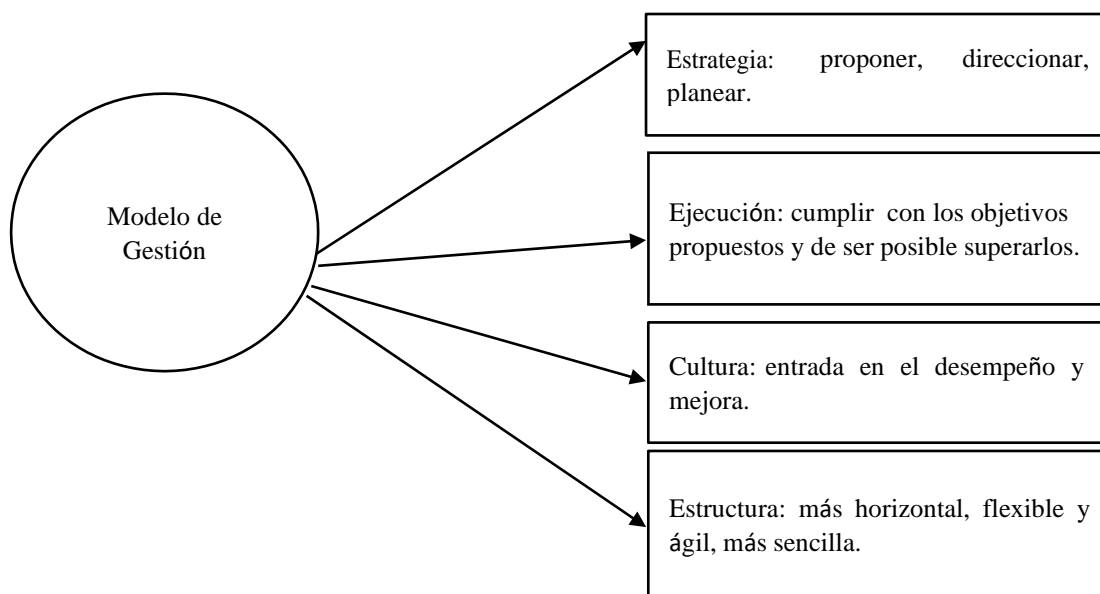
2.2.1. Modelo de Gestión

Modelo de gestión es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona personas, tecnología y procesos como pilares de toda organización, permitiendo a esta en primer plano realizar un diagnóstico luego determinar las áreas de mejora sobre las cuales hay que actuar seguido por una evaluación y finalmente plantear los posibles cambios a adoptar (Álvarez, 2017).

Para crear un buen modelo de gestión es necesario tener en cuenta cuatro aspectos generales [figura 1] que permiten la implementación de este proceso. El modelo de gestión es una representación general de un proyecto o empresa cuyo objetivo es sistematizar y establecer la guía teórica y práctica que permita la aplicación de herramientas en la dirección de los proyectos [figura 2], para esto se debe tomar en cuenta las estructuras organizacionales, así como las funciones y obtener una integración de estos dos parámetros y obtener los resultados deseados (Terrazas 2009).

Figura 1.

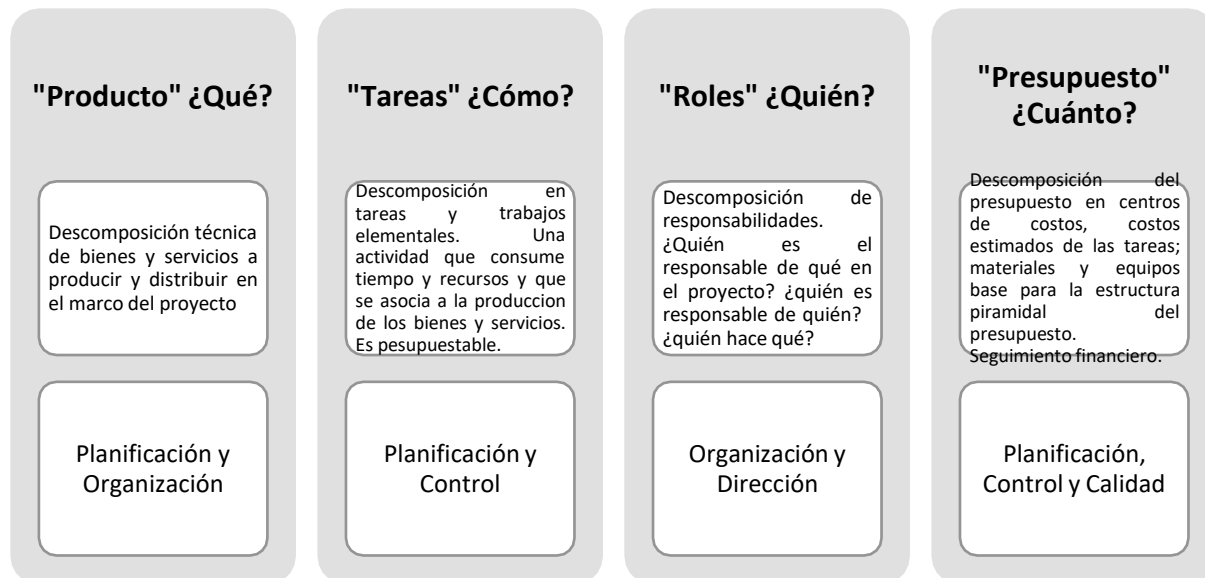
Concepto de Modelo de Gestión.



Nota: Elaboración Propia, 2022, Tomado de: (Álvarez, 2017).

Figura 2.

Modelo de estructura y funciones de la gestión de proyectos.



Nota: Elaboración Propia, 2022, Tomado de: (Terrazas, 2009)

2.2.2. Asociación Público Privado

De acuerdo al Art. 8 de la Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público Privadas, de la república del Ecuador se define por asociación público-privada la modalidad de gestión delegada por el Gobierno Central o los Gobiernos Autónomos Descentralizados encomiendan al gestor privado, la ejecución de un proyecto público específico y su financiamiento total o parcial, para la provisión de bienes, obras o servicios a cambio de una contraprestación por su inversión, riesgo y trabajo, de conformidad con los términos, condiciones, límites y más estipulaciones previstas en el contrato de gestión delegado (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015).

La guía básica del Trimestre Económico, Fondo de Cultura Económica, México, 2014, define a las asociaciones público-privadas como un contrato de largo plazo entre un ente privado y una entidad gubernamental para proporcionar un activo y un servicio en el que la parte privada asume de manera significativa los riesgos inherentes al proyecto, es responsable de la gestión, y la remuneración está vinculada al desempeño (Kosanke, 2019). La asociación pública privada es una sociedad, es decir, la unión de capitales públicos y privados para el desarrollo de un objetivo

común. Dicho esto, la asociación público privada no es privatizar completamente ni una concesión. La APP es la creación de un proyecto en conjunto entre un miembro público y uno privado, mediante aportes mutuamente acordados, los mismos que pueden ser diversos, como puede ser la capitalización, emisión de valores, el conocimiento, entre otros, para tener un balance en el tema financiero del convenio contractual (Robalino Orellana 2010).

2.2.3. Sector Público.

Art. 422 Constitución del Ecuador: El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador 2008).

2.2.4. Sector Privado.

Según la Ley de Compañías, de la república de Ecuador, existen cinco clases de compañías de comercio:

- a) Compañía en nombre colectivo
- b) Compañía en comandita simple
- c) Compañía en comandita por acciones
- d) Compañía de Responsabilidad Limitada
- e) Compañía Anónima
- f) Compañía de economía mixta

2.2.5. Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, tiene un principio y un final definidos. Se considera finalizado cuando se han llevado a cabo los objetivos, cuando no es posible que se cumplan los objetivos o cuando no existe la necesidad que inició el proyecto, además todo proyecto crea un producto, servicio o resultado único.

Los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales que durarán mucho más que los propios proyectos, se llevan a cabo en todos los niveles de una organización e involucran a una sola persona, una sola unidad o múltiples unidades dentro de la organización.

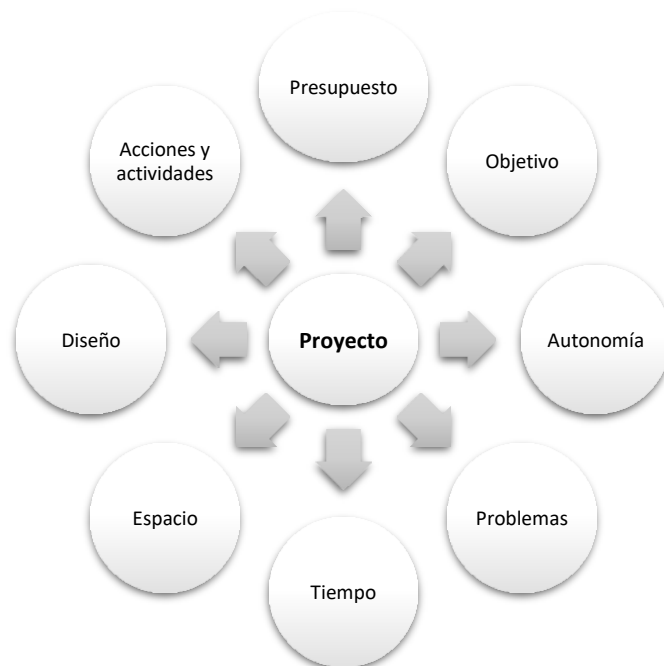
Un proyecto puede generar:

- Un producto que puede ser un componente de otro elemento o un elemento final en sí mismo,
- La capacidad de realizar un servicio,
- Un resultado tal como un producto o un documento (Ameijide García 2016)

Los proyectos tienen un objetivo claro, definido, planificado, para ser ejecutado, a través de una serie de actividades específicas y concretas, con la finalidad de cubrir o satisfacer una necesidad, ya sea pública o privada, con el uso de recursos limitados. Un proyecto es considerado un procedimiento para conseguir recursos destinados a convertir un plan creado por los programas nacionales, locales e institucionales y contingencias en casos de emergencia, con el objeto de continuar el desarrollo de los servicios sociales. Además, se establece como el conjunto específico de actividades en las que se invierten materiales con el fin de obtener utilidades [figura 3]. También se estructura como la unidad operativa mínima que puede ser ejecutada autónomamente, originada por un conjunto de tareas con un orden lógico para cumplir una meta específica y que debe incidir en la realidad en el que se desarrolla el proyecto (Otero et al. 2012).

Figura 3.

Atributos principales asociados a la definición de proyecto.



Nota: Elaboración Propia, 2022, Tomado de: (Otero et al. 2012).

2.3. Análisis Crítico de la metodología existente relacionada al problema.

En base a las metodologías aplicadas en diferentes casos, se tomará en cuenta las siguientes: a) Guía para el Diseño y Gestión de Alianzas Público - Privada, por ser una metodología específicamente para proyectos alianza público-privado en el contexto ecuatoriano; b) Metodología Project Management Institute (PMI), ya que esta metodología se desarrolla en 3 fases: inicial, intermedia y final, elaborado por la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK e incluye iniciación, planificación, ejecución control y cierre ; c) Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM), esta metodología permitirá trabajar según términos de eficacia y calidad y la detección de posibles errores; d) Guía Metodológica para presentación y aprobación de proyectos bajo la modalidad Asociación Público-Privada, esta metodología es emitido por el Comité Interinstitucional de Asociaciones Público-Privadas del Ecuador.

2.3.1. Guía para el Diseño y Gestión de Alianzas Público – Privada

El Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE), se unió al Centro de Investigaciones Municipales Aplicados (CIMA) de gobiernos municipales de Argentina, con el fin de contribuir a promover el desarrollo, identificar nuevas formas de vinculación y lograr un impacto positivo para el bien público, trabajar conjuntamente sobre una guía que presente recomendaciones prácticas para impulsar iniciativas de asociación público y profundizar el conocimiento en esta materia. Esta guía ayudará a identificar las ventajas de articulación público – privada [tabla 10], a reconocer cuáles son los modelos de implementación y los elementos clave para su diseño y gestión, y se entenderá cómo monitorear y evaluar su impacto, lo cual será de gran valor para poder crear el Modelo de Gestión para proyectos de Alianzas Público-Privada (GDFE 2018).

Tabla 10.

Ventajas de APP según el tipo de actor.

Tipo de Actor	Ventajas de APP
Sector Público	Incrementar la financiación disponible a partir del involucramiento del sector privado. Mayor consenso y legitimidad. Incorporación y/o incremento de nuevas capacidades técnicas y soft skills (habilidades blandas) para el desempeño de la función pública. Mayor visibilidad del municipio.
Sector Privado	Acceso a nuevos mercados. Incrementar la relevancia social de la empresa. Mejorar la reputación corporativa y de marca. Fidelización de clientes. Maximización del alcance de los proyectos y los beneficios. Contribuir a mejorar las condiciones sociales del entorno de sus operaciones.
Organizaciones de la Sociedad Civil	Acceso a Fuentes de Financiación. Maximización del alcance e impacto de los proyectos. Posibilidad de ampliar áreas de incidencia.

