

2023-2027
PORTOVIVIENDA EP.
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



**PORTO
VIVIENDA** EP



Portovivienda desde sus inicios

La Empresa Pública Municipal de Vivienda del cantón Portoviejo fue creada con el propósito de abordar el déficit habitacional y mejorar las condiciones de vida de los habitantes del cantón. A lo largo de los años, la EPMUVI ha evolucionado y expandido sus funciones y proyectos, consolidándose como un actor clave en el desarrollo urbano de Portoviejo.

La EPMUVI fue establecida en respuesta a la necesidad creciente de viviendas asequibles y de calidad en Portoviejo. Desde sus inicios, la empresa ha trabajado en estrecha colaboración con el gobierno local, sector privado y otras entidades públicas para desarrollar proyectos habitacionales que satisfagan las necesidades de la población.

Proyecto Habitacional

Gracias a la apertura de una nueva línea de crédito en el Banco de Desarrollo del Ecuador para la construcción de proyectos habitacionales, PORTOVIVIENDA E.P., en el 2020 se obtuvo el financiamiento para sumarse como nueva propuesta inmobiliaria en el cantón, ofertando soluciones habitacionales dentro del segundo segmento de vivienda con servicios básicos, en un espacio urbanizado y costos accesibles, tomando el rumbo para el cual fue creada la empresa.

Proyecto Destacado

En el 2022 y 2023 mediante ordenanza se otorgó la calidad de operador inmobiliario del Parque Urbano y de Negocios Villanueva, teniendo como principales construcción de obras de infraestructura pública dentro del plan Villanueva, designación que le permitiría a la empresa ser reconocida a nivel local y nacional por estar al frente de tal magno proyecto.

Contribuciones al Cantón Portoviejo

La EPMUVI ha tenido un impacto significativo en el desarrollo del cantón Portoviejo a través de varias formas:

Reducción del Déficit Habitacional: La construcción de viviendas accesibles ha ayudado a reducir el número de personas sin hogar o viviendo en condiciones inadecuadas.

Mejora de Infraestructura Urbana: La planificación y desarrollo de proyectos habitacionales han contribuido a la mejora de la infraestructura urbana, beneficiando a toda la comunidad.

Impulso Económico: Los proyectos de la EPMUVI generan empleo y atraen inversiones, estimulando la economía local.

Inclusión Social: Proyectos dirigidos a sectores vulnerables han promovido la inclusión social, mejorando la calidad de vida de las personas más necesitadas.

Desarrollo Sostenible: La adopción de prácticas sostenibles en la construcción y planificación urbana ha ayudado a crear un entorno más saludable y ecológicamente equilibrado.

Futuro de la EPMUVI

Mirando hacia el futuro, la EPMUVI planea continuar con su misión de proporcionar viviendas de calidad y seguir innovando en el campo del desarrollo urbano. Los objetivos incluyen expandir su alcance, mejorar continuamente la calidad de sus proyectos y seguir siendo un referente en la promoción de viviendas sostenibles y accesibles a nivel nacional y local.

En resumen, la historia de la Empresa Pública Municipal de Vivienda del cantón Portoviejo es un testimonio de su compromiso con el desarrollo urbano y la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes, reflejando su evolución y crecimiento a lo largo del tiempo.

Lcdo. Héctor Párraga Rivadeneira
GERENTE GENERAL
PORTOVIVIENDA EP.

DIRIGIDO POR:

LCDO. HÉCTOR PÁRRAGA RIVADENEIRA
GERENTE GENERAL PORTOVIVIENDA EP.

ELABORADO POR:

ING. CRISTHIAN SOLÓRZANO MORRILLO
COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

ING. JAHIR UCHUARI CHÁVEZ
PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTIÓN

ARQ. MARIA DE LOS ANGELES SILVA LOOR
INSPECTORA DE CONTROL DE EDIFICACIONES

COLABORADORES:

ABOG. FABRINA MOLINA PARRALES
DIRECTORA COMERCIAL

ING. HERNANDO MENDOZA ZAMBRANO
DIRECTOR DE DESARROLLO INMOBILIARIO

ING. FERNANDO BRIONES VITERI
COORDINADOR DE PROYECTOS

ABO. DAVID BAILÓN UBILLUS
ESPECIALISTA JURÍDICO PORTOVIVIENDA EP.

Portoviejo, 27 Mayo del 2024



Tabla de contenido

1. GENERALIDADES	6
1.1. Introducción	6
1.2. Glosario de Términos	7
1.3. Marco Legal	9
1.3.1. Constitución de la República del Ecuador	9
1.3.2. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización	9
1.3.3. Ley Orgánica de Empresas Públicas	9
1.3.4. Normas de Control Interno	10
1.3.5. Ordenanzas Municipales	10
1.4. Metodología y Estrategia de Construcción	11
2. DIAGNOSTICO	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Competencias, facultades y atribuciones	13
2.3. Evaluación del Plan Estratégico Anterior	14
2.4. Análisis Situacional	14
2.4.1. Análisis externo	14
2.4.2. Análisis interno:	15
3. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL (ALINEACIÓN AL PDOT)	16
3.1. Visión	16
3.2. Misión	16
3.3. Valores	16
3.4. Objetivos Estratégicos	17
3.5. Estrategias	17
4. MODELO DE GESTIÓN	18
4.1. Alineación estratégica	18
4.2. Actores externos	18
4.2.1. Socios estratégicos	19
4.2.2. Inversionistas	19
4.2.3. Instituciones financieras	19
4.2.4. Instituciones públicas	20
4.2.5. Sociedad civil	20
4.2.6. GAD Municipal de Portoviejo	20
4.3. Cadena de Valor	21
4.3.1. Gestión técnica	21
Estudios y diseños	22
Supervisión y control	22
Construcción	23
4.3.2. Gestión comercial	23
Ventas	24
4.3.3. Gestión de comunicación y marketing	24
4.3.4. Gestión de asesoría jurídica	25
4.3.5. Gestión administrativa y financiera	25

4.4.	Arquitectura Organizacional	26
4.5.	Gestión de la Información y Tecnología	26
4.6.	Gestión de Riesgos	27
4.6.1.	Factores Críticos de Éxito	28
4.6.2.	Nudos críticos	29
4.7.	Gestión de Cambio	30
5.	MODELO DE NEGOCIO	31
5.1.	Propuesta de valor	31
5.2.	Clientes	32
5.3.	Canales de distribución	32
5.4.	Relación con los clientes	33
5.5.	Fuentes de ingresos	33
5.6.	Recursos claves	34
5.7.	Actividades claves	35
5.8.	Socios claves	36
5.9.	Estructura de costos	36
6.	PROPUESTA	38
6.1.	Indicadores y metas estratégicas	38
6.1.1.	Indicadores estratégicos	38
6.1.2.	Metas estratégicas	38
6.2.	Programas: Planes y Proyectos	38
6.3.	Objetivos operativos	40
6.4.	Indicadores y metas operativas	40
6.4.1.	Indicadores operativos	40
6.4.2.	Metas operativas	41
6.5.	Financiamiento	41
7.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	42
7.1.	Modelo de control, seguimiento y evaluación	42
7.2.	Modelo de mejora continua	42

TABAL DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Metodología y Estrategia de Construcción	11
Ilustración 2: Análisis Situacional Externo.....	14
Ilustración 3: Análisis Situacional Interno.....	15
Ilustración 4: Planificación Estratégica.....	16
Ilustración 5: Valores Institucionales	17
Ilustración 6: Objetivos Estratégicos	17
Ilustración 7: Estrategias Institucionales	17
Ilustración 8: Modelo de Gestión Institucional.....	18
Ilustración 9: Actores externos - socios estratégicos	19
Ilustración 10: Actores externos - inversionistas	19
Ilustración 11: Actores Externos - Instituciones Financieras.....	19
Ilustración 12: Actores Externos - Instituciones Públicas.....	20
Ilustración 13: Actores Externos - Sociedad Civil.....	20
Ilustración 14: Actores Externos - GAD Portoviejo.....	20
Ilustración 15: Cadena de Valor	21
Ilustración 16: Gestión Técnica - Estudios	22
Ilustración 17: Gestión Técnica - Servicios	22
Ilustración 18: Gestión Técnica - Control de Edificación.....	22
Ilustración 19: Gestión Técnica - Fiscalización	23
Ilustración 20: Gestión Técnica - Construcción Directa	23
Ilustración 21: Gestión Técnica - Construcción Indirecta.....	23
Ilustración 22: Gestión Comercial.....	24
Ilustración 23: Gestión de Comunicación y Marketing	24
Ilustración 24: Gestión de Asesoría Jurídica.....	25
Ilustración 25: Gestión Administrativa y Financiera	25
Ilustración 26: Estructura Orgánica	26
Ilustración 27: Gestión de Información y Tecnología	27
Ilustración 28: Gestión de Riesgos.....	28
Ilustración 29: Factores Críticos de Éxito.....	29
Ilustración 30: Gestión de Riesgo - Nudos Críticos.....	29
Ilustración 31: Gestión de Cambios.....	30
Ilustración 32: Modelo de Negocio Institucional	31
Ilustración 33: Modelo de Negocio - Propuesta de Valor.....	32
Ilustración 34: Modelo de Negocios - Clientes	32
Ilustración 35: Modelo de Negocio - Relación con los Clientes	33
Ilustración 36: Modelo de Negocio - Fuente de Ingresos.....	34
Ilustración 37: Modelo de Negocio - Recursos Claves.....	35
Ilustración 38: Modelo de Negocio - Actividades Claves	36
Ilustración 39: Modelo de Negocio - Socios Claves	36
Ilustración 40: Modelo de Negocio - Estructura de Costos	37
Ilustración 41: Fuentes de Financiamiento.....	41
Ilustración 42: Modelo de Mejora Continua	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores Estratégicos	38
Tabla 2: Metas Estratégicas.....	38
Tabla 3: Programa: Planes y Proyectos.....	39
Tabla 4: Objetivos Operativos	40
Tabla 5: Indicadores Operativos.....	40
Tabla 6: Metas Operativas	41

2023-2027
PORTOVIVIENDA E.P.

1 GENERALIDADES

Contempla la descripción general del plan, identificación de términos claves utilizados dentro del giro de negocio, marco legal regulatorio, la metodología y estrategias utilizadas para la elaboración del Plan Estratégico Institucional.



PORTO
VIVIENDA



1. GENERALIDADES

1.1. Introducción

El Plan Estratégico Institucional de la Empresa Pública Municipal de Vivienda de Portoviejo (PEI), se presenta como una herramienta de gestión que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones institucionales a mediano y largo plazo, permitiendo la alineación de la misión, visión, objetivos, planes y proyectos institucional, el presente documento se divide en siete capítulos.

Primer capítulo contempla la descripción general del plan y la identificación de términos claves utilizados dentro del giro de negocio de la entidad, también se realiza la tipificación del marco legal bajo el cual se rige y enmarca la elaboración del Plan Estratégico Institucional, así como las ordenanzas de creación y sus respectivas reformas, este apartado finaliza con la descripción de la metodología y estrategias utilizadas para la redacción del Plan Estratégico Institucional.

El segundo capítulo describe el levantamiento de un diagnóstico del estado de la empresa mediante el detalle de los antecedentes corporativos, descripción de las atribuciones y competencias asignadas a la entidad mediante ordenanza, evaluación de los planes y proyectos ejecutados, así como el levantamiento del análisis situacional de la entidad.

Capítulo tres enmarca la planificación estrategia institucional y su alineación con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD Municipal de Portoviejo.

El cuarto capítulo señala el modelo de gestión de la empresa, describiendo los actores externos que se relacionan con las operaciones de la empresa, describe la cadena de valor con los procesos y subprocesos sustantivos que conforman, se presenta la estructura organizacional, la gestión de información y tecnología, la gestión de cambio, así como el sistema de gestión de riesgos adoptado por la entidad.

Para el quinto capítulo se presenta el modelo de negocio de la empresa basado en el modelo CANVAS, donde la entidad describe su proceso de transformación y producción, identifica clientes, canales de distribución, métodos de relacionarse con los clientes, señalada las actividades claves y los recursos necesario para el desarrollo del negocio, presenta la estructura de costos e ingresos necesarios para la operación, entre otros aspectos.

El sexto capítulo muestra la propuesta de la entidad para el plan, describiendo las metas e indicadores estratégicos, programa, planes y proyectos en ejecución o por ejecutarse, objetivos operativos y fuentes de financiamiento para el desarrollo.

Por último, el séptimo capítulo expone el modelo de seguimiento y evaluación del plan para asegurar el cumplimiento de lo planificado y medir los avances alcanzados.

1.2. Glosario de Términos

Bienes de uso privado: propiedades y recursos destinados al uso exclusivo de individuos u/o entidades privadas.

Bienes de uso público: propiedades o recursos que están destinados al uso y beneficio del público en general.

Cultura Organizacional: Conjunto de creencias, costumbres, prácticas, valores, principios y formas de pensar, compartidos por los miembros de la organización que vienen de un orden social natural (sociedad) y que se involucra en un ente social creado (institución). La cultura organizacional puede ser influida en su consolidación por el liderazgo y estilo de gestión impartida por el nivel estratégico y su despliegue a los niveles directivos y operativos.

Control de edificaciones: en la supervisión y regulación de la construcción de estructuras para garantizar el cumplimiento normativo y seguridad.

Estrategias: Son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican cómo lograr el objetivo. Las estrategias son la base para los objetivos de niveles inferiores. Varias estrategias pueden necesitarse para lograr un objetivo.

Gestión del conocimiento: Es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de la institución con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la mejora continua.

Gestión de la información: Define el modelo y la estructura de datos para mejorar la utilidad y su aprovechamiento en el sistema de gestión. Considerará lo definido en la normativa relacionada con la gestión y seguridad de la información y transparencia en su ciclo de vida.

Gestión de recursos humanos: Elemento principal de la organización para la administración, ejecución y consecución de los objetivos planteados, así como los planes que se desarrollan para aprovechar el potencial de estos.

Gestión por procesos: Consiste en la definición, implementación, verificación y mejora de los procesos identificados en el mapa de procesos y su interrelación con la estructura organizacional que se establecerá en el Estatuto Organizacional por Proceso o su equivalente.

Gestión estratégica: enfoque que integra la planificación estratégica en las operaciones diarias para lograr los objetivos a largo plazo.

Indicador: Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.

Inversión: colocación de recursos con la expectativa de tener beneficios a largo plazo.

Inversión pública: gastos gubernamentales en proyectos y servicios que benefician al público en general.

Mapa de procesos: Representación gráfica de procesos a nivel 1 o macroprocesos institucionales, la desagregación en niveles inferiores 2, 3, o 4 dependiendo de la estructura y características del proceso.

Meta: Es un valor numérico que se desea alcanzar en un determinado tiempo.

Misión: Declarará la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales de la Empresa Pública Municipal de Vivienda de Portoviejo y corresponderá a su razón de ser como institución enfocada en el presente y fundamentada en su normativa.

Modelo de gestión: estructura que define como una empresa planifica, organiza, dirige y controla sus actividades.

Modelo de negocio: descripción de cómo una empresa crea entrega y captura valor.

Objetivo: Es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar y que de acuerdo con el ámbito donde sea utilizado o más bien formulado tiene cierto nivel de complejidad, el objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación y que se plantean de manera abstracta en ese principio, pero luego pueden o no concretarse en la realidad, dependiendo si el proceso de realización ha sido exitoso o no.

Objetivos estratégicos: Son los objetivos a largo plazo de acuerdo con los principios rectores y componentes para el desarrollo cuyo alcance permitirá cumplir con la misión y lograr la visión institucional a estos objetivos se alinearán los objetivos específicos establecidos por el nivel directivo institucional.

Operación inmobiliaria: es la gestión y administración de propiedades incluyendo alquiler, mantenimiento y servicios.

Plan: Es un documento metodológico de articulación de procesos y elementos que describe cómo se planifica, ordena, compatibiliza y relacionan las decisiones estratégicas de desarrollo respecto a las cualidades territoriales y que corresponderá al ordenamiento normativo vigente.

Plan Operativo: Es un documento de articulación de actividades que contiene tareas o gestiones operativas que se ejecutan de manera recurrente y no corresponde a la definición de un proyecto o de un proceso.

Política Institucional: Conjunto de decisiones estratégicas que se establecen como guía para la adecuada operación de la institución.

Política Pública: Es un conjunto de estrategias y decisiones que lleva a cabo un gobierno para dar solución a problemas que se consideran prioritario y que impactan directamente a la sociedad.

Portafolio: Es el nivel de agrupación superior en el que se gestionan y prioriza los programas y proyectos individuales que deben estar relacionados entre sí y en su conjunto coadyuvan a lograr los objetivos estratégicos.

Proceso: Conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí que transforman elementos de entrada en resultados y pueden ser productos y servicios.

Procesos Gobernantes: Tienen como responsabilidad generar las políticas, normas, estrategias, planes y presupuestos para el funcionamiento interno de las instituciones del sector público, lo cual involucra la necesidad de respaldar con sus decisiones, acciones, controles y recursos de la gestión de los procesos agregadores de valor responsables de cumplir con la misión de las entidades, las estrategias institucional y los requerimientos de las/los ciudadanos usuarios externos de sus servicios.

Procesos Sustantivos: Tienen como competencia producir los productos finales primarios, esto es los bienes y/o servicios públicos que prestan las instituciones de la administración pública, son el alma de las organizaciones porque su valor agregado a la economía y sociedad están en directa relación con la eficiencia y eficacia de esta clase de proceso y en ello radica que se los llame también como procesos de negocio o misionales.

Procesos Habilitantes: Son responsables de proporcionar productos finales secundarios porque se tratan de bienes y/o servicios que guardan dos características; sirven para el funcionamiento interno de la institución; y se destinan a usuarios internos de las mismas. Los procesos objetivos son de dos tipos: de asesoría y de apoyo logístico.

Procesos Habilitantes de Asesoría: Se orientan a elaborar los productos o servicios de control interno, de asesoría legal, de planificación y de comunicación corporativa.

Procesos Habilitantes de Apoyo: Se encargan de generar productos finales secundarios a fin de proveer de talento humano, administrativos, financieros, tecnológicos y de compras públicas para la gestión interna de las instituciones públicas.

Programa: Conjunto de proyectos y planes operativos que guardan relación entre sí y que se pueden gestionar de modo secuencial en paralelo o de manera parcial.

Proyecto: Esfuerzo temporal para crear un producto o servicio único que se suele representar como un conjunto de actividades con fecha de inicio y fin.

Proyecto de vivienda: iniciativa para desarrollar y construir unidades habitacionales.

Proyecto inmobiliario: planificación y desarrollo de propiedades que pueden incluir viviendas comercios u otros usos.

Sistema de Gestión: Conjunto de elementos mutuamente relacionados tales como programas, proyectos, planes, procesos, acciones y tareas para dirigir y controlar la institución de forma integral y articulada para establecer la política y los objetivos con el propósito de lograrlos.

Valores: Contemplan los principios y actitudes que regirán la conducta de los ciudadanos y de los servidores de la Empresa Pública Municipal de Vivienda de Portoviejo, manifestando la identidad y misión institucional.

Visión: Corresponderá a la situación deseada para el cantón y la institución en un tiempo determinado por lo general a largo plazo siendo la expectativa ideal que motiva a los elementos de la organización para alcanzar el estado propuesto se declarará una visión única y compartida la que se alineará el Gobierno Autónomo Centralizado Municipal del cantón Portoviejo con sus empresas públicas municipales y entidades acreditadas.

1.3. Marco Legal

1.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Artículo 30: señala que, entre los derechos del buen vivir, consagra que las personas tienen derecho a un hábitat seguro y saludable, y a una vivienda, adecuada y digna, con independencia de su situación social y económica.

Artículo 225: numeral 4 establece que forman parte del sector público (...) Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Artículo 226: señala que las Instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerá solamente las competencias y facultades que le sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

Artículo 227: cita que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Artículo 375: de esta norma Constitucional, establece que el Estado, en todos sus niveles de gobierno, garantizará el derecho al hábitat y a la vivienda digna.

1.3.2. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

Artículo 4 literal f) señala entre los fines de los gobiernos autónomos descentralizados, la obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de sus derechos a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias.

Artículo 54: establece entre las funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal, implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal.

Artículo 57 literal j), señala que dentro de las atribuciones del Concejo Municipal está "Aprobar la creación de empresas públicas o la participación de empresas de economía mixta para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas cantonales, según las disposiciones de la Constitución y la Ley.

Artículo 147: contempla que el Estado en todos los niveles de gobierno garantizará el derecho a un hábitat seguro y saludable y una vivienda adecuada y digna, con independencia de la situación social y económica de las familias y las personas.

Artículo 277, establece que los gobiernos autónomos descentralizados podrán crear empresas públicas siempre que esta forma de organización convenga más a sus intereses y a los de la ciudadanía: garantice mayor eficiencia y mejore los niveles de calidad en la prestación de servicios públicos de su competencia o en el desarrollo de otras actividades de emprendimiento.

1.3.3. Ley Orgánica de Empresas Públicas

Artículo 4, define a las empresas públicas como entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotación de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión (...).

Artículo 9, numeral 6, señala que son atribuciones del directorio, aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General y evaluar su ejecución.

1.3.4. Normas de Control Interno

La Norma 200-02 Administración estratégica señala que las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos implantarán, podrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales y un plan plurianual institucional, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, políticas públicas, normativas constitucional y legal relacionadas con su misión, los lineamientos del organismo técnico de planificación y objetivos a nivel mundial a los que se haya adherido el Gobierno Nacional.

1.3.5. Ordenanzas Municipales

La Empresa Pública Municipal de Vivienda de Portoviejo, se constituye como persona jurídica de derecho público, patrimonio propio, autonomía financiera, económica, administrativas y de gestión, creada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo mediante ordenanza sancionada el 4 de diciembre del 2014, teniendo por objeto gestionar y desarrollar proyectos urbanos y de vivienda.

Mediante Ordenanza sustitutiva a la Ordenanza de creación de la Empresa Pública Municipal de Vivienda de Portoviejo, el 18 de mayo de 2017 se reforma el objeto y las funciones de PORTOVIVIENDA EP, otorgando mayor flexibilidad y actividades a su modelo de negocio.

El 1 de marzo de 2019 mediante ordenanza reformativa al capítulo II del título II de la Ordenanza que regula el desarrollo institucional municipal del cantón Portoviejo, se reformó la ordenanza sustitutiva a la ordenanza de creación de la Empresa Pública Municipal de Vivienda de Portoviejo del 18 de mayo de 2017, incorporando dentro de las funciones de la empresa "...Ejercer el control respecto de habitabilidad de las edificaciones para lo cual inspeccionará todas las construcciones que se ejecuten en el área urbana y rural del cantón Portoviejo..."

Mediante ordenanza reformativa a la ordenanza que regula el desarrollo institucional municipal del cantón Portoviejo del 13 de mayo de 2019, se incorpora el título innumerado denominado "Modelo Integral de Planificación y Gestión (MIPG) del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, en su artículo innumerado 8) El Modelo Integral de Planificación y Gestión (MIPG) artículo e integra los siguientes instrumentos de planificación o sus equivalentes: 1) Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, 2) Modelos Operativos y de Negocios, 3) Planes Directivos y Operativos del GAD Portoviejo, Empresas Públicas Municipales y Entidades Adscritas, y 4) demás planes establecidos en el ordenamiento jurídico vigente, en cualquier ámbito de competencias del GADM Portoviejo, Empresas Públicas Municipales y Entidades Adscritas.

Mediante ordenanza reformativa a la ordenanza que contiene la segunda reforma al capítulo II del título II de la ordenanza que regula el desarrollo institucional municipal del cantón Portoviejo del 30 de junio de 2020, se reforma el objeto empresarial de la empresa, incorporando lo siguiente "...Gestionar el suelo de los proyectos inmobiliarios delegados o entregados por el GAD Portoviejo a PORTOVIVIENDA EP, con el fin de fomentar o estimular el desarrollo urbano inmobiliario del cantón..."

Mediante ordenanza que incorpora a la normativa municipal el plan urbanístico complementario (plan parcial) que regula el uso y gestión del suelo del polo de desarrollo parque urbano y de negocios Villanueva de Portoviejo, Primera Fase, emitida el 24 de marzo de 2022, en el artículo 44 se designó como operador inmobiliario a la empresa pública PORTOVIVIENDA EP.

Mediante ordenanza que incorpora a la normativa municipal el plan urbanístico complementario (plan parcial) que regula el uso y gestión del suelo del polo de desarrollo parque urbano y de negocios Villanueva de Portoviejo, Fase 2A., se designó en el artículo 43 a la empresa pública PORTOVIVIENDA EP., como operador inmobiliario del proyecto.

1.4. Metodología y Estrategia de Construcción

La metodología empleada para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) se resume en tres fases denominadas: diagnóstico, propuesta y difusión.

Ilustración 1: Metodología y Estrategia de Construcción

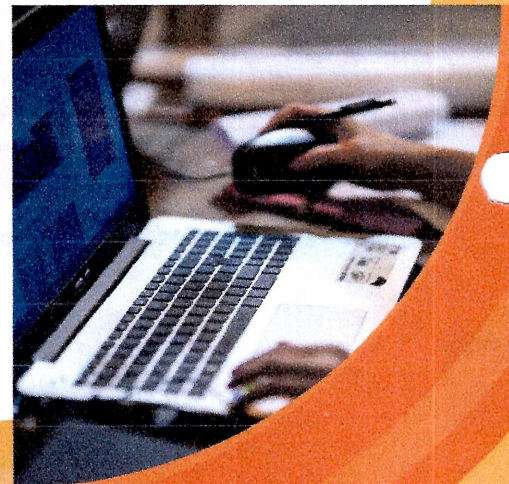
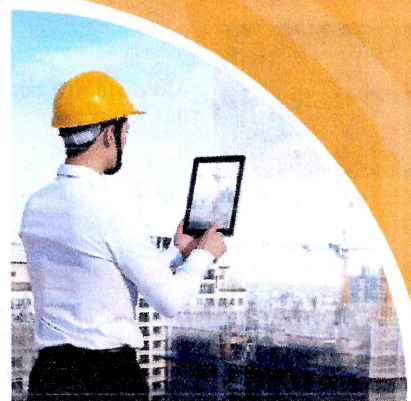
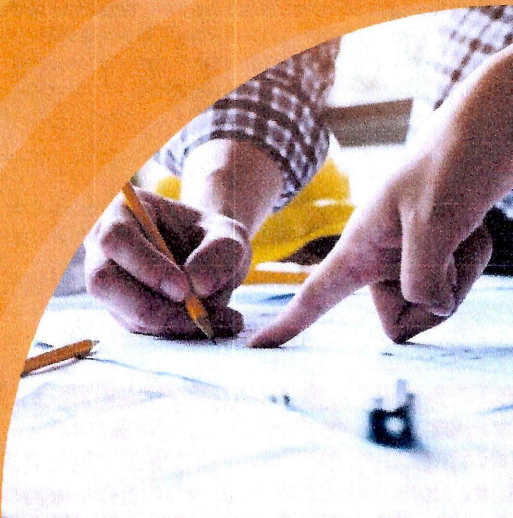


Elaborado Por: Planificación y Control de Gestión

2023-2027

PORTOVIVIENDA E.P.