Nota: Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Guía para el Diseño y Gestión de Alianzas Público - Privada)

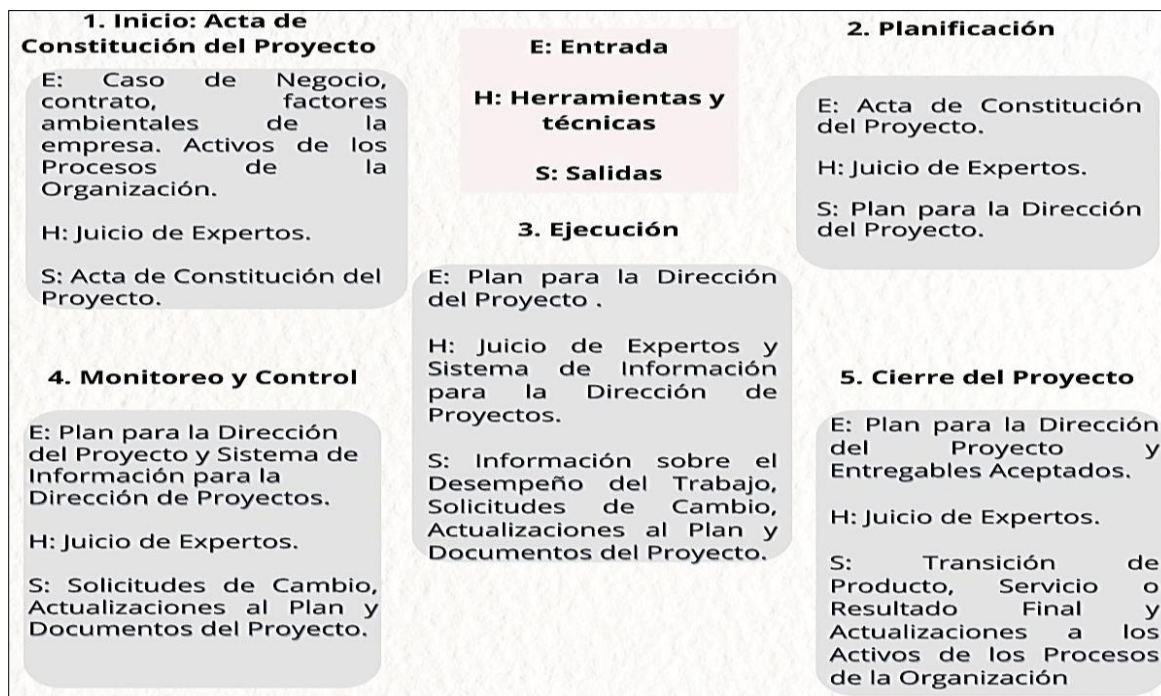
2.3.2. Metodología Project Management Institute (PMI)

La metodología PMI Project Management Institute permitirá desarrollar el modelo de gestión en tres fases: fase inicial, fases intermedias y fase final, además de los elementos del proceso como son iniciación, planificación, ejecución, control y cierre, los mismos que se trabajarán en base a subprocesos que estarán relacionados por medio de sus documentos mediante los cuales se actuará y los documentos que serán el resultado del diseño de modelo de gestión [figura 4]. Lo objetivos más destacados del PMI para la dirección de proyectos tenemos:

- Fomentar la profesionalidad.
- Contribuir con la calidad y el alcance.
- Estimular la apropiada aplicación global para el beneficio social.
- Proveer un reconocido foro para el intercambio de ideas, aplicaciones, y soluciones entre los miembros de la empresa y demás interesados del tema.
- Identificar y promover los fundamentos, avance del cuerpo de conocimientos para dirigir proyectos exitosamente.

Figura 4.

Descripción General de la Gestión de la Integración del Proyecto.



Nota: Elaboración Propia, 2022, **Fuente:** (Project Management Institute, 2013)

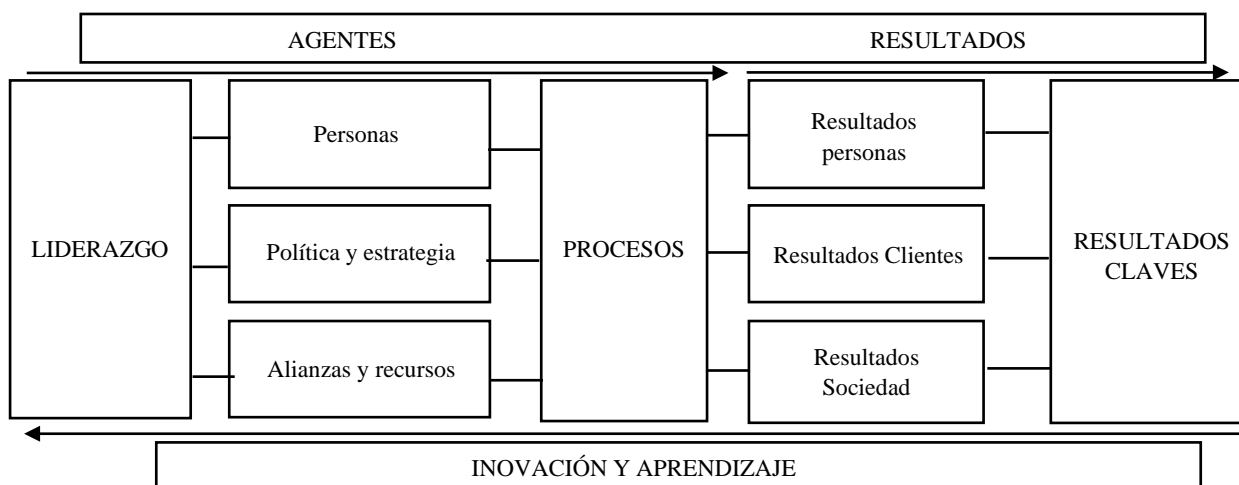
2.3.3. Modelo EFQM European Foundation for Quality Management.

Las siglas EFQM hacen referencia a European Foundation for Quality Management, una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por 14 empresas europeas, con la misión de desarrollar un modelo de excelencia europeo. Esta organización define el modelo EFQM de calidad y excelencia como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos, establece que para que una organización sea excelente, debe ser fuerte en su liderazgo, en su política y estrategia y en la gestión de las personas, recursos, alianzas y procesos que en ella se realizan (Martínez,2008).

Esto permite a cualquier tipo de organización realizar un análisis objetivo, riguroso, y estructurado de las actividades y los resultados que está obteniendo esta organización y su objetivo final es una autoevaluación, elaborar planes para la mejora continua por cada uno de los criterios del modelo [figura 5], la organización identificará puntos fuertes y áreas de mejora. El modelo EFQM consta de 9 criterios de evaluación, 5 denominados agentes (liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos) y 4 denominados resultados (resultados en clientes, personas, en la sociedad y resultados claves).

Figura 5.

Criterios de evaluación del Modelo EFQM.



Nota: Elaboración propia, 2022, Tomada del modelo EFQM de excelencia 1999 de la Europa Foundation for Quality Management (Bruselas, Bélgica) y Club de Gestión de Calidad (Madrid) 1999.

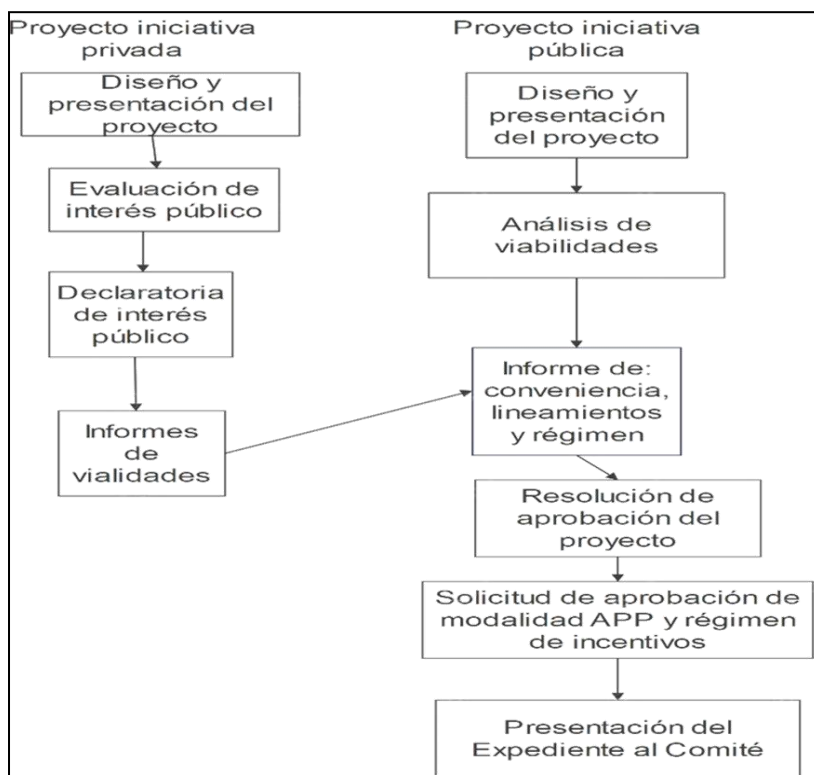
2.3.4. Guía Metodológica para presentación y aprobación de proyectos bajo la modalidad Asociación Público-Privada

Esta guía creada por el comité interinstitucional de Asociación Públicas Privadas, tiene por objeto establecer el proceso que deben cumplir las entidades públicas delegantes, para poner a consideración del Comité Interinstitucional de Asociaciones Público Privadas (CIAPP) y cuando corresponda, el régimen de incentivos aplicables. La guía también presenta el flujo de procesos para la presentación y aprobación de proyectos bajo modalidad APP, las mismas que son (CIAPP, 2017).

- Etapa de análisis viabilidad y conveniencia [figura 6];
- Etapa de aprobación del proyecto bajo APP e incentivos [figura 7] y
- Etapa de gestión contractual y monitoreo [figura 8].

Figura 6.

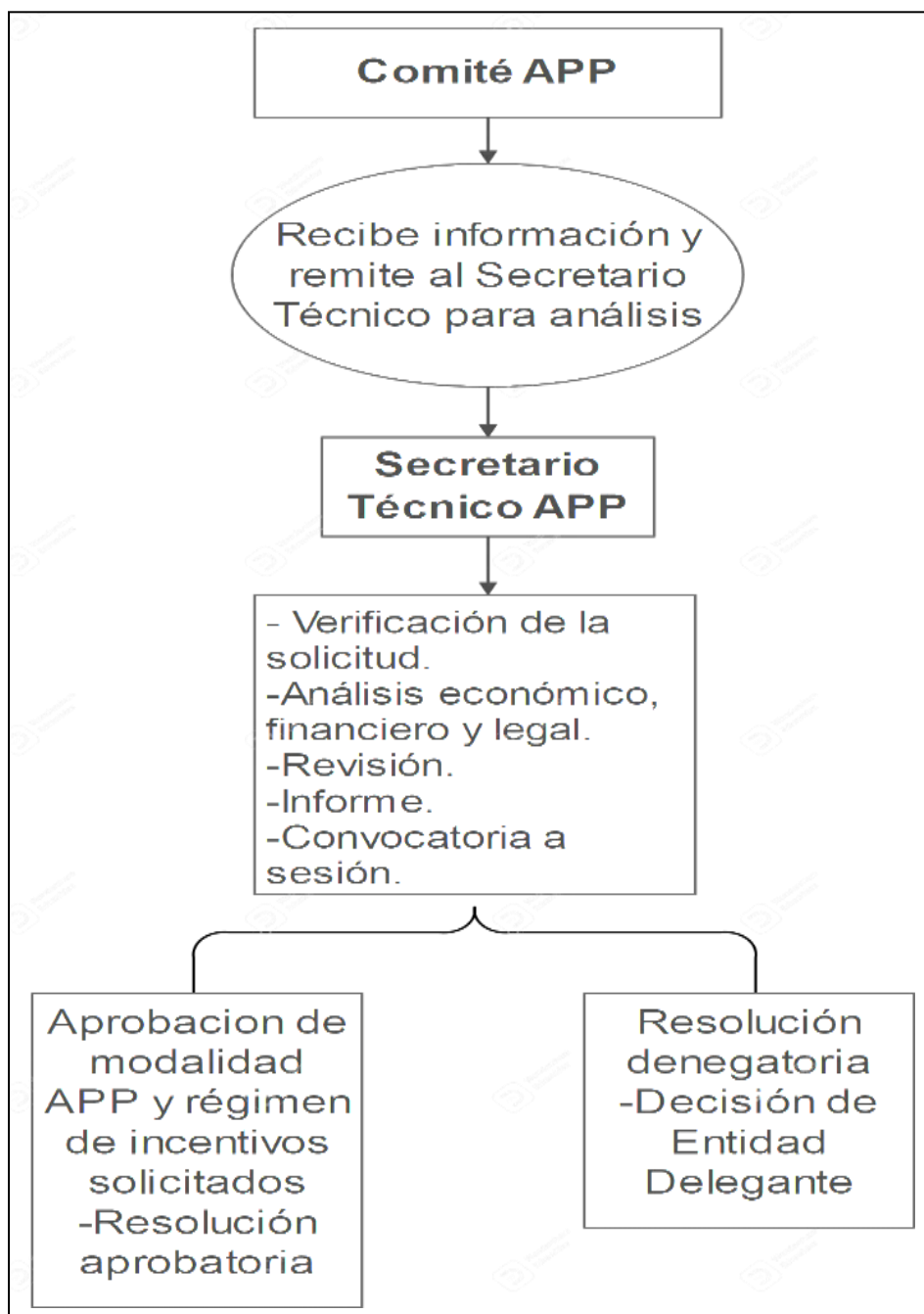
Análisis de viabilidad y conveniencia.