2 DIAGNÓSTICO



Señala los antecedentes corporativos, descripción de las atribuciones y competencias asignadas a la entidad mediante ordenanza, análisis de los planes y proyectos ejecutados, así como el levantamiento del análisis situacional de la entidad.



**PORTO
VIVIENDA**

2. DIAGNOSTICO

2.1. Antecedentes

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo, preocupado por la deficiencia habitacional existente en el cantón y en aras de otorgar a la población el acceso a vivienda adecuada y digna, con independencia de su situación social y económica, crea en 2014 la Empresa Pública Municipal de Vivienda de Portoviejo – PORTOVIVIENDA EP, quien inició sus actividades empresariales en enero de 2015, teniendo como objeto gestionar y desarrollar proyectos urbanos y de viviendas de interés social.

De esta manera y conforme las atribuciones que le concede la Ley Orgánica de Empresas Públicas y su Ordenanza de creación la empresa mediante alianza estratégica inició la ejecución de su primer proyecto de vivienda “Proyecto Habitacional Río de Oro”, tras el terremoto de abril de 2016 el proyecto en estado de estudios tuvo una paralización debido al estado de emergencia nacional, volviendo a retomar su ejecución en el segundo semestre de 2017 con la reforma del contrato de alianza estratégica y denominación del proyecto como “San Jorge” con un alcance de 206 soluciones habitacionales.

El período 2018 grabó un hito significativo para la empresa con la construcción y entrega de las primeras 36 viviendas en el Proyecto San Jorge y la primera rueda de negocios organizada por la empresa para promocionar el Plan Parcial Ciudadela Valle del Sol con la finalidad de captar nuevos socios estratégicos para la construcción de nuevos proyectos de vivienda.

En el primer semestre de 2019 inició la segunda etapa del Proyecto San Jorge que contemplaba la construcción de 43 unidades habitacionales, en el mismo período la empresa suscribió un nuevo contrato de alianza estratégica con la empresa MACCONSTRUCCIONES S.A., para la ejecución de un proyecto de vivienda en la Ciudadela Valle del Sol denominado Villanova, con un modelo de negocio plasmado en un fideicomiso mercantil inmobiliario, teniendo como requisito previo a su ejecución la obtención de los puntos de equilibrio técnicos, legal y económicos.

En este mismo año, en marzo la empresa asume la competencia de control de edificaciones para ejercer el control respecto de la habitabilidad de todas las construcciones que se ejecuten en el área urbana y rural del cantón Portoviejo, mientras que en noviembre en uso de las facultades que le otorga la ordenanza de creación, la empresa en calidad de proveedora del estado suscribe contrato de fiscalización con el Cuerpo de Bomberos Portoviejo.

Para el período 2020 la gestión institucional se interrumpió debido a la pandemia mundial del COVID-19 afectando la ejecución de los proyectos inmobiliarios a cargo de la empresa, provocando la paralización de la obra en proyecto San Jorge y dificultades para alcanzar el punto de equilibrio en el proyecto Villanova.

Para diciembre de 2020 la empresa obtiene la calificación como sujeto de crédito ante el Banco de Desarrollo del Ecuador con la finalidad de acceder a financiamiento para la construcción de un nuevo proyecto inmobiliario denominado “Bicentenario” contemplando la construcción de 200 soluciones habitacionales, siendo este el primer proyecto de ejecución directa para la empresa.

El año 2021 marcó un antes y después en la historia de la empresa con el inicio de la construcción de la primera fase (49 viviendas) del proyecto Bicentenario, incorporándose además dentro de la cadena de valor el proceso de gestión comercial. Pero también se inició el camino hacia la terminación de las alianzas estratégicas mantenidas para la ejecución de los proyectos “San Jorge” y “Villanova”.

En 2022 la empresa continuó ampliando su portafolio de productos y servicios, convirtiéndose en marzo de aquel año en el operador inmobiliario del Parque Urbano y de Negocios Villanueva, el proyecto inmobiliario más grande en la historia del cantón Portoviejo. Cumpliendo con su nuevo rol la empresa logra en septiembre del mismo año la enajenación de 4 hectáreas de terreno a la empresa PORTOSHOPS S.A.S., para la construcción del que se prevé ser el Mall más grande de la provincia.

En el segundo semestre de este mismo período la empresa inició la construcción de la Fase II del proyecto Bicentenario con la construcción de 70 viviendas, a la misma vez que iniciar los procesos de contratación para la construcción de dos vías transversales en el Parque Urbano y de Negocios Villanueva.

Para el año 2023 se continuo con la ejecución de los proyectos estratégicos iniciados en años anteriores, alcanzando como principales resultados la concreción de una nueva venta de lote en Villanueva y la inauguración de la primera calle del proyecto, por su parte en Bicentenario se construyeron las primeras 38 viviendas de 70 contratadas.

2.2. Competencias, facultades y atribuciones

De conformidad con la ordenanza de creación de la Empresa Pública Municipal de Vivienda del cantón Portoviejo, son funciones de la empresa:

1. Consolidar un espacio de trabajo dinámico que genere, apoye y facilite iniciativas y alternativas, públicas y privadas, orientadas a buscar soluciones a los problemas de acceso a la vivienda de las familias de escasos recursos económicos que viven en el cantón;
2. Adquirir a cualquier título, construir, invertir, contratar, comercializar, arrendar o vender inmuebles en las diversas modalidades permitidas por la ley;
3. Impulsar la dotación de vivienda digna, con énfasis para las personas de escasos recursos económicos, a cuyo efecto podrá transferir bienes, servicios y principalmente suelo útil, garantizando la rentabilidad social de la operación;
4. Prestar servicios de implementación de programas de mejoramiento y rehabilitación habitacional de propiedad pública o privada afectados por desastres naturales, o por manifiesto deterioro o abandono.
5. Formular y ejecutar planes, programas y proyectos urbanos e inmobiliarios, tendentes a la construcción de vivienda de interés social;
6. Propiciar alianzas estratégicas u otras figuras asociativas permitidas por la Ley que canalicen recursos destinados a la construcción de unidades de vivienda de interés social;
7. Coordinar con instituciones locales, nacionales e internacionales la implementación de planes de vivienda de interés social en sectores urbanos o rurales del cantón Portoviejo y el impulso a programas emergentes de vivienda;
8. Establecer acuerdos nacionales e internacionales con organismos gubernamentales y no gubernamentales que aporten a la solución del déficit habitacional del cantón Portoviejo;
9. Fomentar la participación social de las organizaciones barriales o gremiales, asociaciones o cooperativas, en el campo de la vivienda, que permitan coordinar esfuerzos para la construcción de vivienda en condiciones dignas;
10. Sugerir, en el marco de la ley, procesos de reestructuración parcelaria o expropiación al Concejo Cantonal, que contribuyan a mejorar la dotación de vivienda de interés social en el cantón Portoviejo;
11. Apoyar la investigación y uso de nuevas tecnologías de bajo costo, para viviendas de interés social;
12. Gestionar, administrar y explotar los polos de desarrollo relacionados con el objeto de la Empresa, previa autorización del Directorio;
13. Prestar servicios a la colectividad, principalmente a las entidades públicas, en el campo de: la planificación, elaboración de estudios, diseños, fiscalización, asesoría y construcción de obra civil.
14. Ejercerá el control respecto de habitabilidad de las edificaciones para lo cual inspeccionará todas las construcciones que se ejecuten en el área urbana y rural del cantón Portoviejo, comprobando el uso de la edificación y que la ejecución de la obra se lleve a cabo de conformidad con los planos y especificaciones aprobados; así como las actividades de revisión e informe de conformidad de proyectos a construirse en el cantón Portoviejo.

15. Gestionar el suelo de los proyectos inmobiliarios delegados o entregados por el GAD Portoviejo a PORTOVIVIENDA EP con el fin de fomentar o estimular el desarrollo urbano inmobiliario en el cantón.

2.3. Evaluación del Plan Estratégico Anterior

El presente documento es la primera versión del Plan Estratégico de Portovivienda EP, por lo tanto, no existen parámetros o gestión que evaluar.

2.4. Análisis Situacional

Para el proceso de recopilación y análisis de datos que contribuyan a desarrollar del análisis situacional de la empresa, se analizaron variables desde el enfoque interno y externo, para este último se aplicó el método PESTEL el cual recurre a la investigación de factores del macroentorno que puedan tener un profundo impacto en el resultado de la organización.

2.4.1. Análisis externo

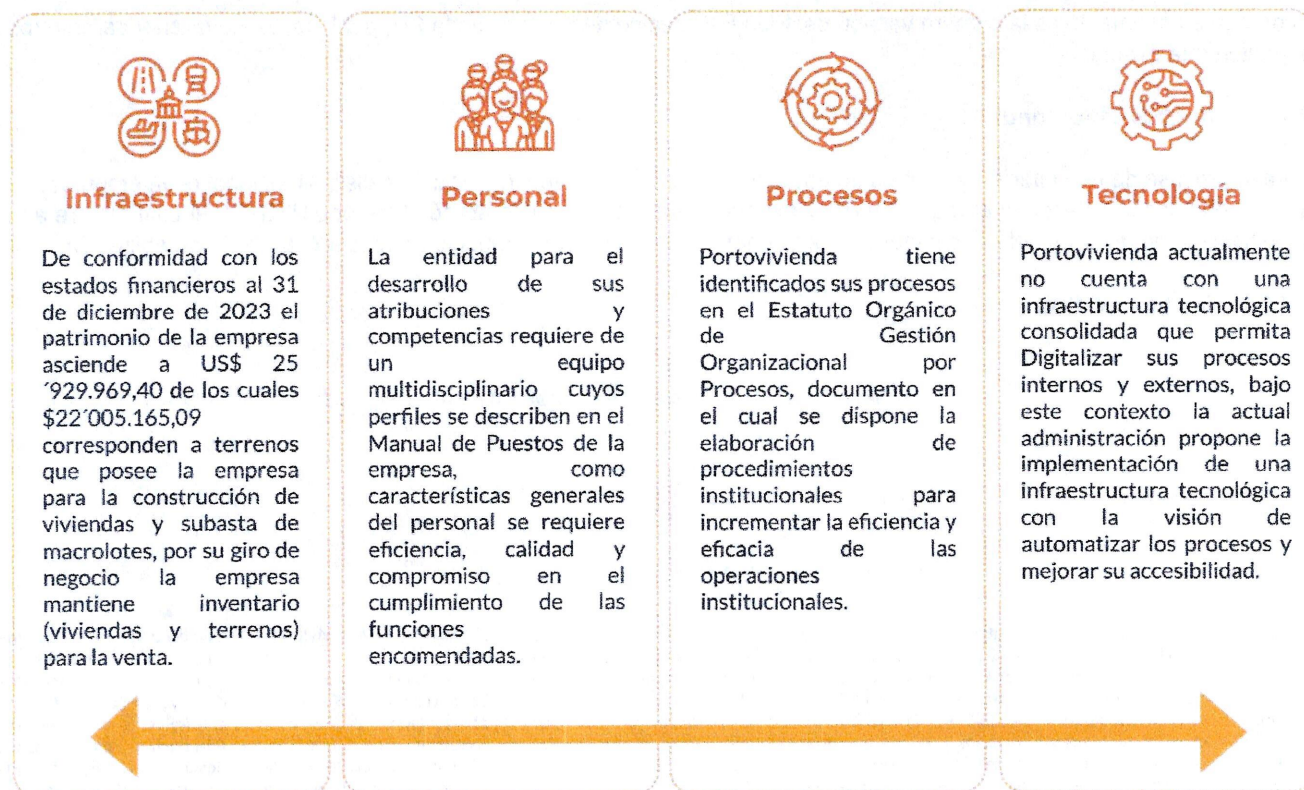
Ilustración 2: Análisis Situacional Externo



Elaborado Por: Coordinación Administrativa y Financiera

2.4.2. Análisis interno:

Ilustración 3: Análisis Situacional Interno



Elaborado Por: Coordinación Administrativa y Financiera

2023-2027

PORTOVIVIENDA E.P.

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Enmarca la planificación estratégica institucional y su alineación con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD Municipal de Portoviejo.

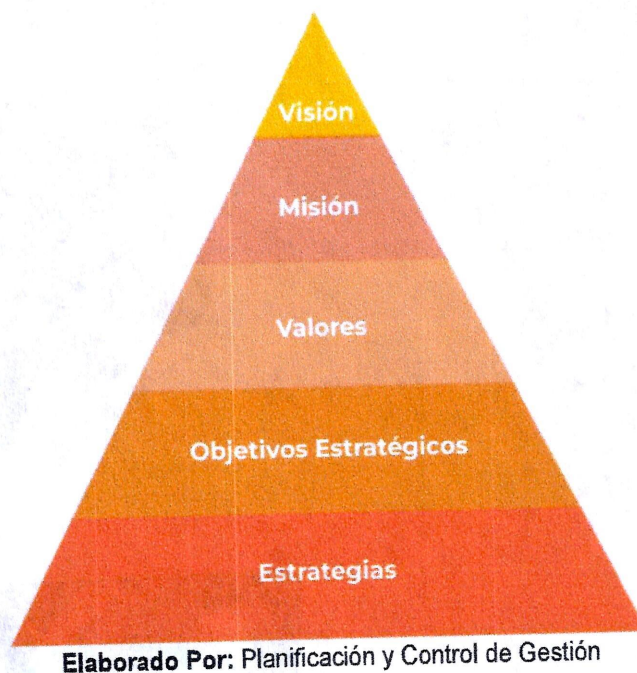


**PORTO
VIVIENDA**

3. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL (ALINEACIÓN AL PDOT)

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que se debe recorrer para alcanzar los resultados esperados. Bajo esta concepción la planificación estratégica de la Empresa Pública Municipal de Vivienda del cantón Portoviejo, concibe los siguientes elementos:

Ilustración 4: Planificación Estratégica



3.1. Visión

Portoviejo al año 2031, es un cantón inclusivo y con rostro humano, donde la cohesión social, población saludable y alta competitividad económica se conjugan con una amplia cobertura de servicios e infraestructuras municipales, generando sostenibilidad y desarrollo integral para su población urbana y rural.

3.2. Misión

PORTOMVIENDA EP, tiene por objeto gestionar y desarrollar proyectos urbanos y de vivienda de interés social, además de ejercer actividades técnicas de revisión, evaluación, control o supervisión, respecto de proyectos y habitabilidad de las urbanizaciones y edificaciones en el cantón Portoviejo. Igualmente, diseñará, construirá y dará mantenimiento a obras civiles y demás actividades accesorias complementarias o derivadas de su objeto empresarial. Así mismo podrá gestionar el suelo de los proyectos inmobiliarios delegados o entregados por el GAD Portoviejo con el fin de fomentar o estimular el desarrollo urbano inmobiliario del cantón.

3.3. Valores

Para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos la empresa establece los siguientes valores institucionales que los(as) servidores(as) deberán prácticas y fomentar en el desarrollo de sus actividades.

Ilustración 5: Valores Institucionales



Elaborado Por: Planificación y Control de Gestión

3.4. Objetivos Estratégicos

De conformidad con el objeto empresarial de PORTOVIVIENDA EP y la alineación con la planificación estratégica del GAD Portoviejo, se plantean los siguientes objetivos institucionales:

Ilustración 6: Objetivos Estratégicos

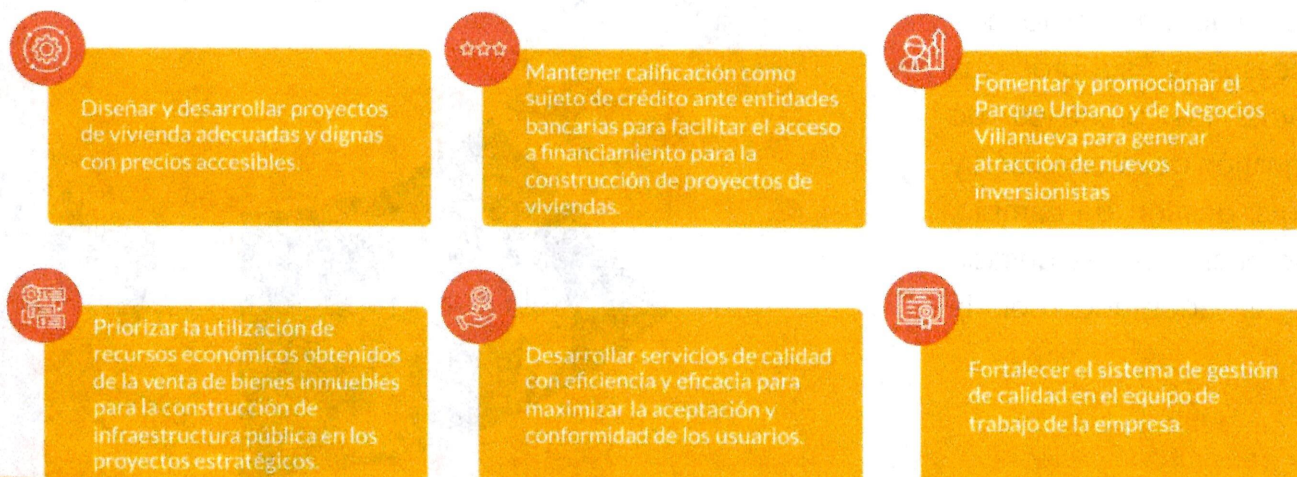
OE1	Incrementar la oferta de soluciones habitacional en el cantón Portoviejo	
OE2	Incrementar la inversión pública y privada del cantón Portoviejo	
OE3	Incrementar la eficiencia y sostenibilidad institucional	

Elaborado Por: Planificación y Control de Gestión

3.5. Estrategias

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos la empresa se plantea las siguientes estrategias:

Ilustración 7: Estrategias Institucionales



2023-2027

PORTOVIVIENDA E.P.

4 MODELO DE GESTIÓN

Señala los actores externos que se relacionan con las operaciones de la empresa, describe la cadena de valor con los procesos y subprocesos sustantivos, los procesos de apoyo, gestión de información y tecnología, gestión de cambio, así como el sistema de gestión de riesgos adoptado por la entidad.

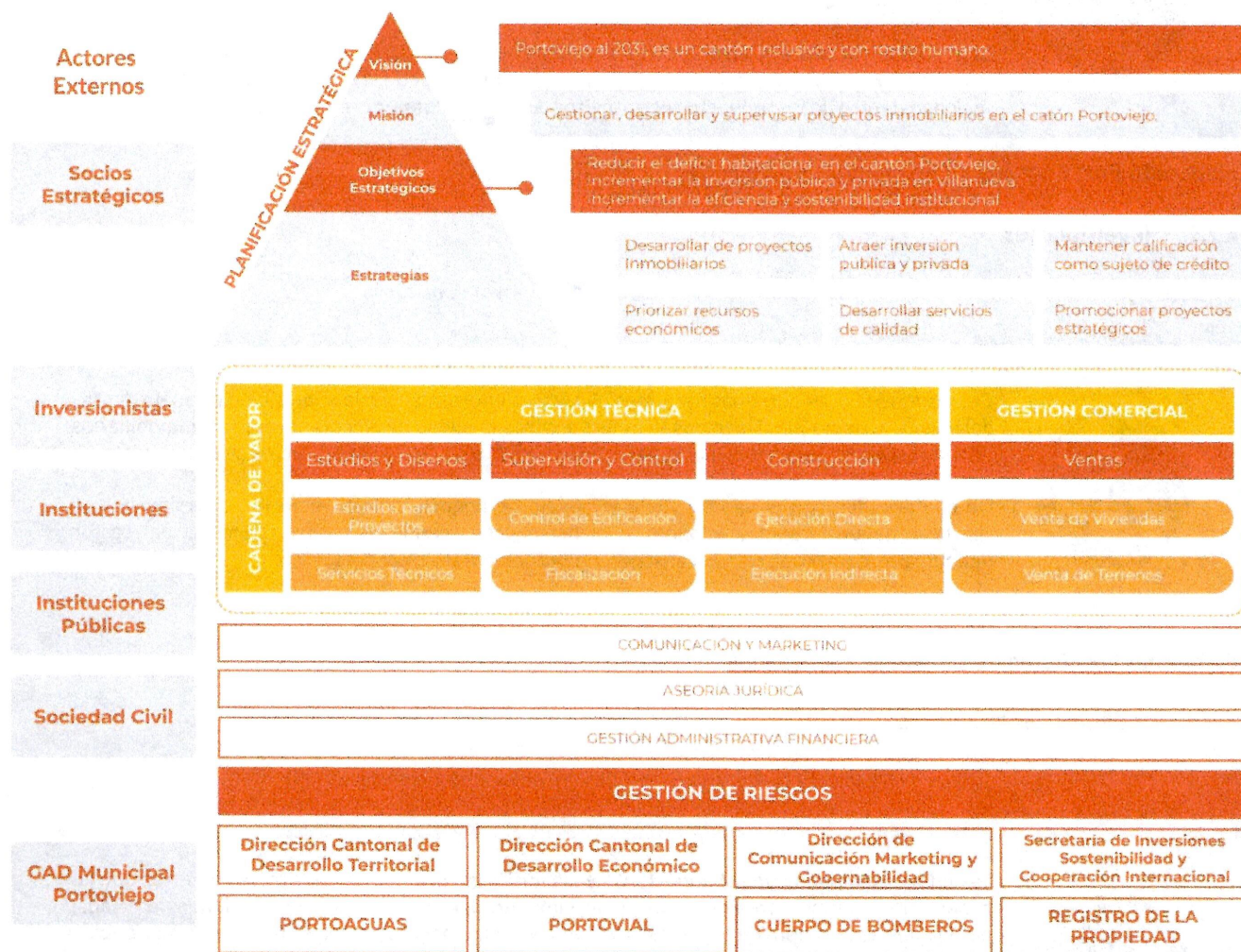


**PORTO
VIVIENDA**

4. MODELO DE GESTIÓN

Expresa el marco de referencia para la administración de la entidad a partir de la identificación de elementos claves y la interacción de estos para alcanzar un fin determinado, el modelo de gestión de Portovivienda EP, contempla y articula la planificación estratégica, los actores involucrados, cadena de valor, gestión de riesgos y procesos internos, los cuales permitirán con las atribuciones y responsabilidades de la empresa pública, alcanzar los resultados esperados.

Ilustración 8: Modelo de Gestión Institucional



Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

4.1. Alineación estratégica

La alineación estratégica se detalla en el capítulo 3 del Plan Estratégico Institucional.

4.2. Actores externos

La empresa para el cumplimiento de sus competencias necesita articular sus actividades con actores externos que contribuyen o generan valor para la entrega de productos o servicio ofertados, estos son los principales actores involucrados en la operatividad de la empresa y su participación.

4.2.1. Socios estratégicos

Ilustración 9: Actores externos - socios estratégicos



Los socios estratégicos aportan experiencia y/o recursos económicos en la ejecución de proyectos a cargo de PORTOVIVIENDA EP, a cambio de un porcentaje en la rentabilidad del proyecto, la empresa de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y su Ordenanza de creación, podrá suscribir contratos de alianza estratégicas para el desempeño de sus funciones.

La empresa reconocerá como socios estratégicos a las empresas constructoras, operadores inmobiliarios y personas naturales o jurídicas que disponga de recursos lícitos para invertir en sociedad dentro de los proyectos estratégicos administrador por la empresa pública.

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

4.2.2. Inversionistas

Ilustración 10: Actores externos - inversionistas



Corresponden a las personas naturales o jurídicas interesadas en la adquisición de suelo dentro del Parque Urbano y de Negocios Villanueva, con la finalidad de ejecutar proyectos inmobiliarios privados sobre el suelo enajenado, generando beneficios económicos directos al inversionista.

De conformidad con el uso de suelo y modelo de negocio del proyecto los inversionistas se clasifican según el sector económico al pertenecen, siendo estos inversionistas del sector inmobiliario, comercial, salud, transporte, gubernamental y transporte.

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

4.2.3. Instituciones financieras

Ilustración 11: Actores Externos - Instituciones Financieras



Las IFI's desempeñan un rol importante en la misión de la empresa, es a través de estas que los promitentes compradores obtienen financiamiento para la adquisición de viviendas ofertadas por la empresa, compra de terrenos en villanueva, o financian directamente a la empresa pública para la construcción de sus proyectos inmobiliarios.

Este grupo está conformado por cooperativas de ahorro y crédito, bancos privados, Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Banco de Desarrollo del Ecuador, entre otros bancos públicos, organismos de financiamiento y fondos de inversión.

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

4.2.4. Instituciones públicas

Ilustración 12: Actores Externos - Instituciones Públicas



Instituciones proveedoras de servicios básicos o que ejercen regulación sobre el ámbito de las competencias de la empresa, entre las cuales se pueden mencionar la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL), quienes aprueban las factibilidades de los proyectos ejecutados por PORTOVIVIENDA EP, también se articulan acciones con el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), para la aprobación de los proyectos habitacionales bajo la calificación de viviendas de interés social y el subsidio de las mismas.

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

4.2.5. Sociedad civil

Ilustración 13: Actores Externos - Sociedad Civil

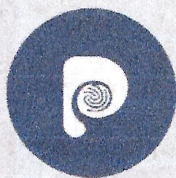


La ciudadanía general se convierte en el principal actor externo de la gestión de PORTOVIVIENDA EP, como cliente objetivo en la comercialización de viviendas y la prestación de servicios técnicos especializados afines al objeto empresarial de la entidad.

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

4.2.6. GAD Municipal de Portoviejo

Ilustración 14: Actores Externos - GAD Portoviejo



PORTOVIVIENDA EP es una empresa pública del GAD Portoviejo y por lo tanto, es imprescindible articular acciones para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de los objetivos institucionales, entre las dependencias municipales y empresas públicas con las cuales se organiza y gestiona actividades están:

- Dirección Cantonal de Desarrollo Institucional.
- Dirección Cantonal de Desarrollo Económico.
- Dirección de Comunicación, Marketing y Gobernabilidad.
- Secretaría de Inversiones, Sostenibilidad y Cooperación Internacional.
- Portoaguas.
- Portovial.
- Cuerpo de Bomberos de Portoviejo.
- Registro de la Propiedad.

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

4.3. Cadena de Valor

La cadena de valor de PORTOVIVIENDA EP es la representación gráfica de cómo se asocian las funciones y actividades que engloban el objeto social de la empresa para alcanzar un fin determinado.