Nota: Elaboración Propia, 2022, Tomado de: (CIAPP, 2017)

Figura 7.

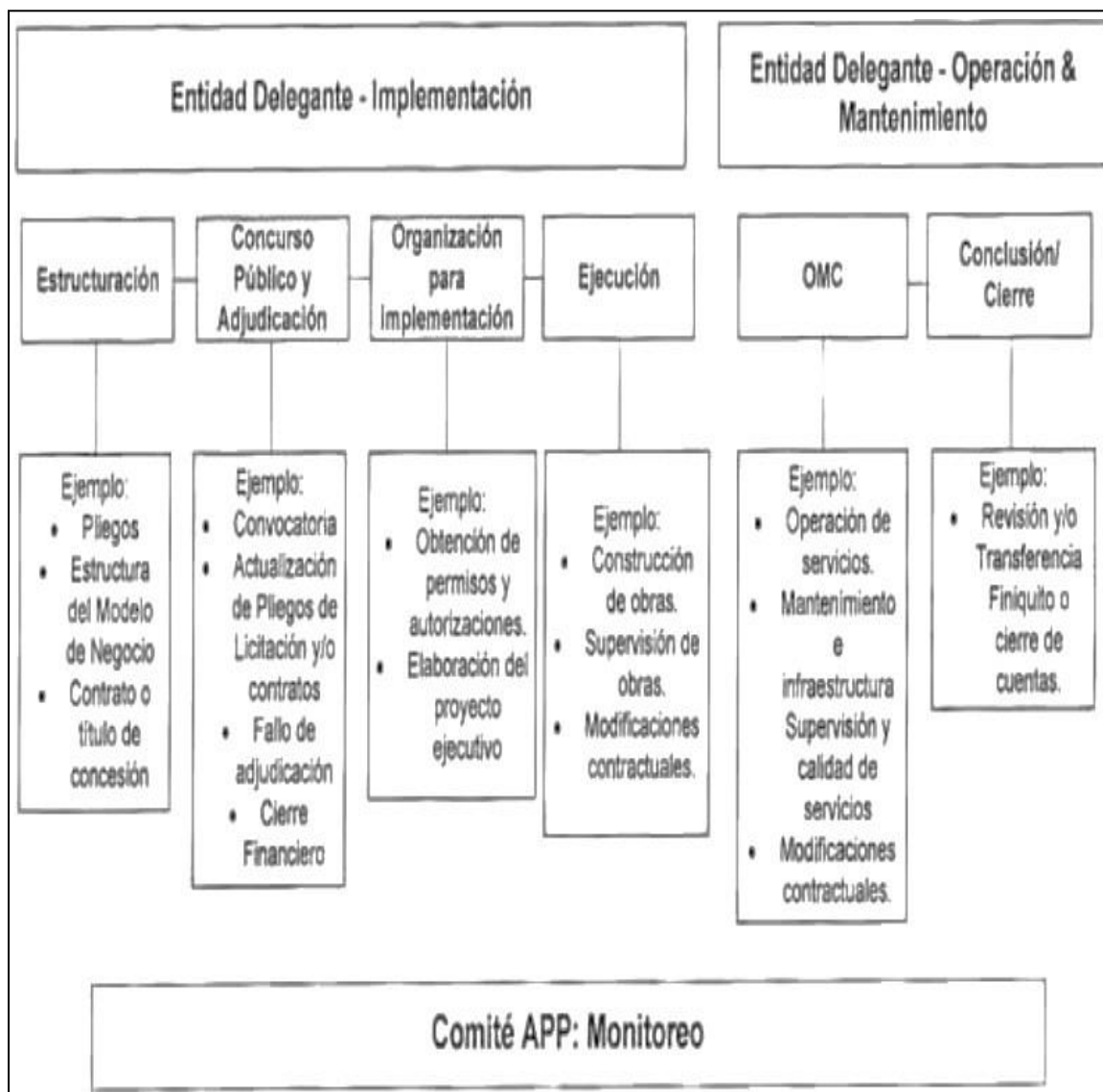
Aprobación del proyecto bajo APP e incentivos.



Nota: Elaboración Propia, 2022, Tomado de: (CIAPP, 2017)

Figura 8.

Gestión contractual y monitoreo.



Nota: Elaboración Propia, 2022, Tomado de: (CIAPP, 2017)

3. METODOLOGÍA

3.1. Unidad de análisis

Para el presente trabajo, se tomaron datos de la empresa y los modelos de gestión de sus unidades de negocio, se revisó la Ordenanza y funcionamiento de la EDEC EP, en donde se analizó su creación, objetivos, ámbito, fines, además la situación financiera actual y factibilidad que la empresa pueda realizar proyectos bajo la modalidad público-privado. El universo de este caso de estudio es finito pues se toma en cuenta la opinión de personas de altos mandos inmersas en la empresa o en este tipo de alianzas. Además, se realizaron entrevistas al alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cuenca, al ex gerente de la EDEC EP, quien tiene una gran experiencia en el sector privado, y durante su desempeño como Gerente General inició los trámites correspondientes para que la empresa pueda trabajar con proyectos en APP, a la falta de un modelo de Gestión de Proyectos de modalidad APP, no se pudo concretar algunos proyectos que se tenía planificado ejecutar bajo esa modalidad. También se consulta a las personas que ya están en proyectos tanto los colaboradores y personas que están relacionadas con las actividades de los convenios firmados, para conocer su criterio de lo beneficioso o no que puede resultar el objeto de las alianzas ya establecidas.

No se consideró como población a los beneficiarios y/o usuarios de los programas y proyectos de la empresa EDEC EP, debido a las diferentes circunstancias que se vivió a nivel internacional por la Pandemia del COVID, por lo que no fue posible realizar los grupos focales para obtener información sobre los conocimientos en cuanto a la modalidad APP, por parte de los beneficiarios.

3.2. Población

El ámbito de estudio se concentra en el territorio de influencia de los proyectos públicos que se realizan en una comunidad determinada, es decir la población comprende las personas, hechos o circunstancias que son actores internos y externos y que forman parte del impacto de los procesos a realizar desde estudio de factibilidad hasta la entrega del producto o servicio final, por lo tanto, son sujetos a investigaciones y conseguir resultados según los objetivos establecidos.

Existen criterios para poder definir los elementos que van a ser parte del estudio, primero se deben elegir los criterios y luego se escogen aplicando los mismos, por ejemplo, que estén relacionados con la actividad en estudio, que tengan repercusiones en el contexto, que cumplan una situación económica preseleccionada, entre otros. Además, existe la técnica del informante clave, es decir elegir las personas con conocimiento del tema, experiencia o haber sido parte del evento a estudiar, nivel de participación en la sociedad, ser parte de la toma de decisiones y su predisposición a aportar al tema (Lopez,2004).

La población de la cual se extrajo la información fue seleccionada de acuerdo a los objetivos tanto general como específicos, y criterios de población antes mencionados, siendo la población: 44 personas: 2 del sector privado, 2 sector público para las entrevistas, y 40 entre los trabajadores y moradores en donde funcionan las APP para las encuestas.

Tabla 11.

Población de generación de información.

Cantidad	Cargo	Sector	Técnica
1	Ex Gerente de la EDEC EP	Público	Entrevista
1	Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cuenca	Público	Entrevista
1	Gerente de proyecto	Empresa Privada	Entrevista
1	Gerente de proyecto	Empresa Privada	Entrevista
20	Colaboradores del Puerto Bolívar	Privado – Empresas contratadas Yilpor	Encuestas
20	Moradores del Cantón	Ciudadanos	Encuestas

Nota: Elaboración Propia, 2022

3.3. Métodos a emplear.

En este caso de estudio se utilizó la investigación descriptiva debido a que se identificaron: hechos, situaciones, rasgos, características del objeto de estudio o diseñar modelos, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, entre otros. Es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes de la

actividad investigativa de trabajos de grado, pregrado y maestrías, que son estudios de carácter eminentemente descriptivos (Bernal, 2010).

El proceso de la investigación se estructuró en tres Fases: a) investigación, b) análisis de la aplicabilidad en el contexto ecuatoriano, y c) modelo de gestión de proyectos APP en el contexto ecuatoriano. Para las dos primeras fases se realizó a través del tipo de investigación descriptiva, por lo que nos basaremos en la identificación de los hechos, situaciones, rasgos, características de las Alianzas Público - Privada a nivel general, para ser aplicados en el contexto ecuatoriano, para lo cual se utilizó las siguientes técnicas como:

La revisión documental, que sirve para conseguir los datos objetivos de las empresas investigadas, la información histórica y actual del ámbito legal que enmarca el funcionamiento de las mismas, así como también la situación económica, financiera y social para emplazar los convenios APP. La revisión bibliográfica para tener bases teóricas según la naturaleza de las empresas, conocer la estructura organizacional y los procesos que serán incorporados a lo largo de los convenios APP. Las metodologías de gestión de proyectos y sus alcances con enfoque a las empresas públicas y lograrán la adaptación y posible aplicación. La entrevista con un cuestionario semiestructurado servirá para obtener el juicio de expertos o de personas de nivel jerárquico alto que están inmersas en la administración de instituciones o empresas públicas y cuyo criterio aporta a la investigación en la aplicación de acuerdos APP. La observación que permite indagar en el lugar de los hechos, los proyectos que ya se están ejecutando, tienen la dirección de un convenio de alianza pública privada y que muestran el desarrollo de las actividades que son parte del proceso de gestión de los sistemas organizacionales [Anexo 1]. Por último, las encuestas recopilan información general de la percepción, la aplicación, los resultados y beneficios de los proyectos realizados bajo la modalidad estudiada.

Con estas técnicas y de acuerdo al conocimiento previo de trabajos realizados de investigación, información no escrita que poseen las personas que han intervenido en una APP, como Gerentes, Administradores, Empleados, Autoridades Gubernamentales, y Moradores, se crea una herramienta de planificación que permita a la empresa pública sus líneas de acción en el marco de un proceso de aplicación de APP, con un modelo mediante el cual se pueda identificar los elementos claves para planificar, evaluar, implementar, diseñar y gestionar proyectos de Alianzas

Público - Privado. Para la tercera Fase se investigó y analizó tres metodologías: Guía para el Diseño y Gestión de Alianzas Público - Privada, Metodología Project Management Institute (PMI), Modelo EFQM European Foundation for Quality, Guía Metodológica para presentación y aprobación de proyectos bajo la modalidad Asociación Público-Privada.

3.4. Identificación de las Necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias

La investigación se realizó con fuentes primarias y secundarias, para la información preliminar, definiciones, modelos, marco legal, conceptos, mismos que fueron extraídos por medio de fuentes secundaria en libros, artículos científicos, leyes, reglamentos, ordenanzas, tesis, modelos de gestión unidades de negocio, información de los proyectos ejecutados con la modalidad alianza público-privado, sector gubernamental, habitantes, colaboradores. Para el desarrollo de esta investigación se consideró tres variables aplicadas al diagnóstico de las empresas públicas, enfocado a la creación de un modelo de gestión, en cuanto a las variables dependientes se operativiza Base Jurídica, Situación Financiera y Económica de la institución y la variable independiente de Modelo de gestión de proyectos APP.

Tabla 12.

Variables Dependientes.