Los procesos sustantivos de la cadena están conformados por el proceso de gestión técnica que incluye la elaboración de estudios y diseños, supervisión, control y construcción de obras civiles, otro proceso que la integra es la gestión comercial que contempla la venta de viviendas y terrenos para cerrar el ciclo productivo de la empresa.

De manera complementaria se integran procesos transversales que apoya y asesora la gestión de la entidad, estos se identifican como gestión de comunicación y marketing, gestión de asesoría jurídica, gestión administrativa financiera, gestión de planificación y control.

Ilustración 15: Cadena de Valor



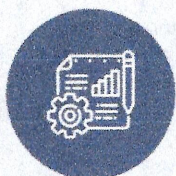
Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

4.3.1. Gestión técnica

Proceso bajo el cual se diseñan, fiscalizan y construyen los proyectos inmobiliarios a cargo de la empresa, la gestión técnica se subdivide en los siguientes subprocesos.

Estudios y diseños

Ilustración 16: Gestión Técnica - Estudios



Estudios para proyectos

La empresa generará los estudios y diseños como topografías, estudios urbanísticos y arquitectónicos, estudios estructurales e ingenierías, estudios técnicos de proyectos, estudio de impacto ambiental y estudio de mercado para la construcción de proyectos de vivienda y los necesarios para la construcción de equipamientos e infraestructura pública.

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

Ilustración 17: Gestión Técnica - Servicios



Servicios de estudios y diseños

También incluye la prestación de servicios técnicos especializados de conformidad con las funciones atribuidas a la empresa en su ordenanza de creación, de esta manera la Empresa Pública Municipal de Vivienda de Portoviejo, presta los servicios de diseño, topografía, entre otras alineadas a su objeto empresarial a personas naturales o jurídicas, públicas o privadas a cambio de una retribución económica.

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

Supervisión y control

Ilustración 18: Gestión Técnica - Control de Edificación



Control de edificaciones

La empresa entre sus funciones ejerce el control de habitabilidad de las edificaciones para lo cual inspeccionará todas las construcciones que se ejecuten en el área urbana y rural del cantón Portoviejo, comprobando el uso de la edificación y que la ejecución de la obra se lleve a cabo de conformidad con los planos y especificaciones técnicas aprobadas.

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero



Servicio de fiscalización:

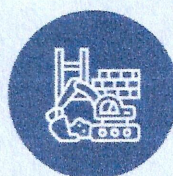
Conforme las funciones de la empresa esta podrá ofertar los servicios de fiscalización al sector público y privado, actividad mediante la cual la empresa podrá obtener recursos económicos para disminuir la brecha de su índice de sostenibilidad.

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

Construcción

Construcción directa:

Ilustración 20: Gestión Técnica - Construcción Directa



La empresa de acuerdo con sus competencias y atribuciones podrá construir de manera directa las obras inherentes a la ejecución de proyectos habitacionales y de equipamiento público dentro del ámbito de sus competencias, esta acción permitirá el ahorro de recursos para la entidad.

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

Construcción indirecta:

Ilustración 21: Gestión Técnica - Construcción Indirecta



Para el desarrollo de los proyectos inmobiliarios la empresa podrá contratar a través del Sistema Nacional de Compras Públicas a contratistas con la experiencia requerida para la construcción de las obras tanto en los proyectos de vivienda como en la implementación de equipamientos dentro del proyecto Villanueva.

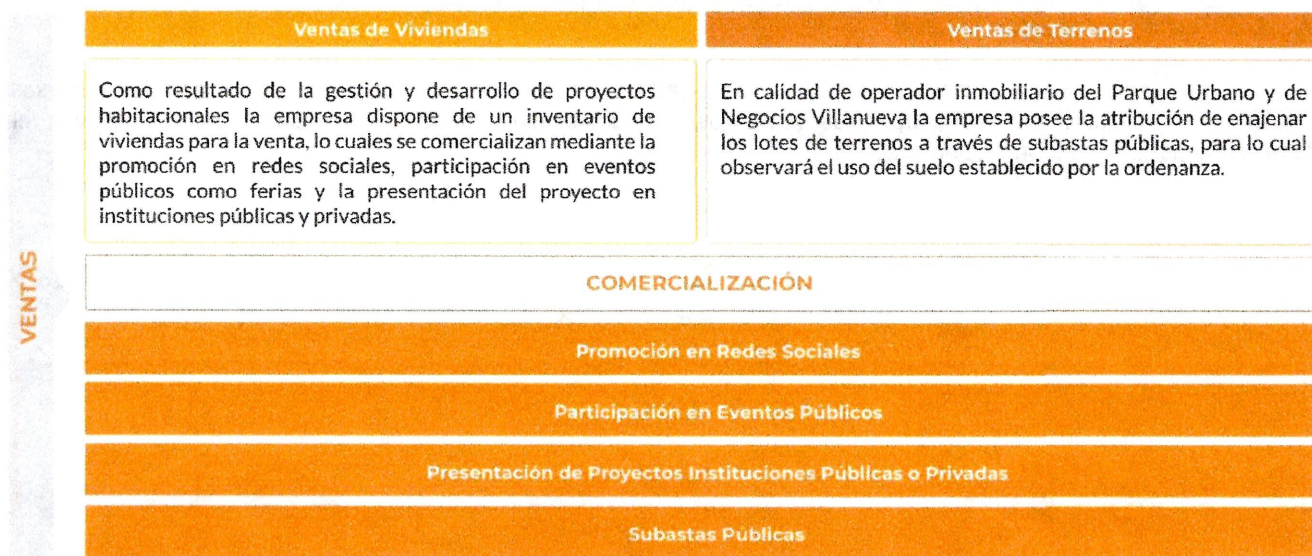
Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

4.3.2. Gestión comercial

Proceso mediante el cual se comercializan los productos disponibles para la venta.

Ventas

Ilustración 22: Gestión Comercial



Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

4.3.3. Gestión de comunicación y marketing

Ilustración 23: Gestión de Comunicación y Marketing



Elaborado Por: Planificación y Control de Gestión

Proceso transversal de tipo asesor que tiene como propósito dotar de los servicios de comunicación y marketing institucional de manera interna y externa con el propósito de informar a la ciudadanía en general sobre los productos y servicios ofertados por la empresa pública.

Los principales medios de comunicación utilizados serán las redes sociales y páginas web institucional complementados de la participación de la empresa en eventos públicos para promocionar la marca PORTOVIVIENDA EP.

4.3.4. Gestión de asesoría jurídica

Proceso transversal de tipo asesor que tiene como finalidad proporcionar servicios de asesoría jurídica a los procesos gobernantes, sustantivos y de apoyo, sus productos son componentes jurídicos esenciales que contribuyen al fortalecimiento de la gestión institucional.

Ilustración 24: Gestión de Asesoría Jurídica



Elaborado Por: Planificación y Control de Gestión

4.3.5. Gestión administrativa y financiera

Ilustración 25: Gestión Administrativa y Financiera



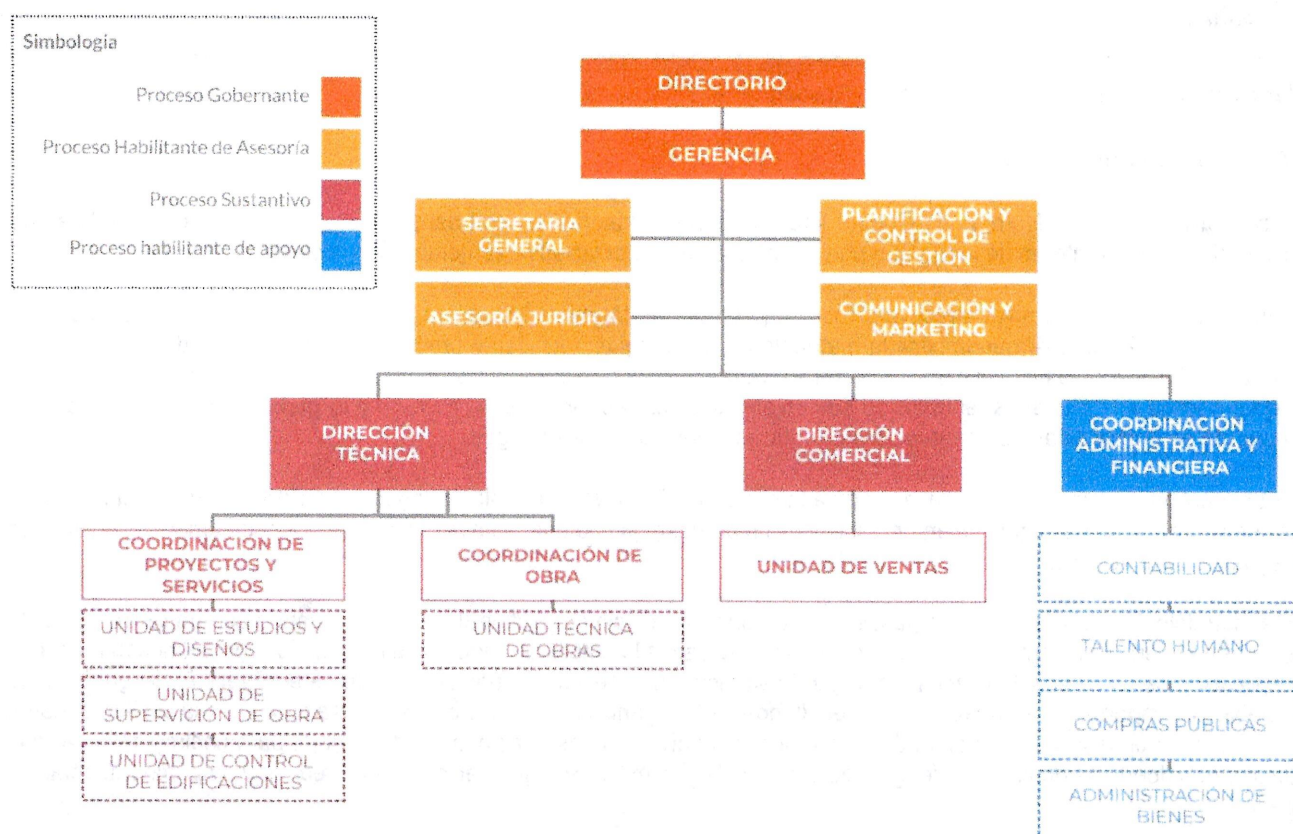
Elaborado Por: Planificación y Control de Gestión

Proceso transversal de tipo apoyo que tiene como misión coordinar la gestión de talento humano, los recursos administrativos, financieros y de contratación pública, para optimizar los procesos internos con la finalidad de incrementar la eficiencia operacional institucional.

4.4. Arquitectura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa es el ordenamiento de las relaciones entre las áreas funcionales y operativas que llevan a cabo las tareas o actividades de la empresa, mostrando los flujos de autoridad, decisiones y los niveles jerárquicos para lograr una adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico de la empresa.

Ilustración 26: Estructura Orgánica



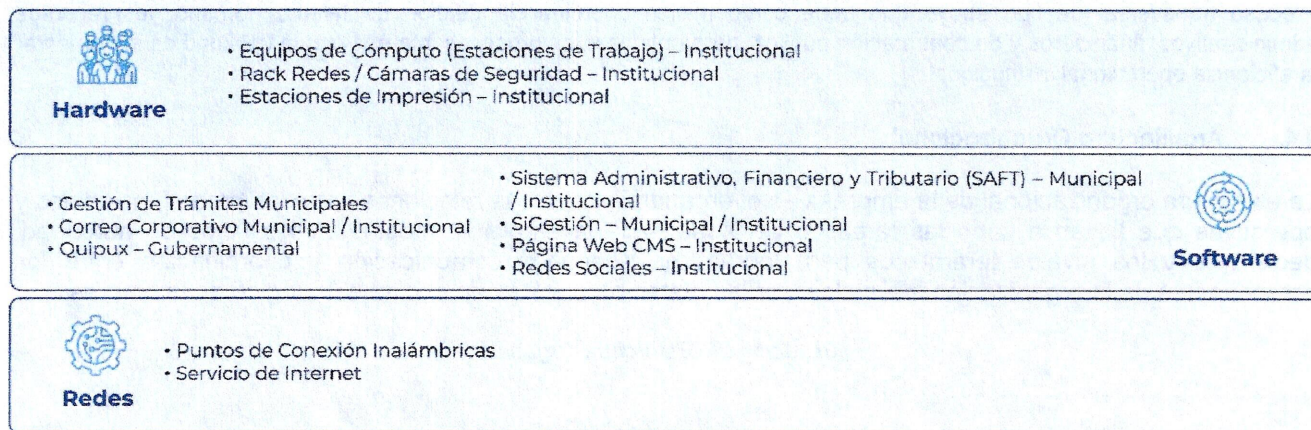
Elaborado Por: Planificación y Control de Gestión

4.5. Gestión de la Información y Tecnología

La integración de tecnologías en las instituciones públicas marca un hito crucial para avanzar hacia la eficiencia, transparencia y mejora continua en los procesos gubernamentales. Al adoptar soluciones tecnológicas, las instituciones no solo buscan maximizar la calidad de los servicios y optimizar la gestión de recursos, sino que también aspiran a fortalecer la interacción sin fisuras entre las diversas entidades del municipio. Esta evolución hacia una administración pública digital no solo acentúa la agilidad y efectividad operativa, sino que también potencia la toma de decisiones informada, impulsando así un entorno gubernamental más moderno, participativo y centrado en el ciudadano. Además, al destacar la interoperabilidad entre las instituciones, se allana el camino para una comunicación coherente y una colaboración efectiva, consolidando así un ecosistema municipal integrado y avanzado.

Para que se utilizan las plataformas:

Ilustración 27: Gestión de Información y Tecnología



Elaborado Por: Planificación y Control de Gestión

4.6. Gestión de Riesgos

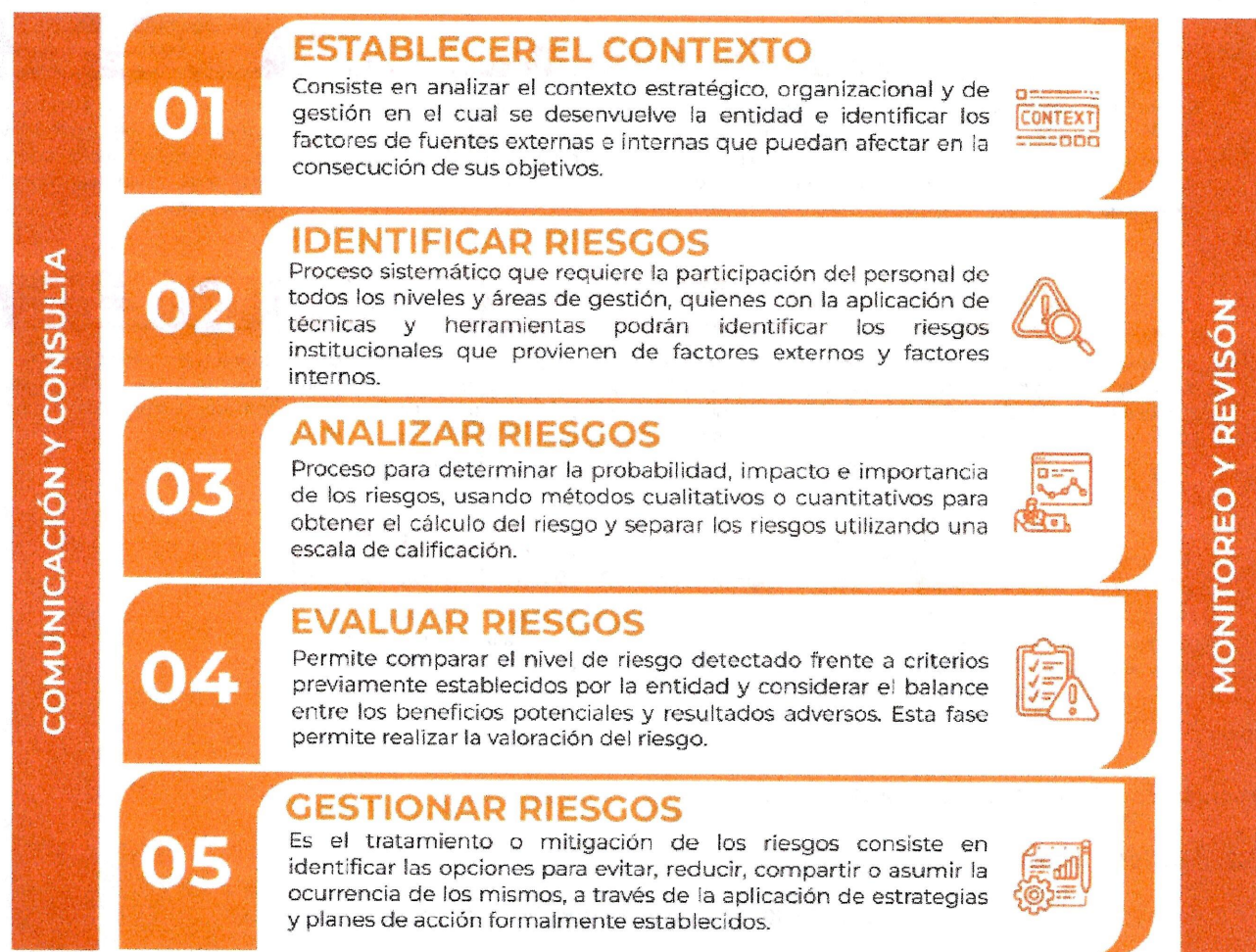
De conformidad con las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que pudiera perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno.

La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán, valorarán y responderán a los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos, el logro de sus objetivos, la protección de sus recursos y la generación de información; y emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.

Para la gestión de riesgos la empresa aplicará la metodología Enterprise Risk Management (ERM), la cual forma parte de las buenas prácticas de la gestión empresarial y es un proceso que permite tratar eficazmente la incertidumbre, identificando riesgos y oportunidades.

Esta metodología consiste en cinco pasos que conforman un ciclo de gestión del riesgo, iniciando con un reconocimiento del entorno interno y externo donde desarrolla sus actividades la empresa, seguido de la identificación del riesgo mediante la aplicación de técnicas y herramientas según la situación que se evalúa, posteriormente se analizará el riesgo desde la probabilidad, importancia e impacto en los resultados de la organización, con lo cual se podrá avanzar a la siguiente etapa, la evaluación del riesgo, donde se podrá determinar si el nivel del riesgo es alto, medio o bajo, para finalmente llegar a la última etapa donde se gestiona el riesgo mediante un plan de mitigación que permita evitar, reducir, compartir o aceptar los riesgos.

Ilustración 28: Gestión de Riesgos



Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

4.6.1. Factores Críticos de Éxito

Son aspectos claves que definen y permiten el desarrollo de la empresa mediante el análisis de la misión, visión y objetivos institucionales, la omisión y falta de tratamiento de estos aspectos podrían convertirse en nudos críticos para la organización, a continuación, se detallan los aspectos y nudos críticos identificados por la empresa:

Ilustración 29: Factores Críticos de Éxito

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Gestión Financiera Eficiente Garantizar el uso eficiente de los recursos y cumplir con los requisitos financieros para acceder a los canales de financiación.	Colaboración con Socios Estratégicos Mantener alianzas sólidas para acceder a recursos financieros y apoyo técnico necesario para el desarrollo de proyectos.	Cumplimiento Normativo Riguroso Evitar sanciones y garantizar que todas las construcciones cumplan con los estándares legales y de seguridad.	Adaptación a Cambios en Políticas Gubernamentales Adaptarse proactivamente a nuevas regulaciones y asegurarse de cumplir con los requisitos gubernamentales cambiantes.
	Transparencia en Proyectos de Carácter Social Aumentar la confianza del público y de los inversionistas al mostrar el impacto social positivo de los proyectos.	Promoción en Controles de Control de Edificaciones Aumentar la oferta de servicios institucionales y contribuir al cumplimiento de normativas municipales, generando ingresos adicionales.	Desarrollo de Infraestructura Emblemática Asegurar que los proyectos de infraestructura contribuyan positivamente al desarrollo de la ciudad y sean financieramente viables.	Evaluación Constante de Riesgos Identificar posibles desafíos y oportunidades para ajustar estrategias y planes de acción.
	Innovación en Diseño y Construcción Mejorar la eficiencia y la calidad de los proyectos, lo que puede resultar en costos más bajos y mayor atractivo para los compradores.	Evaluación de Impacto Ambiental y Social Cumplir con estándares sostenibles y mejorar la percepción de la empresa en términos de responsabilidad social y ambiental.	Comunicación Efectiva Mantener a las partes interesadas informadas sobre el progreso de los proyectos y las contribuciones a la comunidad.	

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

4.6.2. Nudos críticos

Ilustración 30: Gestión de Riesgo - Nudos Críticos

NUDOS CRÍTICOS	Dependencia de Instituciones Financieras y Socios Estratégicos Inestabilidad o problema de acceso a financiamiento y apoyo de socios estratégicos, lo que podría provocar una incapacidad para financiar y ejecutar proyectos.	Gestión Deficiente en Proyectos Problemas de sobrecostos, retrasos y baja calidad en proyectos estratégicos, lo que afecta negativamente la viabilidad financiera y la reputación institucional.	Inestabilidad del Mercado Inmobiliario Vulnerabilidad ante fluctuaciones en la demanda y condiciones del mercado, lo que podría resultar en una disminución de las ventas y desafíos para la sostenibilidad del negocio.	Inadecuada Gestión de Talento Humanos Problemas de calidad y eficiencia en los proyectos debido a una gestión ineficaz del personal y la falta de contratación de talento adecuado.
	Perdidas en Estándares de Calidad Problemas legales, de reputación y de seguridad por la construcción de viviendas y proyectos que no cumplen con los estándares de calidad necesarios.	Ausencia de Gestión de Riesgos Vulnerabilidad a situaciones imprevistas y amenazas diversas por falta de un enfoque sistemático para identificar, evaluar y mitigar potenciales desafíos.	Falta de Planificación y Control en la Ejecución de Proyectos La ausencia de una planificación adecuada puede conducir a una mala asignación de recursos, sobrecostos, retrasos en los plazos de entrega e inconformidad de los clientes.	

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

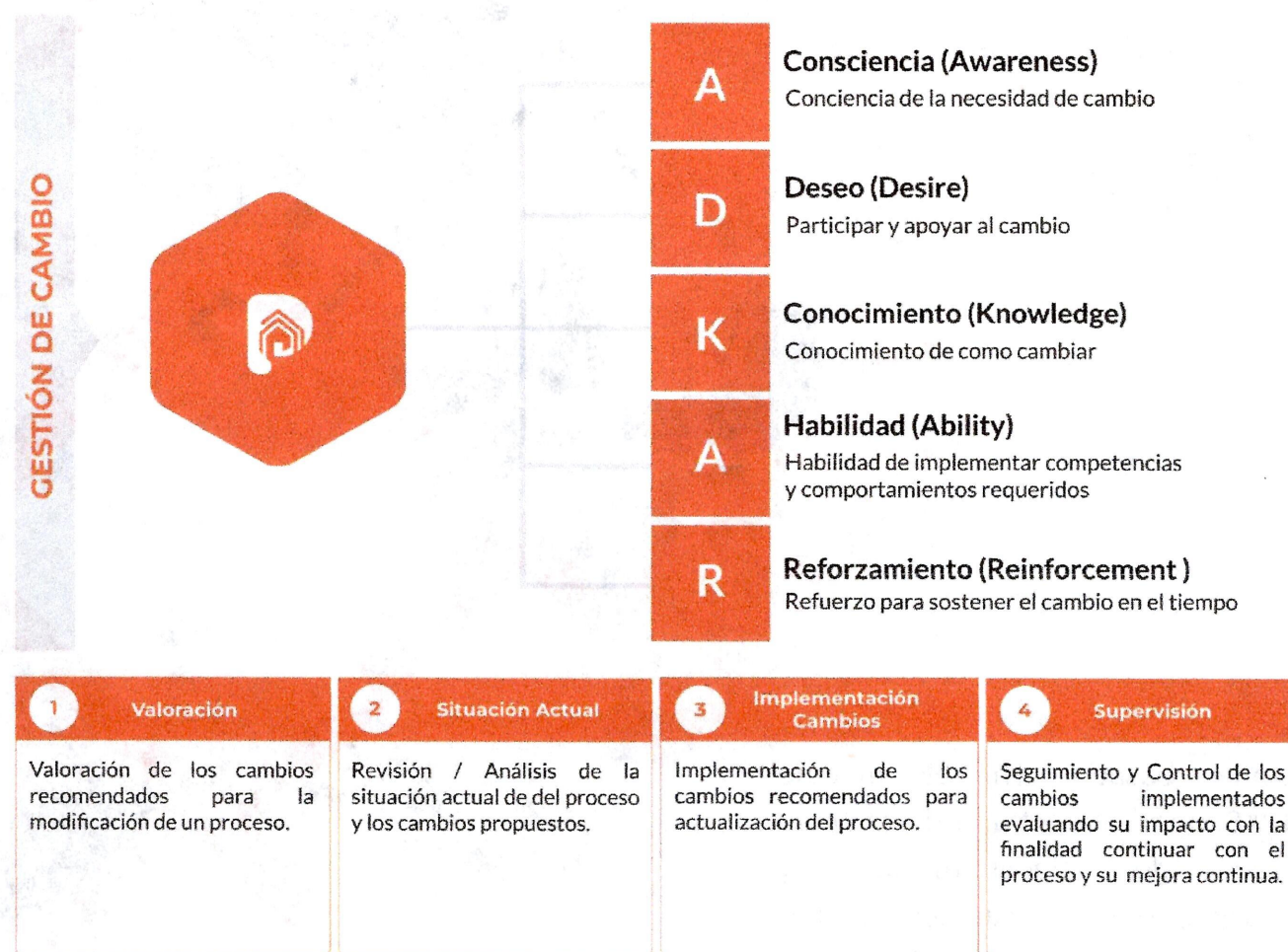
4.7. Gestión de Cambio

La empresa adopta el enfoque de la gestión del cambio como parte fundamental de su proceso de desarrollo organizacional. Reconociendo la importancia de evaluar de manera consciente y sistemática las transformaciones que ocurren naturalmente a lo largo de los ciclos de vida de los planes y proyectos que desarrolla la entidad. Para ello, se implementa un proceso planificado y deliberado que busca generar resultados específicos.

Este proceso implica analizar la situación actual, definir claramente los objetivos, diseñar estrategias efectivas y evaluar cuidadosamente los posibles riesgos y efectos de las acciones realizadas.

La responsabilidad de la gestión del cambio recae sobre la máxima autoridad, los niveles directivos y el personal operativo de la empresa, la unidad de planificación y control de gestión será encargada de implementar la metodología de gestión de cambio e instrumentos necesarios para la aplicación del cambio.

Ilustración 31: Gestión de Cambios



Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

2023-2027

PORTOVIVIENDA E.P.