Variable	Fuente	Técnicas	Herramienta	Indicador
Base Jurídica.	Primaria: a) Normativa interna. b) Entrevista población sector público. Secundaria: Normativa Sector Público.	Revisión de la Literatura. Entrevista. Análisis. Estadístico.	Internet. Microsoft Office. Cuestionario. Celular. Plataforma Zoom.	Nro. De proyectos ejecutados en modalidad APP en el Ecuador y la Ciudad de Cuenca.
Situación financiera y Económica de la Institución.	Primaria: a) Presupuesto EDEC EP b) Estados Financieros Secundaria POA institucional.	Revisión de información financiera y económica de la EDEC EP.	Internet Páginas WEB de la EDEC EP. Estados financieros Presupuesto.	% de ejecución del presupuesto. % del presupuesto anual proyectos.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 13.*Variable independiente.*

Variable	Fuente	Técnicas	Herramienta	Indicador
Modelo de gestión de proyectos APP	Primaria:	Revisión de la literatura.	Internet.	Nro. De
	a) Ámbito de acción de la EDEC EP.	Entrevista.	Microsoft office.	proyectos ejecutados en modalidad APP en el Ecuador y la Ciudad de Cuenca.
	b) Proyectos y Programas ejecutados por la EDEC EP.	Análisis estadístico.	Cuestionario Celular.	
	c) Voluntad Política.	Análisis presupuestario.	Plataforma Zoom.	
	c) Voluntad Privada.			
	Secundaria: Normativa Sector Público. Ordenanzas GAD Municipal del Cantón Cuenca.			

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.5. Técnica de recolección de datos.

Los proyectos APP son escasos en todo el Ecuador, por lo tanto, la recolección de datos se realizó por conveniencia geográfica, considerando los proyectos más cercanos de la ciudad de Cuenca como referencia de consulta de información, además para fomentar el incremento de estos convenios se aplica en una empresa pública de la localidad, la cual está encargada de dirigir los acuerdos con empresas privadas.

Se aplicaron varias técnicas de recolección de información, como principal técnica se utilizó la investigación de la normativa vigente que rige a la modalidad APP y a la EDEC EP, entrevista de acuerdo a la importancia en el contexto de este trabajo, otra técnica utilizada fue la observación pues se realizó la visita a Puerto Bolívar y el peaje de la provincia de El Oro para verificar el manejo de los mismos, se conversó con los trabajadores, usuarios y algunos habitantes de las provincias visitadas, en donde se aplicaron encuestas. Además de esto se consultó informes internos de la empresa EDEC EP como presupuestos, estado económico, financiero y estadístico que ayuden en la investigación.

La búsqueda de información en internet se realizó para encontrar la bibliografía necesaria para asentar aquellos temas de estudio en las diferentes bases de información de autores, libros, publicaciones especializadas y así den peso al marco teórico. También se revisó la literatura que

se enfatiza en artículos, publicaciones físicas y digitales del marco legal del modelo de gestión de proyectos público y privados de la república del Ecuador.

La revisión documental a las metodologías, modelos, procesos y procedimientos de la empresa EDEC EP, así como los informes internos actuales que implican los temas de gestión, organización y estructura, a su vez indagar los documentos como el presupuesto, la ejecución, la distribución de estos y los porcentajes de cumplimiento de estos elementos relevantes para el tratado del tema investigativo [tabla 14].

Tabla 14.

Técnicas de recolección de datos e información encontrada.

Técnica	Datos
Revisión de la literatura.	Constitución de la república del Ecuador. Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público- Privado y la Inversión Extranjera. Decreto Ejecutivo Nro.1190- Reglamento de incentivos Públicos- Privados. Ley Orgánica de Empresas Públicas. Ordenanza de Creación de la empresa Pública de desarrollo Económico EDEC EP. Documentos internos EDEC EP. Modelos de Gestión de Proyectos.
Entrevista.	Criterio de expertos en empresas públicas. Criterio de expertos en empresas privadas.
Encuestas.	Impacto en los actores principales de las APP.

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.6. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

El análisis e interpretación de la información fue realizado a través de herramientas como: internet, Microsoft office (Word, Exel, Forms), Celular, Vehículos (visitas a empresas modalidad APP), entre otros. Dentro de las herramientas utilizadas y las más importantes es el cuestionario para la entrevista y encuestas, por lo que es necesario detallar cada una de estas herramientas:

Cuestionario para las entrevistas. - Se desarrolló dos cuestionarios con 11 preguntas semiestructuradas cada una para el caso del sector público [Anexo 2] y otra para el sector privado

[Anexo 3], con el fin de obtener la mayor información posible al tratarse de personas que por su perfil y cargo conocen sobre el tema de investigación [tabla 15]. En el caso de las personas de la empresa privada se reserva el nombre por temas de confidencialidad y tener respuestas más espontáneas por ser anónimas sus respuestas.

Tabla 15. *Personas entrevistadas.*

Cargo:	Nombre:
Alcalde del GAD Cuenca.	Ing. Pedro Palacios (Entrevista 1)
Ex Gerente de EDEC EP.	Ing. Franco Zúñiga (Entrevista 2)
Gerente de proyecto privado 1.	(Entrevista 3)
Gerente de proyecto privado 2.	(Entrevista 4)

Nota: Elaboración propia, 2022.

Cuestionario para las encuestas. - Se estructuró 5 preguntas [Anexo 4], las preguntas se estructuraron de la siguiente manera.

- Preguntas Abiertas. - Con la finalidad de obtener resultados reales y sin límites de opciones se realizaron tres preguntas abiertas.
- Preguntas dicotómicas. - Se realizó una pregunta con la finalidad de que el encuestado responda una sola respuesta SI o No.
- Preguntas con escala Likert. - Para que califiquen el nivel de satisfacción de los proyectos, con puntos centrales para lograr que las respuestas sean más firmes.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de los resultados.

El contexto legal ecuatoriano permite generar proyectos en modalidad APP, y en Ecuador se han ejecutado 5 proyectos siendo cada uno de ellos representativos, ya que son de diferentes servicios y de acuerdo a los dos visitados se constató que la administración de los mismo es totalmente diferente a la administración pública. Tal es el caso del Proyecto Carretera Rio 7 en la provincia de El Oro, en donde se apreció durante todo el trayecto que existe personal realizando actividades de limpieza de maleza, cunetas, alcantarillado, con la finalidad de tener una vía con el mejor servicio para la población, mientras que en las carreteras que están a cargo del Ministerio de Obras

Públicas, se pudo observar el abandono que tienen las mismas; de igual manera el Puerto Bolívar, tiene una estructura, mejorada como lo manifestaron los beneficiarios y los empleados de las empresas contratadas por la facilidad para llevar a cabo las actividades cotidianas con mayor eficiencia y que se potenciaban con los trabajos en mejoramiento del puerto.

Los proyectos bajo la modalidad APP son importantes por la aceptación de las personas involucradas en estos, los resultados obtenidos como productos o servicios finales y por la efectividad que se ha demostrado en Ecuador, sin descuidar la factibilidad legal por ser consecuentes con los estatutos jurídicos locales y nacionales para su aplicación. La expectativa en cuanto a futuros proyectos está encaminada por acción política y la voluntad de las empresas privadas en realizar estos procesos, por lo que la viabilidad muestra un sin número de oportunidades en el corto, mediano y largo plazo, con resultados que impacten a nivel local, regional y nacional con una modalidad fresca para conseguir infraestructura y servicios públicos de calidad.

De acuerdo con la información obtenida se muestra el análisis, interpretación y discusión de los resultados de la determinación situacional desarrollado en la empresa EDEC EP, en donde se analizan las variables planteadas para esta investigación en el tema de modelos de gestión. La aplicación de las entrevistas y encuestas se cumplió con un 100%, por cumplirse con las entrevistas al alcalde del Municipio de Cuenca, ex gerente de la empresa EDEC EP, además con la visita a los proyectos se cumplió con las encuestas y así obtener el criterio de colaboradores y moradores que están vinculados a los proyectos APP.

4.1.1. Resultado de la Variable Base Legal.

Una de las principales variables dentro de la investigación fue analizar la base legal externa e interna que rige para las APP dentro del territorio ecuatoriano, por cuanto la base jurídica es el pilar fundamental para determinar el campo de acción de una empresa pública [tabla 16], tal es así que la Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público Privada, reforma el Art. 35 de la LOEP en donde se manifiesta: Las empresas públicas tienen capacidad asociativa, para el cumplimiento de sus fines y objetivos empresariales y en consecuencia para la celebración de los contratos que se requieran, para cuyo efecto podrán constituir cualquier tipo de asociación, alianzas estratégicas, sociedades de economía mixta con sectores públicos o privados en el ámbito nacional

o internacional o del sector de la EPS, en el marco de las disposiciones del artículo 316 de la Constitución de la República” (LOEP,2009).

Tabla 16.

Normativa Externa e Interna para APP en el Territorio Ecuatoriano y EDEC EP.

Normativa	BASE LEGAL	Artículos	Resumen
Externa	Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público Privada	Todos sus artículos	Establecer incentivos para la ejecución de proyectos bajo la modalidad de asociación público-privada y los lineamientos e institucionalidad para su aplicación.
Externa	Reglamento para las Asociaciones Públicas Privadas	Todos sus artículos	Establecer las disposiciones necesarias a la aplicación de las normas establecidas y citadas en este cuadro
Externa	Código Orgánico Administrativo	Art. Del 74 al 77 y ultimo inciso del Art. 89	Delegación de gestión excepcional a sujetos de derecho privado Las administraciones públicas pueden, excepcionalmente, emplear instrumentos de derecho privado, para el ejercicio de sus competencias
Externa	Código Orgánico de la Producción, comercio e Inversiones	Art. 100	Delegar a la iniciativa privada o a la EPS, la gestión de los sectores estratégicos y la provisión de los servicios públicos
Externa	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización	art. 282 y 283	Empresas de economía mixta Delegación a la economía social y solidaria y a la iniciativa privada
Internas	Ley Orgánica de Empresas Públicas	Art. 35	Constituir cualquier tipo de asociación, alianzas estratégicas, sociedades de economía mixta con sectores públicos o privados en el ámbito nacional o internacional o del sector de la economía popular y solidaria
Internas	Ordenanza	Art. 3 Literal H	Asociaciones con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, contratos de gestión compartida, alianzas estratégicas, convenios de cooperación interinstitucional con entidades públicas o privadas y otras formas de asociación permitidas por la Ley

Nota: Elaboración propia, 2022. Fuente: (Normativa APP)

Se determinó que efectivamente la APP se encuentra normado en el territorio ecuatoriano y que la empresa EDEC EP, como caso de estudio, cuenta tanto con normativa interna como externa para ejecutar proyectos con enfoque APP, así lo confirmaron en las entrevistas realizadas al Alcalde de Cuenca y el Ex Gerente de la EDEC EP manifestando que además de ser posible, existe normativa que regula el cómo efectuar el nacimiento de las Asociaciones Público Privadas y que más bien se trataría, por todos los medios un convenio, necesario para llegar al acuerdo beneficioso entre el sector público y el sector privado con intereses comunes y satisfactorios; los mismos que se deberían plasmar en un contrato respectivo, en los estatutos de la filosofía de las Alianzas Público Privadas y que a su vez, nos permita obtener ese “ganar-ganar” a fin de satisfacer las necesidades puntuales en beneficio de la economía y la sociedad beneficiaria, teniendo en cuenta siempre una gestión establecida que cumpla con todos los parámetros legales y no sea un impedimento para fortalecer los proyectos APP.

También existen normativas que tienen incidencia directa con el estado económico y financiero de una empresa pública, todas estas deben generar sus recursos para ser autosustentables y prestar sus servicios de manera eficiente. Con base a esto la situación actual de lo financiero y económico debe ser analizada por cada empresa pública en particular pues es un punto crítico en la ejecución de modelos de gestión de proyectos y en el caso particular de la EDEC EP, una arista esencial para el fomento de la inversión de proyectos sociales y sean llamativos para la parte pública en la ciudad de Cuenca.

4.1.2. Resultados de la Variable Situación Financiera y Económica de la Institución

Analizar la situación financiera y económica de la empresa EDEC EP fue necesario, a través de los documentos internos e informes ya que de esa forma se conoció los ingresos y gastos por los que está conformado el presupuesto institucional, también cuáles son sus fuentes de financiamiento, a donde se dirige sus servicios y quiénes son sus principales beneficiarios, como también los gastos administrativos, de producción y financiamiento.

Financiero. - dentro del presupuesto anual de la EDEC EP en los últimos años, de acuerdo a sus ingresos por lo general ha presupuestado entre los 2.7 a 3.7 millones, presupuesto distribuido en gastos de administración, producción e inversión; en los gastos administrativos están los corrientes de personal y servicios básicos administrativos, gastos de producción están los rubros de las

unidades de negocio como el Innovacento de la Madera y el Mueble, el Portal Artesanal de Cuenca, Cemuart, unidades de negocio que deben autofinanciar sus gastos y los réditos que la empresa tiene que invertir en proyectos y programas sociales (gastos de Inversión) de acuerdo al POA planificado. En el detalle del presupuesto [tabla 17], se puede observar que no existe la ejecución del 100% debido a que no se están utilizando todos los recursos para invertir y generar ingresos, problema que ha venido generándose desde su creación, por la falta de una gestión presupuestaria óptima.