MODELO DE NEGOCIO

Esquema basado en el modelo CANVAS, donde la entidad describe su proceso de transformación y producción, identifica clientes, canales de distribución, métodos de relacionarse con los clientes, señalada las actividades claves y los recursos necesario para el desarrollo del negocio, presenta la estructura de costos e ingresos necesarios para la operación.

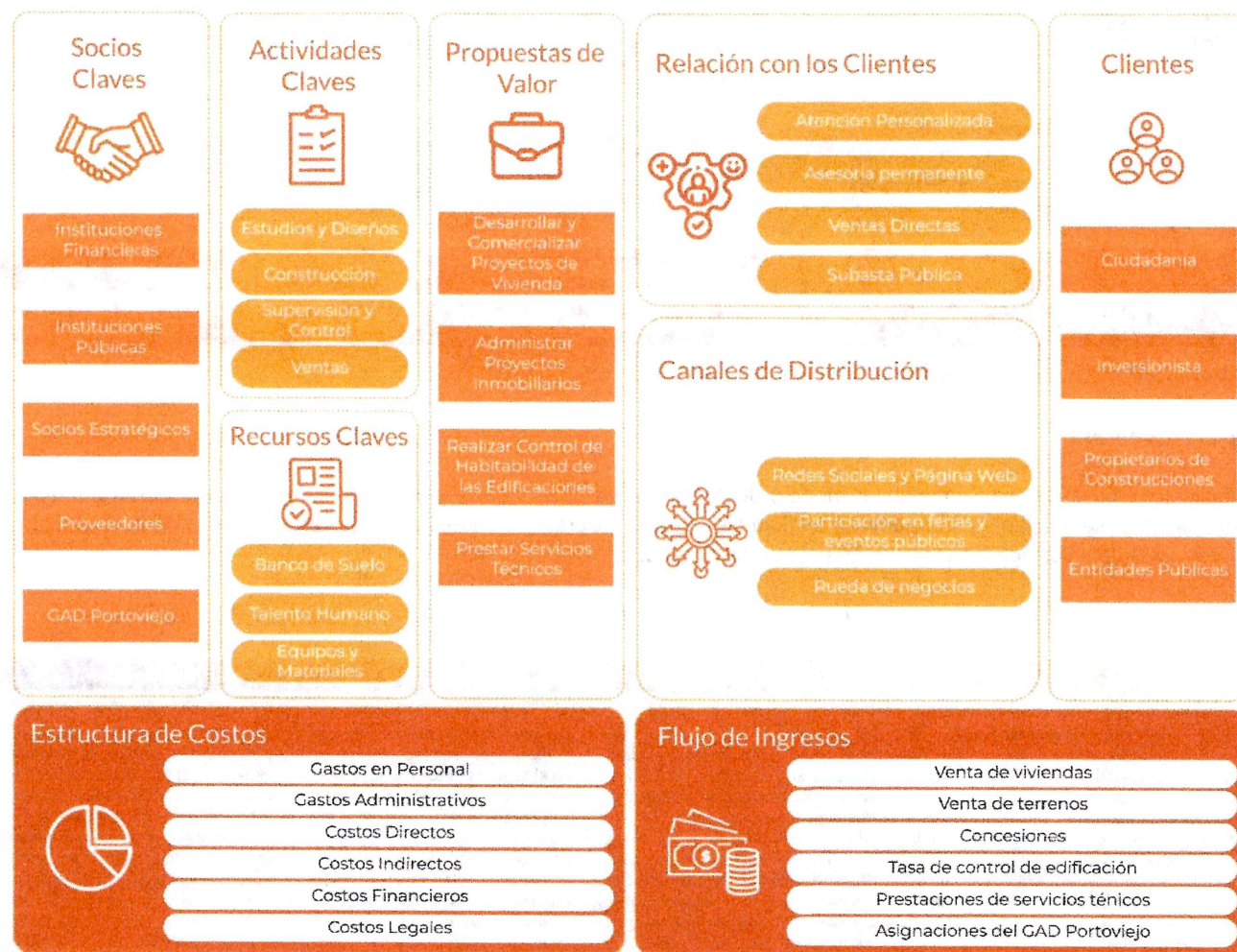


**PORTO
VIVIENDA**

5. MODELO DE NEGOCIO

Es representación gráfica que refleja el funcionamiento y estructura de una organización, permite mostrar la propuesta de valor para el mercado e identificar los potenciales clientes, así como los canales de distribución y la relación con los clientes, establecer la estructura de costos y proyectar un flujo de ingresos.

Ilustración 32: Modelo de Negocio Institucional



Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

5.1. Propuesta de valor

Es el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, una empresa puede atender uno o varios segmentos de mercado conociendo las oportunidades de negocios de cada uno.

Bajo este criterio la empresa PORTOVIMENDA EP, mediante ordenanzas Municipales, adquirió las atribuciones de gestionar y desarrollar proyectos urbanos de vivienda, ejercer el control de habitabilidad de las edificaciones en el cantón Portoviejo, prestar servicios técnicos especializados a la ciudadanía en general y gestionar en calidad de operador inmobiliario los proyectos urbanos otorgados por el GAD Portoviejo.

Competencias que le permiten ofertar productos y servicios a diferentes nichos de mercado, dentro del sector inmobiliario y de la construcción, convirtiéndola en una empresa pública única en la provincia de Manabí, capaz de crear una alternativa diferente en el sector privado sin tener que competir directamente con este sector del mercado.

Ilustración 33: Modelo de Negocio - Propuesta de Valor



Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

5.2. Clientes

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocios, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no poseen clientes que generen un flujo de ingresos, el presente modelo por las características de la empresa y su propuesta de valor agrupa varios segmentos de mercado.

Ilustración 34: Modelo de Negocios - Clientes

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
CLIENTES	En este segmento está la ciudadanía en general con la necesidad de adquirir una vivienda digna y asequible, que goce de los servicios básicos dentro de sector urbanizado de la ciudad, este segmento también puede hacer uso de otros productos y servicios ofertados por la empresa.	Lo conforman el nicho de inversionistas, un grupo reducido con capital suficiente para invertir en el Parque Urbano y de Negocios Villanueva, mediante la adquisición de lotes de terrenos con uso de suelo determinado, dentro de este modelo se clasifican también como inversionistas aquellos que intervengan mediante la concesión de suelo.	Pertenece a los propietarios de las edificaciones que se construyen en el cantón Portoviejo, los cuales previo a la ejecución de la obra adquieren el permiso de construcción en el GAD Municipal de Portoviejo, documento que acredita a PORTOVIVIENDA EP realizar el control de sus edificaciones a cambio de una tasa.	Comprende las entidades públicas a las cuales se ofertan los servicios técnicos especializados como la elaboración de planes parciales, estudios de proyectos inmobiliarios y fiscalización de obras, para los cuales la empresa posee la capacidad y experiencia.
	Ciudadanía	Inversionistas	Propietarios de Edificaciones	Entidades Públicas

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

5.3. Canales de distribución

Es el medio por el cual una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor, los canales de distribución están conformados por canales de comunicación, distribución y venta, estableciendo el contacto entre la empresa y los clientes.

La principal herramienta y de mayor alcance para llegar a los segmentos de mercado son la redes sociales y página web institucional, es el medio por el cual se capta la atención de los clientes y se informa de los productos y servicios ofertados por la empresa.

Otro de los canales utilizados y con mayor direccionamiento en los clientes de interés, son la participación en ferias y eventos públicos, donde se puede de manera directa vender los productos o servicios, este canal es principalmente utilizado para la venta de bienes inmuebles.

Las ruedas de negocios o reuniones de trabajo es un canal de uso exclusivo con sujetos interesados en la inversión de recursos dentro del Parque Urbano y de Negocios Villanueva, o cualquier otro bien inmueble disponible para la venta por parte de la empresa pública.

5.4. Relación con los clientes

Determina el tipo de relación que se desea establecer con cada uno de los segmentos de clientes, la clave está en como conectar la propuesta de valor con el cliente y eso tiene que ver con la sensación que se desea producir en el cliente.

Debido a los diversos segmentos de mercado que apunta la empresa la relación que se espera con cada uno varía según el productos o servicio ofertado, la atención personalizada es una herramienta que encaja en la venta de viviendas y terrenos, ya que cada persona interesada posee sus propios intereses y mantiene necesidades diferentes.

La asesoría permanente es un tipo de atención que se mantiene principalmente con el segmento de mercado para la venta de viviendas y control de edificaciones, sin excluir a los demás segmentos de mercado y muchos menos sin considerar que no lo necesitan.

Las ventas directas aplican con la prestación de los servicios técnicos especializados y comercialización de viviendas. Las subastas públicas es otro mecanismo de relación con los clientes utilizado únicamente para los clientes del segmento dos con la finalidad de realizar operaciones comerciales en igualdad de condiciones con los interesados.

Ilustración 35: Modelo de Negocio - Relación con los Clientes



Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

5.5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofertadas.

Los ingresos de la empresa se presentan y gestionan a través de la herramienta de presupuesto, siguiendo las normativas emitidas por el ente regulador. La estructura de los ingresos de la entidad se clasifica de la siguiente manera:

Ilustración 36: Modelo de Negocio - Fuente de Ingresos

FUENTES DE INGRESOS		
Ingresos Corrientes	Ingresos Capital	Ingresos Financiamientos
Comprende los recursos obtenidos por la recaudación de la tasa de control de edificaciones, la prestación de servicios técnicos especializados, recursos de rentas e inversiones producto de los intereses cobrados por la venta a crédito de los terrenos en el proyecto Villanueva y por último las transferencias recibidas del GAD Municipal de Portoviejo.	Generados por la venta de viviendas en los proyectos habitacionales y la enajenación de lotes dentro del Parque Urbano y de Negocios Villanueva.	Se producen por la obtención del financiamiento a través de entidades financieras de la banca pública para la ejecución de proyectos, saldos disponibles en banco al cierre del ejercicio anterior y las cuentas pendientes de cobrar generadas por la entrega de anticipos a contratistas y no devengados.
		

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

5.6. Recursos claves

Todo modelo de negocio requiere recursos claves que permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Reconocer los activos y recursos claves que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial es un factor predominante para el desarrollo del negocio.

Los recursos claves para el desarrollo del modelo de negocio de la empresa PORTOVIVIENDA EP radica en la disponibilidad de un banco de suelo que permitan la construcción de proyectos de vivienda y la enajenación de lotes en Villanueva.

Ilustración 37: Modelo de Negocio - Recursos Claves



Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

5.7. Actividades claves

Todos los modelos de negocios requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito y al igual que los recursos claves, son necesarios para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.

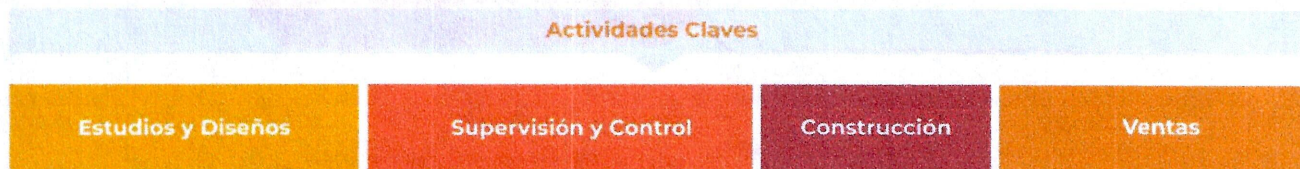
La empresa reconoce como actividades clave dentro de su modelo de negocios el desarrollo de estudios y diseños aplicados en los proyectos inmobiliarios.

Las actividades de construcción juegan un rol importante en la ejecución del modelo de negocio, debido a que es el proceso de transformación de la materia prima en productos terminados como viviendas disponibles para la venta u obras de infraestructura públicas que agregan valor a los productos ofertados.

Las actividades de supervisión y control pertenecen a los servicios de control de edificaciones y fiscalización, los cuales permiten a la empresa colaborar con la construcción de una ciudad ordenada con obras de calidad.

Las actividades de ventas sin dudas son el motor generador de recursos dentro de la empresa, con un enfoque y alcance para la mayoría de los segmentos de clientes.

Ilustración 38: Modelo de Negocio - Actividades Claves



Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

5.8. Socios claves

Representan la red de individuos que actúan como colaboradores, socios o proveedores, haciendo funcionar el modelo de negocio, reducir riesgos o aportar nuevos recursos que fortalezcan la propuesta de valor, en este sentido el modelo de negocio de la empresa reconoce como socios claves los siguientes actores.

Ilustración 39: Modelo de Negocio - Socios Claves



Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

5.9. Estructura de costos

La empresa por su calidad de institución pública se registrará a las disposiciones emitidas por el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, por medio de los componentes de presupuesto, contabilidad y tesorería.

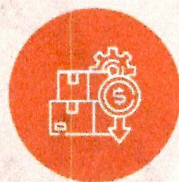
Para la ejecución de proyectos la entidad administrará las finanzas de los estos, por medio de un sistema de costos que le permita identificar, registrar, clasificar y analizar los costos relacionados con la producción, venta de bienes y servicios de la empresa, los cuales se clasificarán en:

Ilustración 40: Modelo de Negocio - Estructura de Costos



Costos Administrativos

Incluye todos aquellos gastos en los que incurrirá la empresa para llevar a cabo sus actividades administrativas y de gestión, estos costos no están directamente relacionados con la producción o venta de bienes o servicios, si no que son necesarios para el funcionamiento general de la organización, conformados principalmente por gastos de personal, bienes y servicios de consumos administrativo, entre otros gastos corrientes.