Tabla 17.

Presupuesto EDEC EP del 2019 al 2022.

Periodo	Presupuesto	Ejecutado	%
2019	3.738.783,65	2.488.458,42	66,56%
2020	2.754.109,47	2.227.934,31	80,89%
2021	3.775.513,64	2.333.982,41	61,82%
2022	3.479.159,76	En ejecución	

Nota. Elaboración propia, 2022. **Fuente:** (Página web institucional EDEC EP, 2022)

A criterio de los expertos entrevistados, la ejecución del presupuesto que apenas llega a un 70% promedio en los últimos 3 años se da por la falta de gestión en los proyectos mancomunados entre actores públicos y privados, si bien es cierto los proyectos en su mayoría son con pequeños productores, artesanos y emprendimientos, es importante enfocarse en proyectos grandes que se pueda invertir grandes capitales y a su vez lograr beneficios mucho mayores a los actuales. El superávit del presupuesto no quiere decir que hagan falta proyectos para poner a disposición los recursos, sino que más bien la falta de socialización y gestión adecuadas para utilizar todos los valores y tener mayor eficiencia con información y parámetros claros para que más empresas privadas puedan participar en los programas APP.

Económico. - La EDEC EP a partir de su creación, adquirió una deuda con la Corporación Financiera Nacional, para la adquisición de naves industriales correspondientes al Parque Industrial Chaullayacu, en donde trimestralmente pagaba aproximadamente \$165 000, cuyo último pago fue en noviembre de 2021, esto ocasionó que la empresa tenga una falta de liquidez, ya que además para le reconstrucción del Portal Artesanal de Cuenca también adquirió una deuda con el

Banco del Estado y se generaron más gastos financieros, por lo que sus ingresos no le generaban una fluidez monetaria para cubrir sus necesidades corrientes y generar nuevos proyectos de inversión, a esto se suma el costo de la obra civil que se levantó en el Parque Chaullayacu, superior a los \$8 000 000. A pesar de esto económicamente la empresa marchaba bien, ya que dentro de sus activos tienes bienes inmuebles que pueden ser utilizados para realizar proyectos de APP y producir mayores ingresos si se manejan adecuadamente los recursos.

Según lo argumentado la EDEC EP cuenta con todas las condiciones para generar proyectos de alianzas públicas privadas que pueda ayudar a generar ingresos y a contribuir en el desarrollo local y de sus habitantes, pues tienen un porcentaje de presupuesto que no se utiliza para mejorar la situación económica de la empresa. Sumado a esto las afirmaciones de las personas entrevistadas aseguran que el ámbito económico se podría subsanar con un modelo de gestión para fomentar las APP como una forma estratégica de generar obra pública y mejorar los servicios que están por mejorar o crear según las necesidades de la población, además la normativa no se opone a manifestar o aplicar opciones para el ámbito económico de las empresas públicas creadas por el ejecutivo y por los gobiernos autónomos descentralizados, y de esta manera adecuar las condiciones para ser eficientes y mantener la estabilidad económica requerida para cumplir el objeto social que tiene las empresas públicas en este caso la EDEC EP¹.

4.1.3. Resultado de la Variable Modelo de Gestión de Proyectos APP

La última variable analizada es fundamental en este proceso investigativo, por lo tanto se establecieron entrevistas y encuestas para lograr resultados confiables, es así que según el criterio de expertos tanto del sector público como del privado se considera que un modelo de gestión de proyectos APP es una opción viable para realizar este tipo de convenios, además todas las opiniones concuerdan que el marco normativo y jurídico dan las alternativas para poder realizarlo sin incumplir con dichos requisitos, entonces es factible y ayudaría mucho en las gestiones de proyectos. Además, contribuye a simplificar las alianzas puesto que las reglas, requisitos y normas serían transparentes y públicas y todos estarían en la posibilidad de analizar dichos elementos y

¹ Información económica y financiera proporcionado y consentida por autoridades de la empresa EDEC EP, para fines investigativos y educativos.

proponer proyectos o en tal caso participar en la convocatoria que se realice de parte del sector público y finalmente tener mayores posibilidades de inversión con un modelo específico y adaptado a las APP.

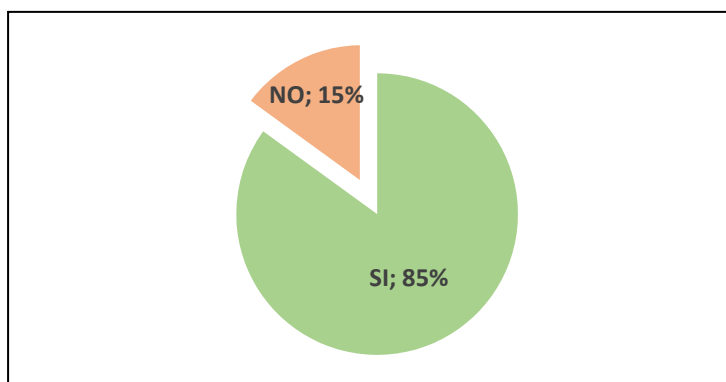
En cuanto a las encuestas realizadas en donde se engloba las distintas preguntas, se analiza primeramente las interrogantes abiertas en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- En cuanto a la forma de realizar los proyectos por medio de APP existen diversos criterios como la mejor organización y ejecución de los proyectos en comparación a un proyecto público, y a la satisfacción implícita por ayudar a programas sociales con un beneficio altamente atractivo para la parte privada. También comentan que hay pocos convenios de este tipo y deberían generalizarle y por último en cuanto al tiempo de ejecución se consiguen los objetivos en un tiempo mucho menor que lo previsto o en el tiempo establecido y sin tener costos elevados por los retrasos en el cumplimiento de las obras.
- Sobre las ventajas de realizar los proyectos de la forma de APP, la opinión principal es la fuente de financiamiento, es decir tener recursos privados y evitarse invertir con recursos públicos o tener que recurrir a un crédito con altos intereses o en casos alternativos los costos financieros los asuma la parte privada. Otra ventaja es el aportar al desarrollo social y económico del país con resultados que beneficien a la sociedad y general, uniendo esfuerzos y puede contribuir en este aspecto y finalmente el evitar los estudios sociales de aporte a las diferentes localidades puesto que el sector público identificará la necesidad y hará los análisis necesarios para la factibilidad o no de proyectos.
- Acerca de la comparación de la organización y gestión en los proyectos entre uno privado y APP, las personas encuestadas concuerdan que se diversifica y se descubren nuevas maneras de realizar las actividades, además aumenta un aspecto clave como es la responsabilidad social en las empresas que buscan el beneficio entre todos los elementos que rodean a una organización, es decir la satisfacción a los clientes, colaboradores, accionistas, proveedores, gobierno y que colaboren en aspectos medioambientales, económicos y sociales de la comunidad de impacto donde se apliquen los programas establecidos.

La aceptación de los acuerdos APP es uno de los temas que se abordó en la encuesta, para saber si las personas tienen la percepción de que estos proyectos sirven o mejoran la calidad de los servicios y obras de infraestructura, siendo que un 85% está de acuerdo con las APP mientras que el restante 15% no está de acuerdo con las mismas [figura 9], esto nos da a entender que los proyectos y sus resultados aportan a la sociedad que es la ve el impacto de estos en el día a día de sus labores.

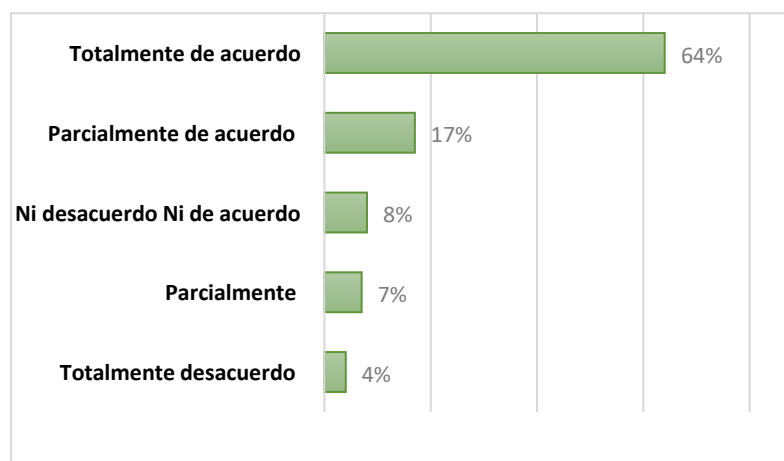
Figura 9.

Aceptación de proyectos APP.



Nota: Elaboración Propia, 2022

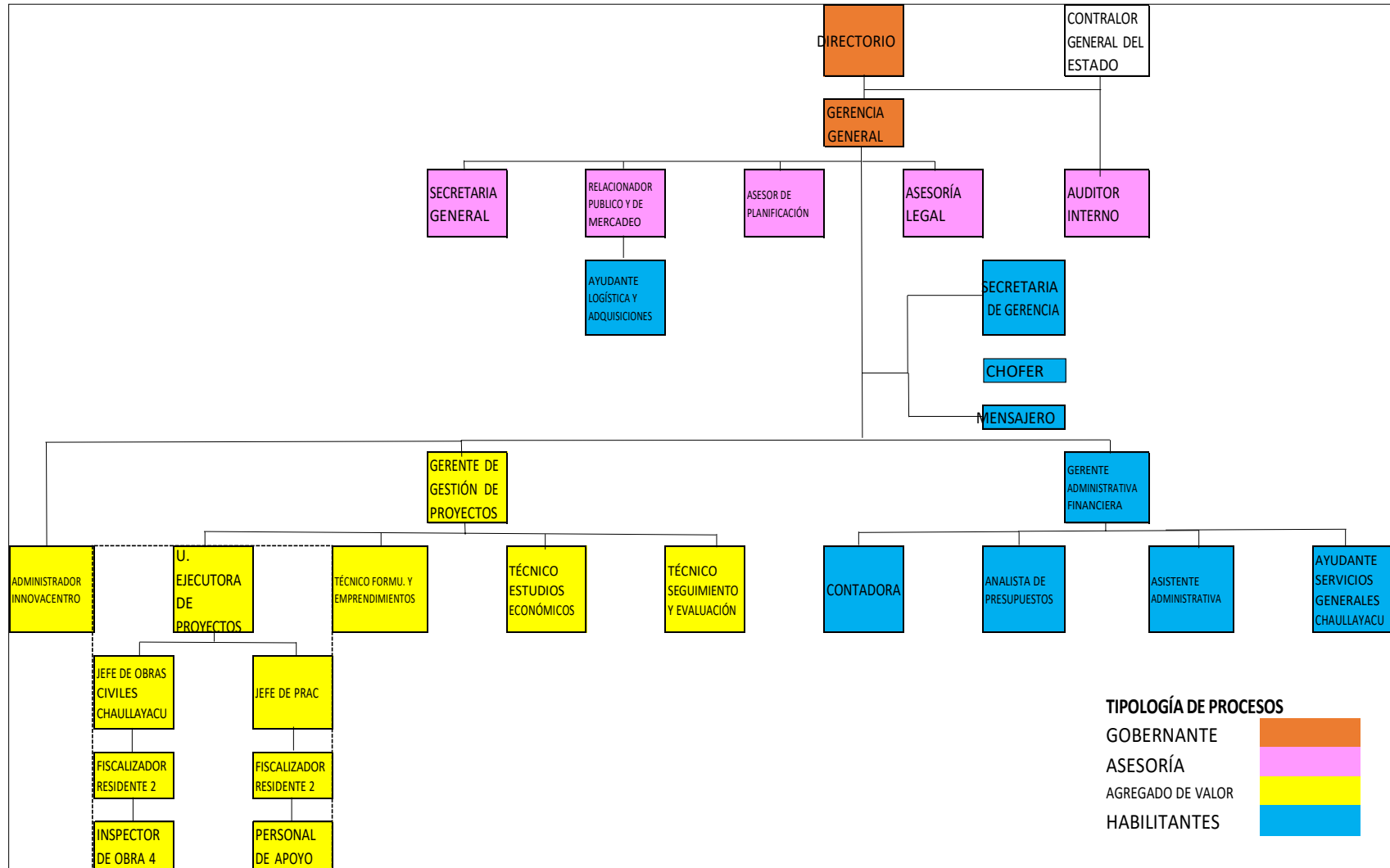
La última pregunta de la encuesta se enfoca en los beneficios que consideran que da los proyectos APP, a través de una escala de Likert; en torno a esto las personas en un 64% está totalmente de acuerdo en que es beneficioso las APP, mientras que un 4% dice que no es beneficioso y finalmente el restante el 32% se reparte en los indicadores intermedios [figura 10], entonces en términos generales la gran mayoría acepta positivamente la ayuda referente de estos convenios.