Costos Directos

Son toda aquella inversión destinada a la producción o transformación de un producto terminado, dentro del modelo de la empresa se considera costos directos la construcción de obras y para la prestación de servicios la mano de obra contratada.



Costos Indirectos

Comprende todo aquel recurso destinado a cumplir con las actividades de la cadena de valor a excepción de la construcción de obra, para el presente modelo de negocio la empresa reconoce como costos indirectos los siguientes rubros, comisión por ventas, fiscalización, comunicación y publicidad, gerencia de proyecto, gastos administrativos, acompañamiento social, entre otros.



Costos Financieros

Corresponde a los egresos generados por el pago de intereses a cambio del financiamiento inicial para la construcción de proyecto inmobiliarios.



Costos Legales

Pertenecen todos aquellos egresos necesarios para alcanzar un estatus legal dentro de la gestión de los proyectos, por ejemplo, el pago de tributos municipales, servicios notariales, servicios registrales, etc.

Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiero

2023-2027

PORTOVIVIENDA E.P.

PROPUESTA

Describe las metas e indicadores estratégicos, programa, planes y proyectos en ejecución o por ejecutarse, objetivos operativos y fuentes de financiamiento para el desarrollo.

VIVE TU SUEÑO EN
Bicentenario


VILLANUEVA
EL FUTURO EMPIEZA HOY



**PORTO
VIVIENDA**

6. PROPUESTA

6.1. Indicadores y metas estratégicas

6.1.1. Indicadores estratégicos

Son la representación cuantitativa verificables objetivamente a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo. La empresa PORTOVIVIENDA EP para medir los resultados de los productos y servicios estratégicos adopta los siguientes indicadores.

Tabla 1: Indicadores Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Indicadores
OE1: Incrementar la oferta de soluciones habitacionales en el cantón Portoviejo.	Índice de soluciones habitacionales construidas. (Incluye las soluciones habitacionales construidas de manera directa por la empresa públicas o las desarrolladas mediante alianzas público privada)
OE2: Incrementar la inversión pública y privada del cantón Portoviejo.	Índice de inversión en proyectos inmobiliarios e infraestructura pública. (Incluye la inversión ejecutada en la construcción de viviendas, departamentos, lotes urbanizados, construcción vías y otros equipamientos)
OE3: Incrementar la eficiencia y sostenibilidad institucional.	Índice de déficit o superávit presupuestario. (Mide el porcentaje de la brecha entre el total de ingresos devengados vs el total de egresos devengados, en menor porcentaje significa que los ingresos fueron mayores que los egresos devengados)

Elaborado Por: Planificación y Control de Gestión

6.1.2. Metas estratégicas

Tabla 2: Metas Estratégicas

Indicadores Estratégicos	Línea Base	2023	2024	Metas 2025	2026	2027
Índice de soluciones habitacionales construidas. (Acumulado)	128	166	198	236	296	356
Índice de inversión en proyectos inmobiliarios e infraestructura pública. (Acumulado)	5.06 m	8.31 m	9.81 m	10.91 m	13.56 m	15.46 m
Índice de déficit o superávit presupuestario.	57.54%	99.81%	90%	90%	90%	90%

Elaborado Por: Planificación y Control de Gestión

6.2. Programas: Planes y Proyectos

Para el cumplimiento de sus funciones y atribuciones la empresa contará con el programa de generación y desarrollo inmobiliario, el cual contiene los planes y proyectos que la empresa desarrolla o pretende desarrollar dentro del alcance del Plan Estratégico Institucional.

Tabla 3: Programa: Planes y Proyectos

Progra ma	Objetivo s estratégi cos	Plan / Proyecto	Responsa ble	Presupuesto Plurianual					Total	Tipo de Financiam ento
				2023	2024	2025	2026	2027		
PRG: Generac ión y Desarrol o Inmobili ario	OE1: Incrementar la oferta de soluciones habitacional es en el cantón Portoviejo.	Proyecto Bicentenari o 1.	Dirección Técnica Dirección Comercial	1.8 millon es	1.3 millon es	1.9 millon es	1.5 millon es	1 millón	7.5 millon es	Banco de Desarrollo Recursos Propios
	OE1: Incrementar la oferta de soluciones habitacional es en el cantón Portoviejo.	Proyecto Bicentenari o 2.	Dirección Técnica Dirección Comercial	0	0.5 millon es	0.71 millon es	0	0	1.21 millon es	Recursos Propios Fondos de Terceros
	OE1: Incrementar la oferta de soluciones habitacional es en el cantón Portoviejo.	Proyecto Bicentenari o 3.	Dirección Técnica Dirección Comercial	0	0	1.7	1.3	1.6	4.6 millon es	Banco de Desarrollo Recursos Propios
	OE2: Incrementar la inversión pública y privada del cantón Portoviejo.	Proyecto Villanueva.	Dirección Técnica Dirección Comercial	1.5 millon es	1.2 millon es	1.1 millon es	0.8 millon es	0.4 millon es	5 millon es	Recursos Propios
	OE3: Incrementar la eficiencia y sostenibili dad institucional.	Plan de Control de Edificacion es.	Dirección Técnica	60 mil	67 mil	58 mil	58 mil	57 mil	300 mil	Recursos Propios
	OE3: Incrementar la eficiencia y sostenibili dad institucional.	Plan de Servicios Técnicos.	Dirección Técnica	40 mil	40 mil	40 mil	40 mil	40 mil	200 mil	Recursos Propios
	OE3: Incrementar la eficiencia y sostenibili dad institucional.	Plan Administrati vo y de Fortalecimi ento Instituciona l.	Coordinaci ón Administra tiva y Financiera	312 mil	312 mil	312 mil	312 mil	312 mil	1.56 millon es	Recursos Propios

Elaborado Por: Planificación y Control de Gestión

6.3. Objetivos operativos

Tabla 4: Objetivos Operativos

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos
Incrementar la oferta de soluciones habitacionales en el cantón Portoviejo.	Incrementar las ventas de soluciones habitacionales mediante la ejecución de proyectos habitacionales con gestión directa o alianzas estratégicas. Incrementar las ventas de lotes con servicios básicos que permitan posteriormente la construcción de viviendas dignas mediante estudios avalados por la empresa.
Incrementar la inversión pública y privada del cantón Portoviejo.	Incrementar la construcción de proyectos urbanos y de infraestructura pública mediante la inversión de recursos propios o de terceros. Incrementar la inversión privada mediante la comercialización de lotes de terrenos en Villanueva.
Incrementar la eficiencia y sostenibilidad institucional.	Aumentar los ingresos de gestión mediante la promoción de los servicios institucionales y la implementación de nuevos servicios. Mejorar la gestión de los procesos internos mediante la implementación de manuales y procedimientos documentados.

Elaborado Por: Planificación y Control de Gestión

6.4. Indicadores y metas operativas

6.4.1. Indicadores operativos

Son la representación cuantitativa verificables objetivamente a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo. La empresa Portovivienda para medir los resultados de los productos y servicios oferta adopta los siguientes indicadores.

Tabla 5: Indicadores Operativos

Objetivos Operativos	Indicadores
Incrementar las ventas de soluciones habitacionales mediante la ejecución de proyectos habitacionales con gestión directa o alianzas estratégicas.	Índice de soluciones habitacionales vendidas. (Mide la cantidad de viviendas enajenadas del total disponible para la venta)
Incrementar las ventas de lotes con servicios básicos que permitan posteriormente la construcción de viviendas dignas mediante estudios avalados por la empresa.	Índice de lotes con servicios vendidos. (Mide la cantidad de lotes con servicios básicos enajenados, estos lotes no corresponden a los terrenos vendidos con las viviendas)
Incrementar la construcción de proyectos urbanos y de infraestructura pública mediante la inversión de recursos propios o de terceros.	Índice de obras ejecutadas en proyectos. (Mide la cantidad de obras realizadas por la empresa en los proyectos de viviendas y el parque de negocios Villanueva)
Incrementar la inversión privada mediante la comercialización de lotes de terrenos en Villanueva.	Índice de ventas efectivas de terrenos. (Mide la cantidad de predios vendidos en el Plan Villanueva)
Aumentar los ingresos de gestión mediante la promoción de los servicios institucionales y la implementación de nuevos servicios.	Índice de recaudación efectiva. (Mide el porcentaje o representación de los ingresos de autogestión devengados vs el total de los ingresos devengados)
Mejorar la gestión de los procesos internos mediante la implementación de manuales y procedimientos documentados.	Índice de procesos documentados. (Mide el porcentaje de procesos documentados vs el total de procesos identificados en el mapa de procesos)

Elaborado Por: Planificación y Control de Gestión

6.4.2. Metas operativas

Las metas se constituyen en resultados esperados, es aquello que la empresa espera alcanzar mediante la ejecución de sus planes y proyectos planteados.

Tabla 6: Metas Operativas

Indicadores Estratégicos	Línea Base	2023	2024	Metas 2025	2026	2027
Índice de soluciones habitacionales vendidas. (Acumulado)	10	30	55	80	117	155
Índice de lotes con servicios vendidos. (Acumulado)	0	0	20	60	100	114
Índice de obras ejecutadas en proyectos. (Acumulado)	2	4	6	9	11	12
Índice de ventas efectivas de terrenos. (Acumulado)	1	2	4	5	6	7
Índice de recaudación efectiva.	56.35%	59.61%	63%	65%	68%	72%
Nivel de procesos documentados. (Acumulado)	1	1	4	8	12	15

Elaborado Por: Planificación y Control de Gestión

6.5. Financiamiento

De conformidad con su Ordenanza de creación la Empresa Pública Municipal de Vivienda del cantón Portoviejo, podrá adoptar las formas de financiamiento que estimen pertinentes para cumplir sus fines y objetivos empresariales, tales como: ingresos provenientes de la comercialización de bienes y prestación de servicios, así como de otros emprendimientos; rentas de cualquier clase que produzcan los activos, acciones, participaciones; accesos a los mercados financieros, nacionales o internacionales, a través de la emisión de obligaciones, titularizaciones, contratación de créditos; beneficios de garantía soberana, inyección directa de recursos estatales, reinversión de recursos propios.

Ilustración 41: Fuentes de Financiamiento



Elaborado Por: Coordinador Administrativo y Financiera

2023-2027

PORTOVIVIENDA E.P.

EVALUACIÓN Y CONTROL

Expone el modelo de seguimiento y evaluación del plan para asegurar el cumplimiento de lo planificado y medir los avances alcanzados.



PORTO
VIVIENDA



7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

7.1. Modelo de control, seguimiento y evaluación

La empresa adoptará e implementará un sistema integrado de planificación y control de gestión, para monitorear y evaluar los resultados de cada plan, proyecto y unidades administrativas, con la finalidad de medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos, será responsabilidad del proceso gobernante su cumplimiento.

La implementación de metodologías para el control, seguimiento y evaluación será responsabilidad del proceso de planificación y control de gestión, teniendo como principal propósito desarrollar e implementar los instrumentos de gestión necesarios.

También será responsabilidad de los jefes de área aplicar mecanismos de control y seguimiento de la gestión institucional, correspondiendo a estos niveles directivos la primera línea de supervisión para el cumplimiento de las actividades planificadas.

7.2. Modelo de mejora continua

La ejecución de los planes y proyectos que forman parte del Plan Estratégico Institucional se desarrollará aplicando la metodología PHVA o también conocida como el ciclo de Deming cuya principal característica radica en la implementación de un sistema de mejora continua aplicable en los diferentes planes, proyectos, procesos, procedimientos y actividades que desarrolla la empresa como parte de su giro de negocio.

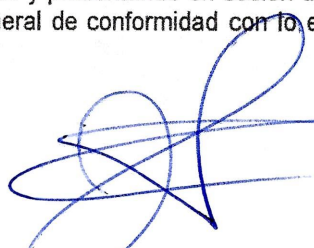
Esta metodología está compuesta de cuatro etapas que se aplica de manera secuencial y cronológica, con la singular característica que al iniciar nuevamente el ciclo se deberán considerar la experiencia y conocimientos adquiridos creando un ambiente de aprendizaje y mejora continua en la organización.

La responsabilidad del del sistema de mejora continua recae sobre la máxima autoridad, los niveles directivos y el personal operativo de la empresa, la unidad de planificación y control de gestión será encargada de implementar la metodología de mejora continua e instrumentos necesarios para su aplicación.

Ilustración 42: Modelo de Mejora Continua



El Plan Estratégico Institucional es elaborado y presentado en sesión de Directorio de la Empresa Pública Municipal de Vivienda de Portoviejo por el Gerente General de conformidad con lo establecido en el artículo 9 numeral 6 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.



Licdo. Héctor Párraga Rivadeneira
GERENTE GENERAL

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE VIVIENDA DEL CANTÓN PORTOVIEJO

De conformidad con el instructivo para gestiones de sesiones de directorios de las Empresas Públicas del GAD Portoviejo, el presente Plan Estratégico Institucional de la Empresa Pública Municipal de Vivienda del cantón Portoviejo, se encuentra revisado por:



Ing. Karen Romina Macias Cantos
**DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD INTEGRAL
GAD MUNICIPAL DE PORTOVIEJO (S)**

En sesión de directorio 03-2024 se aprueba el Plan Estratégico Institucional de conformidad con el artículo 9 numeral 6 de la Empresa Pública Municipal de Vivienda del cantón Portoviejo, Portoviejo ____ de ____ de 2024.



Lic. Javier Humberto Pincay Salazar
**PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE LA EMPRESA
PÚBLICA MUNICIPAL DE VIVIENDA DEL CANTÓN PORTOVIEJO**