Figura 10.*Percepción de beneficios de proyectos APP.***Nota:** Elaboración Propia, 2022.

El estudio extenso del marco legal vigente para las empresas públicas, en el caso de estudio EDEC EP, permite plantear un modelo de gestión para los proyectos APP, con la intención de tratar de la mejor manera los recursos a invertir, los gastos corrientes y las utilidades a ser reinvertidas para los siguientes proyectos. La máxima autoridad con base a los lineamientos jurídicos debe disponer la creación, evaluación y aprobación de dicho modelo a través de las funciones que la ley le confiere y debe cumplir la pertinencia técnica, social y económica para poder impulsar con mayor fuerza y generalizar todos los proyectos que se requiere a futuro para el bienestar de los habitantes. Para ello se tiene en cuenta la estructura organizacional de la empresa para analizar la conveniencia de implementar un modelo de gestión y pueda mejorar la ejecución de proyectos APP. Finalmente, como se mencionó anteriormente la EDEC cuenta con los recursos financieros para incluir dentro de su orgánico funcional por procesos [figura 11], la estructura de un modelo de gestión que le permita desarrollar proyectos de inversión a través de alianzas Publicas Privadas sin contraponerse a los parámetros legales y estructurales con los que fue creada.

Figura 11.

Estructura organizacional por procesos de la EDEC EP.



Nota: Elaboración Propia, 2022. Fuente: (EDEC EP, 2013)

4.1.4. Discusión

Se ha visibilizado que los proyectos APP tienen factibilidad legal y operativa en el contexto ecuatoriano, por considerarse una opción adecuada de ejecución de obras de infraestructura y de prestación de servicios. Como resultado de la investigación realizada en las empresas públicas; en la EDEC EP como caso de estudio se establece que existe la base legal interna y externa, el financiamiento y la estructura organizacional, para que la misma ejecute proyectos enfocados en APP, con un modelo de gestión propio debido a que es una empresa de desarrollo económico y su campo de acción es muy amplio de acuerdo a la ordenanza municipal y también cuenta con los recursos económicos para establecer este tipo de alianzas de manera efectiva.

Un aspecto que se evidencia en la empresa pública, es que tiene unidades de negocio que se encuentran en ejecución que siguen siendo administradas por la misma empresa y como se indicó en párrafos anteriores de acuerdo a los balances financieros de una de ellas se observa que las unidades de negocio no han generado los suficientes recursos para cubrir sus gastos, peor aún para recuperar la inversión generada, entonces una de las alternativas sería que las entidades públicas ejecuten la administración de esas unidades de negocio enfocados en APP, ya que se facilitaría para que el sector privado asuma ciertas responsabilidades y se procure minimizar costos y mejorar el servicio.

Las APP son aceptadas y generan resultados efectivos según la percepción de los actores que están inmersos en estos procesos, como son las personas que forman parte de la organización, la gestión, los trabajos operativos, las empresas privadas y los beneficiarios de los proyectos. Entonces el apoyo económico y por parte del recurso humano es un punto fuerte para cualquier tipo de plan pues asegura un gran porcentaje de éxito por ser puntos primordiales en el alcance de los distintos objetivos que se puedan plantear al inicio de los trabajos y al finalizar los mismos.

La ineficiencia en la ejecución presupuestaria, que se ha dado durante los últimos años, es otro indicador de que no se está invirtiendo adecuadamente los recursos mediante una planificación de inversión de proyectos, que permita optimizar la gestión al momento de realizar las contrataciones de construcción de infraestructura y prestación de servicios.

Los incumplimientos se podrían evitar, al contar con un modelo de gestión el cual con la aprobación del directorio se destine recursos exclusivos para los proyectos, que permitirá realizar contrataciones con un mayor impacto en la sociedad.

Es importante tomar acciones ante los descubrimientos encontrados a través de la implementación de un sistema que permita a las instituciones desarrollar un modelo de gestión de proyectos, que cumpla los requisitos como es los dispuestos por la normativa legal actual, los objetivos, atribuciones y competencias organizacionales.

La institucionalización de una metodología se puede realizar un control y retroalimentación de los diversos procesos y que se atienda las necesidades de la población, la eficiencia de procesos internos, indicadores financieros y talento humano. Un modelo que ayude a los responsables de la gestión de los proyectos a emitir informes y documentos adecuados para seguir los pasos de los procesos y sean públicos para que todos tengan conocimiento y se realicen mejor las actividades de inversión y programas.

4.2. Propuesta metodológica o tecnológica.

La propuesta creada para las empresas públicas, se basa en marco legal ecuatoriano y en los instrumentos internos de las instituciones tales como el marco legal, administración, estructura organizacional, el estado económico y financiero que en conjunto con la metodología PMI se anclan en un proceso específico y particular para el objeto de estudio, considerando los factores internos y externos para que el modelo de gestión de proyectos sea aplicado.

Los 5 pasos expuestos en el modelo de gestión [figura 12] permiten observar la secuencia de las acciones que se debe tomar en cuenta para aplicar la metodología, que en cada uno de ellos tiene un factor importante a considerar, los cuales rigen a las demás actividades y poder obtener los resultados requeridos con los requisitos necesarios en los proyectos APP de la empresa pública.

Figura 12.

Propuesta de modelo de gestión para proyectos APP para empresas públicas.



Nota: Elaboración Propia, 2022.

4.2.1. Premisas o supuestos.

El modelo metodológico que se desarrolla en la propuesta depende en mayor medida del Gerente General de las empresas públicas debido que al considerar la aplicación del Modelo de Gestión debería incorporar al POA y hacer constar un rubro en presupuesto para los siguientes periodos fiscales y respaldar los beneficios y resultados de esta implementación ante la máxima autoridad de la empresa que es el Directorio.

Para la ejecución del modelo se demanda de una estructura organizacional específica para llevar la implementación de proyectos enfocados en APP y de procesos definidos de cómo cada uno de sus integrantes deberá participar desde el inicio hasta la finalización del proyecto por lo que es necesario definir las funciones de los participantes tal y como la normativa legal lo permite y se puede apoyar los programas planteados en la actualidad y a futuro. A esto se suma las herramientas digitales con las que se cuentan y seguir el modelo de acuerdo a los estudios planteados en esta investigación, es decir todas las fases con las actividades de cada uno para que los resultados sean óptimos. Por último, el éxito de la aplicación del modelo se conseguirá con el respaldo minucioso del marco legal y el uso adecuado de las herramientas obtenidas del sistema en estudio para la estructura administrativa de las empresas públicas. La propuesta queda a la espera de ser cumplida y ayude a mejorar a la institución o que quede como precedente para futuros estudios e investigaciones y aporten en este ámbito de la ciencia.

4.2.2. Objetivo de la Propuesta Metodológica.

Aplicar el Modelo de Gestión en proyectos enfocados en APP en las empresas públicas, como una acción proactiva que le permitirá a las empresas a lograr sus objetivos, mejorar la ejecución presupuestaria, incrementar sus ingresos, mejorar el servicio actual de sus unidades de negocios, y ser la empresas fomentadoras de convenios APP dentro de las instituciones de desarrollo; además de corroborar la viabilidad de la propuesta, para que las empresas públicas tomen como ejemplo y ejecuten sus servicios con la modalidad de APP y de esta manera cumplir con el objetivo principal de poner en práctica los conocimientos adquiridos en esta maestría.

4.2.3. Objetivo de la Propuesta.

El modelo metodológico es adaptable a las empresas públicas de la república del Ecuador, por tener las competencias requeridas para desarrollar las actividades de las APP y está dentro de las funciones según el ámbito legislativo de constitución de las empresas públicas. Entonces, de acuerdo a lo planteado en la investigación el caso de estudio es la EDEC EP, que es la organización objeto de la aplicación de la propuesta metodológica descrita.

4.3. Responsables de la implementación y control.

La Máxima Autoridad es la responsable de la implementación y control que, de acuerdo a la estructura organizacional de cada empresa pública, en el caso de la EDEC EP, es la autoridad rectora y tiene bajo sus competencias el aprobar el POA, presupuesto y distributivo, una vez que sea considerado por el Gerente General e incluido dentro del presupuesto y sus proyectos.

4.4. Fases para la puesta en práctica.

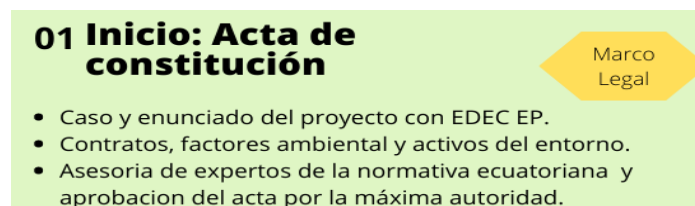
Las empresas públicas deberán considerar dentro de su presupuesto anual un valor para que le permita contar con un equipo técnico, jurídico y financiero que le genere alianzas estratégicas para la generación de nuevos ingresos y que los recursos que tiene sean utilizados a su máxima capacidad, para cubrir las necesidades de sus usuarios, por lo que se sugiere implementar la metodología del PMI, para llevar a cabo el proyecto y acompañar a cumplir los objetivos deseados. Por lo tanto, en este trabajo de investigación se definirá: los objetivos concretos, interesados en el proyecto, patrocinador del proyecto y el equipo de trabajo que estará a cargo en el cumplimiento de los procesos de APP como un Macro Proyecto, utilizando los recursos del patrocinador con las 3 restricciones generales de todos los proyectos como son:

- Alcance: extensión del trabajo.
- Tiempo: tiempo de duración del proyecto.
- Costo: inversión monetaria del proyecto.

4.4.1. Fase 1: Inicio: Acta de Constitución del Proyecto.

Figura 13.

Fase I: Inicio.



Nota: Elaboración Propia, 2022

Bajo el marco legal y organizacional de las empresas públicas se sigue los procedimientos necesarios para asentar formalmente los convenios, objetivos, formas, y demás elementos que serán utilizados y acordados por las dos partes y deben estar firmadas y autorizadas para dar marcha el proyecto acordado. El documento debe estar realizado por expertos en la materia ya sean asesores internos o externos que deberán asegurar el marco legal y viabilidad del proyecto para asegurar los resultados esperados en el objeto del contrato. En la figura 13 se propone un ejemplo de acta de constitución del proyecto sin contravenir la normativa que está inmersa en este tipo de convenios y dependiendo del caso se podrá añadir anexos que expliquen de mejor manera el proyecto.

Figura 14.

Acta de constitución de proyecto APP.

Acta de Constitución del Proyecto	
Identificación del proyecto.	
Nombre del proyecto:	_____
Fecha:	_____
Unidad de negocio:	_____
Promotor del proyecto:	_____
Gerente del proyecto:	_____
Propósito del proyecto:	_____
Objetivos e indicadores de cumplimiento:	_____
Requisitos de alto nivel:	_____
Descripción del proyecto de alto nivel:	_____
Riesgos de alto nivel:	_____
Resumen del cronograma de acontecimientos significativos:	_____
Resumen de presupuesto:	_____
Requisitos de aprobación del proyecto:	_____
Director del proyecto, responsabilidades y atribuciones:	_____
Autorizaciones del proyecto:	
_____	_____
Gerente General	Representante empresa privada

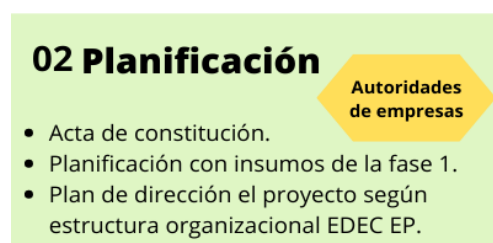
Nota: Elaboración Propia, 2022.

Todos los elementos que se considere importante deben ser convenidas y escritas explícitamente, para no dejar nada a la interpretación y se proceda a controversias en el futuro, es ahí donde el juicio o valor de expertos de las dos partes toma importancia para que el documento tenga los criterios de beneficio mutuo y los resultados se reflejen fiel al contenido del documento.

4.4.2. Fase 2: Planificación

Figura 15.

Fase 2: Planificación.



Nota: Elaboración Propia, 2022.

El plan para la dirección del proyecto está compuesta y consolidada por todos los procedimientos de gestión anexados y las directrices base de los procesos de planificación, que incluye los puntos principales del proyecto en cuestión, entonces se considera varios ámbitos que son sobresalientes y que pueden ser adaptados según la esencia y el contexto de las APP.

El ciclo de vida, los procesos a aplicarse, los resultados de implementación realizada por el equipo de dirección, que incluye los procesos, la aplicación, descripción de herramientas y sistemas y las gestiones del proyecto. Además, se especifica el modo de ejecución del trabajo, control, integración y revisiones del proyecto que deben ser parte de las líneas base que están presentes que incluyen el cronograma, utilización de costos, alcance y los planes subsidiarios que contienen aspectos como la calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones entre otros.

Como todo documento que tendrá diversas modificaciones, versiones o actualizaciones, las mismas que deben ser tomadas en cuenta y dejar asentado en el histórico del documento por lo que se tendrá un encabezado general para todos los documentos que se crearan y que esta normado en las empresas públicas.

En la figura 16 se puede apreciar un formato para las empresas públicas donde se muestra en términos generales los aspectos más importantes de la planificación del proyecto, aquí constan los productos a entregar, el cronograma, los responsables y como se relacionan cada uno de ellos y tener los resultados finales, en conjunto con la empresa privada que está encargada del proyecto.

A continuación, se presentan más instrumentos que aportan a la planificación y que son documentos claves para su implementación, por lo mismo deben ser revisados y aprobados para que no tengan problema al momento de aplicarlos y establecer las responsabilidades necesarias.

Figura 17.

Enunciado de alcance del proyecto.

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO		Versión:
		Fecha:
		Código del Formato:
		Página de
NOMBRE DEL PROYECTO		
DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO		
Requisitos: ...	Características	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO		
Conceptos	Criterios de Aceptación	
ENTREGABLES DEL PROYECTO		
Conceptos	Criterios de Aceptación	
RESTRICCIONES DEL PROYECTO....		
Internos a la organización		Ambientales o externos a la organización
SUPUESTOS DEL PROYECTO		
Internos a la organización		Ambientales o externos a la organización

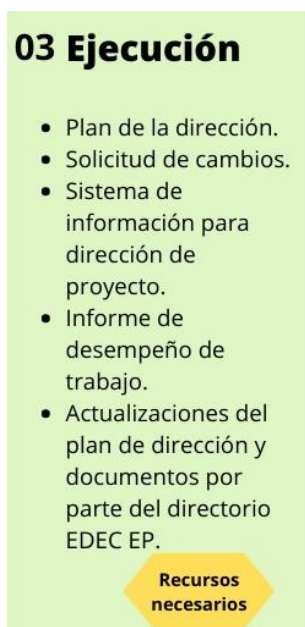
Nota: Elaboración Propia, 2022.

En las figuras 17, 18 y 19 constan algunos de los documentos a presentarse en la fase de planificación y deben ser llenados y aprobados según las características del proyecto, además se puede modificar o implementar otros formatos cuando los elementos que conformen el proyecto sean de vital importancia y se debiera crear un documento para enfatizar dicha importancia.

4.4.3. Fase 3: Ejecución

Figura 20.

Fase 3: Ejecución.



Nota: Elaboración Propia, 2022.

En esta fase dirige y gestiona el trabajo del proyecto con base en la planificación para asegurar que todos los procesos operativos y administrativos se realicen y se pueda alcanzar los objetivos del proyecto planteados por la EDEC EP y la empresa privada. La dirección del proyecto este encargado de la obtención y utilización de las diversas herramientas y recursos como los humanos, financieros, materiales que sean necesarios para la operatividad del proyecto y se puedan entregar los productos ya sean obras físicas, documentos o informes para lo cual una vía de comunicación óptima debe ser una premisa primordial entre todo el grupo de trabajo y la gerencia del proyecto durante todo su ciclo de actividades y las metas establecidas en el convenio APP.

Figura 21.

Descripción de actividades del proyecto.

IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES		Versión:												
		Fecha:												
		Código del Formato:												
		Página de												
NOMBRE DEL PROYECTO														
Entregable	Actividad	Tipo de recurso (personal)					Tipo de recurso (material consumible)				Tipo de recurso (material no consumible)			
		Nombre del recurso	Trabajo (Horas - Hombre)	Duración	Supuestos y bases de estimación	Formas de cálculo	Fecha de inicio	Persona responsable	Área	Tipo de actividad	Nombre del recurso	Cantidad	Supuestos y base de estimación	Forma de cálculo

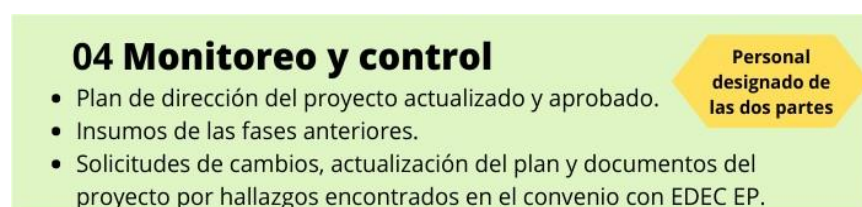
Nota: Elaboración Propia, 2022.

El documento de la figura 21, genera un estado de avance de las actividades del proyecto que deben ser completadas por supervisores con la verificación material del resultado obtenido de todas las actividades que integran las fases del proyecto y así controlar estos aspectos sobre todo los del cronograma.

4.4.4. Fase 4: Monitoreo y control

Figura 22.

Fase 4: Monitoreo y control.



Nota: Elaboración Propia, 2022.

Este proceso está compuesto por la revisión constante de los programas, el análisis de la situación en cada fase, la regulación de algunas actividades con el objeto de cumplir las metas de desempeño definidos en la planificación del proyecto APP entre la empresa pública y la parte privada. Se ejecuta simultáneamente con la fase de ejecución pues aquí surgirán todos los inconvenientes, hallazgos y procesos que deberán ser monitoreados y controlados constantemente para asegurar el buen funcionamiento de las actividades y cumplir a cabalidad el fin del proyecto.

El control es fundamental en esta fase para no desequilibrar la planificación obtenida en fases anteriores y en el acta de constitución del proyecto acordado por las dos partes interesadas. Aquí se controla todos los aspectos que están inmersos en el proyecto tales como son el trabajo individual y colectivo de las personas y máquinas, los cambios que pueden surgir en las actividades como el cronograma que debe ser notificado y aprobado para que este se viabilicen los mismos y finalmente se debe monitorear permanentemente el progreso del proyecto así como el control sigiloso de los costos, calidad, riesgos, adquisiciones, control ambiental, financiero que son componentes claves para ejecutar con éxito el proyecto.

	INFORME GERENCIAL		
			2 de 3
REGISTRO FOTOGRÁFICO			
DESCRIPCIÓN:		DESCRIPCIÓN:	
FRENTE:		FRENTE:	
DESCRIPCIÓN:		DESCRIPCIÓN:	
FRENTE:		FRENTE:	
DESCRIPCIÓN:		DESCRIPCIÓN:	
FRENTE:		FRENTE:	

	INFORME GERENCIAL			
				3 de 3
OBSERVACIONES DE CALIDAD				
DESCRIPCIÓN:			DESCRIPCIÓN:	
FRENTE:			FRENTE:	
DESCRIPCIÓN:			DESCRIPCIÓN:	
FRENTE:			FRENTE:	
		ELABORACIÓN DEL INFORME		REVISIÓN DEL INFORME
NOMBRE				
FIRMA				
CARGO	INGENIERO DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL	COORDINADOR DE CALIDAD	INSPECTOR HSE	DIRECTOR DE OBRA
FECHA				

Nota: Elaboración Propia, 2022.

Figura 24.

Solicitudes de cambio.

SOLICITUDES DE CAMBIO		Versión: _____ Fecha: _____ Código del Formato: _____ Página de _____
NOMBRE DEL PROYECTO		
SOLICITANTES DEL CAMBIO: ...		
TIPO DE CAMBIO REQUERIDO:		
ACCIÓN CORRECTIVA		REPARACIÓN POR DEFECTO
ACCIÓN PREVENTIVA		CAMBIO EN EL PLAN DE PROYECTO
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SITUACIÓN ACTUAL...		
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO: ...		
RAZÓN POR LA QUE SE SOLICITA EL CAMBIO:		
EN CORTO PLAZO		
EFFECTOS EN OTROS PROYECTOS		
EFFECTOS EXTRA EMPRESARIALES(EJM: PROVEEDORES,		

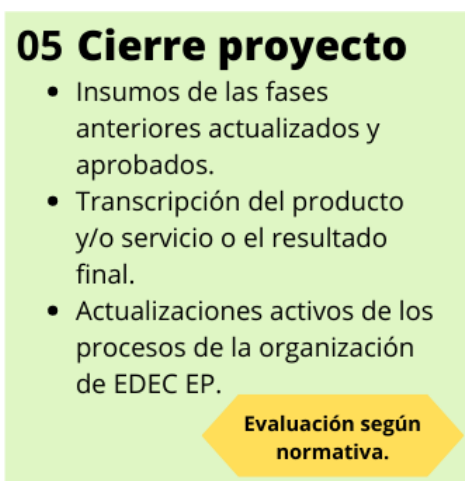
Nota: Elaboración Propia, 2022.

Los formatos de las figuras 23 y 24, son elementos para generar control, monitoreo o en algunos casos cambios que ayudan a mejorar o implementar acciones que se den en los procesos, como todo documento que sirve para constatación de trabajo debe ser revisado y aprobado y más aún cuando se produzcan cambios significativos.

4.4.5. Fase 5: Cierre de proyecto

Figura 25.

Fase 5: Cierre del Proyecto.



Nota: Elaboración Propia, 2022.

La finalización de todas las actividades de las fases anteriores se da aquí con la entrega de los productos tangibles e intangibles que fueron objeto del contrato de la EDEC EP con cualquier empresa privada y por cualquier razón por la que se suscribió el convenio. Los entregables se deben intercambiar formalmente para iniciar la fase de cierre.

Un producto entregable se refiere a que la máxima autoridad encargada del proyecto revise cada uno de los entregables para certificar que fue realizado de acorde a los términos firmados, y tenga total satisfacción de los productos recibidos, además se receptan los productos con toda la información obligatoria como son registros, reportes, rendimiento, evaluaciones, informes, controles y demás para elaborar el archivo del proyecto.

Al final de los proyectos se realizan evaluaciones para concluir con los beneficios obtenidos en el proyecto APP y si todos los objetivos se cumplieron y de qué manera, para hacer un análisis de costo beneficio y el impacto que este tuvo en las partes interesadas del proyecto. También se cierran procesos como el de adquisiciones, es decir subsanar todos los contratos, pagos, compras con terceros y dejar finiquitado este tema, así también se realiza la administración y registro del ámbito financiero para evaluar en términos numéricos el proyecto.

Un aspecto importante es la resolución de reclamos que pueden surgir por una de las partes, para lo cual se debe establecer un plan que permita resolverlas por parte del director del proyecto, sin embargo, cuando estas sean de un grado mayor de impacto, es decir se afectó en el alcance, tiempo, costo del proyecto se debe llevar a instancias mayores como es la gerencia y el directorio de las empresas y solucionar estos problemas.

5. CONCLUSIONES

Las APP son convenios que ayudan a mejorar proyectos de carácter social, en todos los entornos en donde han sido aplicadas y en el caso particular de Ecuador, aporta considerablemente a su desarrollo por ser aplicable en el contexto legal y operativo por su compatibilidad con los modelos de gestión estudiados y trae consigo los beneficios de eficiencia en el proceso y resultados finales óptimos.

Las APP facilita la consecución de objetivos por ser un sistema híbrido de contratación pública, pues permite obtener las metas planteadas con un control privado y con resultados que aportan a toda una comunidad, y son mucho más relevantes que al realizarlos solo por instituciones públicas con la productividad requerida de los recursos que incluye el tiempo, los materiales y el rédito de inversión monetaria en el producto final u objeto del proyecto.

La metodología planteada para que las empresas públicas ejecuten proyectos APP es aplicable en el marco normativo ecuatoriano y por ende en el caso de estudio de la empresa EDEC EP, porque ninguna de las leyes impide un contrato con empresas privadas, también no se especifica un

modelo de gestión que deben tener las empresas públicas, por lo tanto, se puede adaptar la metodología y será funcional y permitido por la legislación del Ecuador.

La empresa EDEC EP se dedica promover el desarrollo sustentable, integral y descentralizado de las actividades económicas de acuerdo con la Constitución, a su objeto social, como actor principal del desarrollo local, enfocado a la actividad económica, al crecimiento productivo y a las necesidades de los ciudadanos mediante espacios de participación con organismos públicos y privados.

La empresa cuenta con: base jurídica legal, financiera, económica, social y sobre todo existe el compromiso político, para que la EDEC EP, genere proyectos de inversión público privado, por lo que es necesario aplicar un modelo de gestión de proyectos dentro de la misma, ya que con ello se establecerán objetivos claros, financiamiento, proyectos a ser ejecutados bajo modalidad público privado, los participantes y todo lo relacionado con la base jurídica de dicha modalidad.

El marco teórico permite aplicar un modelo de gestión en empresas públicas y en proyectos mixtos, por lo que es viable la implementación de ejemplos explicados en este documento investigativo, los cuales no generan controversias con el marco legal ecuatoriano y se puede conseguir resultados superiores por la especialización de un modelo para los proyectos APP, para consolidar los esfuerzos conjuntos y alcanzar los objetivos planteados.

El no contar con un modelo de Gestión en donde se establezca los parámetros de la modalidad público privado dentro de las empresas públicas de la corporación Municipal, genera problemas que interfieren en este tipo de asociaciones para que se pueda aplicar en algunas empresas de la ciudad y del resto del país, por lo que se ve necesario tener un modelo de gestión estructurado por los procesos a seguir para la ejecución de proyectos APP.

Los aspectos políticos que han afectado que este tipo de asociaciones sean visto con buenos ojos por los ciudadanos son: la inestabilidad política, el alto índice de corrupción que existe en el país, la conveniencia política en la ejecución de obras y prestaciones de servicios públicos, hacen que las personas piensen que los proyectos privados son mejores que los públicos, por el despilfarro de recursos públicos. La realidad de estas asociaciones es el éxito que han tenido en los países desarrollados puesto mejora la calidad de servicios y los costos de inversión son bajos, debido a

que los actores privados puede elegir a sus proveedores entre los que más le convenga, mientras que el sector público tiene que regirse a ciertos parámetros dentro de la contratación pública, la mano de obra es más eficiente ya que el sector privado siempre buscará el menor costo y por último el proyecto sigue siendo de esencia estatal.

6. RECOMENDACIONES

El modelo de gestión de proyectos es un tema estudiado y generalizado en nuestro ambiente, pero no ha estado enfocado en los convenios de tipo público y privado, entonces este trabajo puede dar pie a futuras investigaciones, a realizar la aplicación práctica de las teorías explicadas y además de implementarse en la empresa del estudio de caso y extenderse a las demás instituciones que tiene un objeto social parecido.

Una temática de continuidad a partir de esta investigación, puede ser la ejecución y evaluación del modelo de gestión de los proyectos de APP existentes en el Ecuador, con la finalidad de conocer el nivel de aceptación y aplicación de la normativa de dichos procesos, además de los resultados que se pueden obtener y comparar con la mayoría de proyectos públicos que se han desarrollado hasta la actualidad y hacer un análisis de la conveniencia o no de estos contratos.

Se debe utilizar el modelo de gestión de proyectos con la modalidad público – privado dentro de la EDEC EP, en donde este claramente especificado los procesos a seguir, direccionando una parte del presupuesto para ejecutar el modelo de gestión y que la empresa pueda ejecutar al menor tiempo posible alianzas públicas privadas, para brindar servicio de calidad y que el modelo de gestión sea adaptable a cualquier empresa pública con la finalidad que se pueda hacer uso del mismo.

Los resultados deben ser evaluados con objetividad para plantear un cuadro comparativo de los pros y contras de las distintas formas de contratación, una valoración compleja debe estar compuesta por todos los factores inherentes al proyecto, es decir el impacto y resultados en el ámbito económico, medio ambiental, social, tomando en cuenta a las personas que están involucradas en los programas como son los usuarios, proveedores, gobierno, inversionistas, etc.

El trabajo presentado es un punto de partida para más líneas de investigación científica, como la comparación cuantitativa y social de proyectos APP con otro tipo de alianzas, la profundización de convenios óptimos que sean parte de la práctica diaria de obras y servicios públicos, así como ir más allá del contexto de proyectos sino también el desarrollo social, el impacto cultural y la participación ciudadana en la situación actual y futura del país

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altamirano, Jóselyn. 2019. “Las, ‘El Mercado de Valores Ecuatoriano Como Fuente de Financiamiento de Tungurahua’, Empresas Del Sector Comercial de La Provincia de Tunhurahua.” *Lucero*, *Sandy*.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27090/1/T4158e.pdf>.
- Alvarez. 2017. *Modelos de Gestión*.
- Ameijide García, Laura. 2016. “Gestión de Proyectos Según El PMI.” *España de Creative Commons* 3: 70.
<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lameijideTFC0116memoria.pdf>.
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. 2008. “Constitución República Del Ecuador Del Ecuador.” *Registro Oficial*, no. 20 de Octubre: 173.
- Asamblea Nacional del Ecuador. 2015. “Ley Organica de Incentivos Para Asociaciones Público Privadas.” *Lexis*, 23. <http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/imagenes/APP/LEY-ORGANICA-DE-INCENTIVOS-PARA-ASOCIACIONES-PUBLICAS-Y-PRIVADAS.pdf>.
- Cesar, Bernal. 2010. *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN*. *News.G*.
- CIAPP. 2017. “Guía Metodológica Para Presentación y Aprobación de Proyectos Bajo La Modalidad de Asociación Público-Privada,” 0–54.
- Devlin, Robert T., and Graciela Moguillansky. 2009. “Alianzas Público-Privadas Como Estrategias Nacionales de Desarrollo a Largo Plazo.” *Revista de La CEPAL* 2009 (97): 97–116. <https://doi.org/10.18356/9e6df68d-es>.
- EDEC, 2009. 2009. “ORDENZA DE COSTITUCIÓN.”
- GDFE. 2018. “Guía Para El Diseño Y Gestión De Alianzas Público Privadas.” <https://www.gdfe.org.ar/wp-content/uploads/2018/05/guia-para-el-diseno-y-gestion-de-alianzas-publico-privadas.pdf>.
- Kosanke, Robert M. 2019. “GUIA BASICA DE TRIMESTRE ECONOMICO FONDO CULTURA,” 208–10.
- LOEP. 2009. “Ley Organica De Empresas Publicas, Loep,” 46.
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>.

- Lopez Pedro. 2004. “Población y Muestreo.” *Epidemiología Clínica: Investigación Clínica*, 129–39. <http://www.medicapanamericana.com/Libros/Libro/3848/Epidemiologia-Clinica.html>.
- Martin, Loo, and 2015. n.d. “Las Asociaciones Público-Privadas En La Unión Europea: Elementos Para Un Análisis Sobre La Concesión De Obra Pública En Chile.”
- Martínez, Belén. 2008. “Calidad. ¿Qué Es El Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)?” *Anales de Pediatría Continuada* 6 (5): 313–18. [https://doi.org/10.1016/s1696-2818\(08\)74887-x](https://doi.org/10.1016/s1696-2818(08)74887-x).
- Otero et al. 2012. “Reflexiones En Torno a La.” *Artículos de Trumpetland*, 34–46. <http://www.trumpetland.com/index.php?section=articles&cmd=details&id=22>.
- Ramiro, Pedro, and Silvia M. Pérez. 2011. “Sector Privado y Cooperación Al Desarrollo: Empresas, Gobiernos y ONG Ante Las Alianzas Público-Privadas.” *Revista Eure*, 73–98. <http://www.scielo.cl/pdf/eure/v32n96/art05.pdf>.
- Rebollo, Andrés. 2009. “Programa Para El Impulso de Asociaciones Público-Privadas En Estados Mexicanos. Capítulo 1 . Experiencia Española En Concesiones y Asociaciones Público-Privadas Para El Desarrollo de Infraestructuras Públicas: Marco General,” 67.
- Robalino Orellana, Javier. 2010. “Los Asociaciones Público-Privadas (APP): Una Opción Para Contratación Administrativa En Latinoamérica.” *Revisa de Derecho UASB - Ecuador / CEN*, no. 13: 97–108. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2895/1/07-Robalino.pdf>.
- Terrazas, Rafael Alfredo. 2009. “Modelo Conceptual Para La Gestión De Proyectos.” *Perspectivas* 24 (2): 165–88.

8. ANEXOS

Anexo Nro. 1: Fotografías de observación.

Fotos: Proyecto Carretera Rio 7. El Oro



Fotos: Proyecto Puerto Bolívar



Anexo Nro. 2: Cuestionario semiestructurado de entrevista (sector público).

- 1. ¿Considera que existe una normativa pública suficiente para realizar convenios públicos privados en la actualidad?**

- 2. ¿Qué considera usted que se podría aumentar, cambiar o eliminar de la política actual para convenios públicos privados?**

- 3. ¿Según la ordenanza sobre la EDEC EP, cree usted que los parámetros para realizar convenios son suficientemente claros y con beneficios para ambas partes?**

- 4. ¿La ordenanza municipal actual permite una flexibilidad para poder realizar convenios a beneficio netamente público y solo un mínimo beneficio para el sector privado?**

-
-
5. **¿El Plan Operativo Anual de EDEC EP contempla un rubro específico para proyectos públicos privados? ¿Por qué cree que se da o no esta situación?**

6. **¿Al momento de realizar en POA se toma en cuenta factores externos como el criterio de actores privados que pueden realizar convenios con las empresas públicas?**

7. **¿En la planificación anual de la empresa EDEC EP que lugar de importancia tiene los convenios con empresas privadas tales como las alianzas o concesiones?**

8. **¿Qué acciones se ejecutan o se podrían aplicar para fortalecer las relaciones con las empresas privadas, como motor de inversión en la obra pública?**

- 9. ¿Qué alternativas cree que haya para poder introducir un modelo de gestión para los proyectos, como política pública y simplificar los procesos burocráticos?**

- 10. ¿Cree que un modelo de gestión de proyectos ayude a viabilizar las alianzas públicas y privadas y que tan factible sería esto?**

- 11. ¿Cuál es su opinión sobre si se cumple o no el objeto social de la empresa EDEC EP?**

Anexo Nro. 3: Cuestionario semiestructurado de entrevista (sector privado).

- 1. ¿Considera que existe una normativa pública clara y concreta para realizar convenios públicos privados en la actualidad?**

- 2. ¿Qué considera usted que se podría aumentar, cambiar o eliminar de la política actual para convenios públicos privados y ser más atractivos para la parte privada?**

- 3. ¿Conoce usted la ordenanza municipal sobre la EDEC EP? ¿Cuál es su opinión sobre ella o que podría aportaren un marco legal de la empresa?**

- 4. ¿La ordenanza municipal actual permite una flexibilidad para poder realizar convenios? ¿Cuáles son los pros y contras de esta ordenanza para el sector privado?**

-
-
5. **¿Conoce usted si el Plan Operativo Anual de EDEC EP contempla un rubro específico para proyectos públicos privados? ¿Cuál es su opinión sobre este tema?**

6. **¿Al momento de realizar en POA de la empresa EDEC EP, alguna vez ha se toma en cuenta su criterio para realizar convenios con las empresas públicas?**

7. **¿Conoce usted si en la planificación anual de la empresa EDEC EP se da la importancia que tiene los convenios con empresas privadas tales como las alianzas o concesiones?**

8. **¿Qué acciones se ejecutan o se podrían aplicar para fortalecer las relaciones con las empresas públicas?**

- 9. ¿Qué alternativas cree que haya para poder introducir un modelo de gestión para los proyectos, como política pública y simplificar los procesos burocráticos?**

- 10. ¿Cree que un modelo de gestión de proyectos ayude a viabilizar las alianzas públicas y privadas y que tan factible sería esto?**

- 11. ¿Cuál es su opinión de cumplimiento de su objeto social de la empresa EDEC EP, desde el punto de vista privado?**

Anexo Nro. 4: Cuestionario de encuestas.

Encuesta sobre Modelo de Gestión para Proyectos Público – Privados

La presente encuesta tiene por objetivo académico proponer un Modelo de Gestión para Proyectos enfocado en Alianzas Públicas – Privadas (APP) para el contexto ecuatoriano, aplicado al caso de estudio de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico EDEC EP del cantón Cuenca.



En las siguientes preguntas escriba su criterio en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál es su criterio sobre la forma en que se realizan los proyectos a través de alianzas entre empresas públicas y empresas privadas?

2. ¿Cuáles son las ventajas para las empresas privadas y públicas en el tipo de proyectos APP, según de su experiencia?

3. ¿Cuáles son las diferencias en cuanto a la organización y gestión entre un proyecto netamente privado y un proyecto APP?

Marque con una X la opción según su criterio. (Escoja solo una opción)

4. ¿Está usted de acuerdo con las alianzas publicas privadas en la ejecución de proyectos?

SI NO

En las siguientes preguntas señale con una X el grado de acuerdo o desacuerdo según la escala. (Señale solo una opción por cada pregunta)

Pregunta	1 Totalmente desacuerdo	2 Parcialmente Desacuerdo	3 Ni desacuerdo Ni de acuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
Es beneficioso utilizar los proyectos APP para realizar obras y prestar servicios.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN