



Servicio de
Acreditación
Ecuatoriano

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2018 - 2021

Servicio de Acreditación Ecuatoriano

SERVICIO DE ACREDITACION ECUATORIANO

Signatario del Acuerdo de Reconocimiento Multilateral (MLA) de IAAC para Laboratorios de Ensayo y de Calibración, Organismos de Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad, Organismos de Certificación de Productos y Organismos de Inspección.

IAAC, Cooperación Interamericana de Acreditación, Organización Regional

Signatario del Acuerdo de Reconocimiento Mutuo (MRA) de ILAC; para Laboratorios de Ensayo y Calibración y Organismos de Inspección

ILAC, Cooperación Internacional de Acreditación de Laboratorios, Organización Internacional

Signatario del Acuerdo de Reconocimiento Multilateral (MLA) de IAF; para Organismos de Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad y Organismos de Certificación de Productos.

IAF, Foro Internacional de Acreditación, Organización Internacional

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	5
II.	MARCO NORMATIVO	7
III.	COMPETENCIA DEL SAE	9
IV.	ALIENACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017-2021 – TODA UNA VIDA	9
V.	NUESTRO APORTE, LOGROS Y ALCANCES RESPECTO A LAS METAS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017	12
VI.	DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	13
	a) Descripción de la Institución.....	13
	b) Diagnostico Institucional	17
	c) Análisis del Entorno	22
	i. Identificación de Factores Externos	24
	ii. Identificación de Factores Internos	25
	iii. Análisis FODA	27
VII.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	28
VIII.	MAPA ESTRATEGICO	28
	a) Cadena de Valor	28
	b) Mapa de Procesos	29
	c) Estructura institucional a nivel central	30
IX.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	31
	a) Misión	31
	b) Visión	31
	c) Valores Institucionales	31
	d) Política de Calidad del SAE.....	32
	e) Objetivos y Ejes Estratégicos Institucionales	32
	f) Seguimiento al Plan Estratégico basado en indicadores.....	33

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Aporte/logro respecto al PNBV 2013-2017.....	12
Tabla N° 2: Facultades del SAE	14
Tabla N° 3: Alineación a instituciones jerárquicas superiores	18
Tabla N° 4: Número de OEC acreditados activos según Ámbito y Área por estado	19
Tabla N° 5: Portafolio de Indicadores – Agregadores de Valor.....	34
Tabla N° 6: Portafolio de Indicadores – Asesoría.....	38
Tabla N° 7: Portafolio de Indicadores – Apoyo	41

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica N°1: Política Industrial del Ecuador	10
Gráfica N°2: Línea de Evolución.....	13
Gráfica N°3: Diseño de mapa de relacionamiento interinstitucional externo	17
Gráfica N° 4: Número de OEC acreditados por estado.....	19
Gráfica N° 5: Número de OEC acreditados activos según Ámbito y Área.....	20
Gráfico N° 6: Número de OEC acreditados activos según Ámbito y Ciudad.....	21
Gráfico N° 7: Número de OEC acreditados activos según Tipo de Entidad y Ámbito de Acreditación.....	22
Gráfica N° 8: Cadena de Valor Institucional.....	29
Gráfica N° 9: Mapa de Procesos	29
Gráfica N° 10: Estructura institucional a nivel central.....	30

I. INTRODUCCIÓN

Por Decreto N°338 de 16 de mayo del 2014, el Presidente Constitucional de la República del Ecuador, Econ. Rafael Correa, decreta a nuestra institución como SERVICIO, *“organismo público encargado de la administración y provisión de bienes y/o servicios destinados a la ciudadanía y a la Administración Pública Central e Institucional, que ejerce las facultades de regulación, gestión y control, con personalidad jurídica propia, dotado de autonomía administrativa, operativa y financiera”*.

El artículo 2 del Decreto Ejecutivo Nro. 338 de 16 mayo de 2014, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 263 de 09 de junio de 2014, dispone: “Sustitúyanse las denominaciones del “Instituto Ecuatoriano de Normalización” y la de “Organismo de Acreditación Ecuatoriano” por “Servicio de Acreditación Ecuatoriano”.

El Decreto Ejecutivo No. 436, de 27 de agosto de 2014, sustituyó: *“de Acreditación Ecuatoriana”* por *“de Acreditación Ecuatoriano”*, quedando la nueva institución como el Servicio de Acreditación Ecuatoriano.

El artículo 8 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, publicada en Registro Oficial Suplemento Nro. 26, del 22 de febrero de 2007 estipula:

El sistema ecuatoriano de la calidad se encuentra estructurado por:

- a) Comité Interministerial de la Calidad;
- b) El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN;
- c) El Organismo de Acreditación Ecuatoriano, OAE; y,
- d) Las entidades e instituciones públicas que en función de sus competencias, tienen la capacidad de expedir normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad.
- e) Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), será la institución rectora del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

Adicionalmente en el artículo 20 de la ley anteriormente citada establece: *“Constitúyase el Organismo de Acreditación Ecuatoriano - OAE, órgano oficial en materia de acreditación y como una entidad técnica de Derecho Público, adscrito al Ministerio de Industrias y Productividad, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa; con sede en Quito y competencia a nivel nacional; podrá establecer oficinas dentro y fuera del territorio nacional; y, se regirá conforme a*

los lineamientos y prácticas internacionales reconocidas y por lo dispuesto en la presente Ley y su reglamento¹.

El SAE es una entidad técnica, cuya función principal es la acreditación de la evaluación de la conformidad en el Ecuador, a través de la aplicación de normas nacionales e internacionales, para que de esta manera los consumidores locales e internacionales, así como los gobiernos, puedan tener confianza en los resultados de los ensayos, calibraciones, informes de inspección y certificaciones que son requeridos para el comercio y garantía de calidad de los productos y servicios.

También ejerce la representación del Ecuador en materia de acreditación de evaluación de la conformidad, particularmente en las organizaciones internacionales para este fin, como son:

- IACC (Cooperación InterAmericana de Acreditación).
- IAF (Foro Internacional de Acreditación)
- ILAC (Cooperación Internacional de Acreditación de Laboratorios).

Con este antecedente el SAE ha elaborado su Plan Estratégico Institucional para el período 2018 - 2021, justamente con el fin de plasmar en él su nueva visión, principios y valores institucionales, políticas y objetivo estratégico que guiará a la institución en su nueva perspectiva como Servicio de Acreditación.

En el desarrollo del presente Plan Estratégico Institucional se aplicó lo señalado en los artículos 279, 280, 293, 294, de la Constitución Política del Ecuador, que son directrices para las instituciones y empresas públicas, a esto se complementó con lo expresado en el artículo 87 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y artículo 77, numeral 1) literales a) y b) de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Como insumo básico se tuvo también al Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021, que es el plan maestro de la planificación nacional y a la cual deben alinearse los planes estratégicos institucionales, de esta manera el SAE ha alineado sus grandes propósitos y objetivos a los grandes objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo.

Los esfuerzos institucionales en este período van a ir encaminados principalmente al Eje 2: *“Economía al Servicio de la Sociedad”²* Objetivo 5: *“impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria”³* del Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021 y para ello y enmarcado en su misión institucional buscará fortalecer la Infraestructura de la Calidad del país con el desarrollo de 3 ejes estratégicos:

¹ Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, Legislación

² Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, página 37

³ Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, página 37

1. Acreditar organismos de evaluación de la conformidad necesarios para el desarrollo de la producción nacional enmarcados en la política industrial.
2. Proveer a las autoridades reguladoras del Estado con organismos de evaluación de la conformidad acreditados para garantizar la calidad y seguridad de los productos y servicios que se consumen a nivel nacional.
3. Mantener los acuerdos de reconocimiento internacional para facilitar el acceso a mercados nacionales e internacionales.

En materia de normativa internacional los Organismos de Acreditación a nivel mundial deben cumplir con lo dispuesto en la Norma ISO/IEC 17011 que se refiere a "*Requisito general para organismos que operan en el sistema de acreditación*", por lo que el Servicio de Acreditación Ecuatoriano en su afán de mantener el reconocimiento internacional también lo acoge y cumple con la normativa internacional y nacional que se relacionan con sus actividades.

Con lo antes mencionado el SAE recibe como insumo para la planificación estratégica las competencias, atribuciones y funciones que le otorga la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y su nuevo rol como Servicio de Acreditación, considerando además, que todo proceso de planificación institucional es incluyente, el SAE acogió los aportes y sugerencias de los usuarios internos así como de los externos, obteniendo información que aporta en este proceso de brindar un servicio público eficiente.

Se espera que este documento sea el instrumento guía de las actividades que realizará el SAE en este nuevo período 2018-2021, siempre pensando en brindar el mejor servicio a los ciudadanos y al país en general.

II. MARCO NORMATIVO

Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial Nro. 449 de 20 octubre de 2008:

El artículo 225, establece: El sector público comprende.-

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, 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".

El artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador establece: "*Las Instituciones del estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les 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*".

El artículo 284, manda que la política económica del país tendrá los siguientes objetivos: "(. .) 2. Incentivar la producción nacional, la productividad y conectividad sistemáticas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional (...)"

Ley Orgánica del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, publicada en el Registro Oficial Suplemento Nro. 26 de 22 de febrero de 2007:

El artículo 20, manifiesta: "*Constitúyase el Organismo de Acreditación Ecuatoriano - OAE -, órgano oficial en materia de acreditación y como una entidad técnica de Derecho Público, adscrito al Ministerio de Industrias y Productividad, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa; con sede en Quito y competencias a nivel nacional; podrá establecer oficinas dentro y fuera de territorio nacional; y, se regirá conforme a los lineamientos y prácticas internacionales reconocidas y por lo dispuesto en /a presente Ley y su reglamento*".

El artículo 21, literales b) y c), establece: "Al Organismo de Acreditación Ecuatoriano - OAE - le corresponde: (...) "; "(...) b) Cumplir las funciones de organismo técnico nacional en materia de la acreditación de evaluación de la conformidad para todos los propósitos establecidos en las leyes de la República, en tratados, acuerdos y convenios internacionales de los cuales el país es signatario (...) ", "(...) c) Ejercer la representación internacional en materia de acreditación de evaluación de la conformidad y coordinar la suscripción de acuerdos de reconocimiento mutuo(...)"

Decretos Ejecutivos Nro.338 de 16 De Mayo de 2014 y Nro. 436 de 27 de Agosto De 2014:

El artículo 2, establece: "*Sustitúyase las denominaciones del "Instituto Ecuatoriano de Normalización" por "Servicio Ecuatoriano de Normalización" y la de "Organismo de Acreditación Ecuatoriana" por "Servicio de Acreditación Ecuatoriano*".

III. COMPETENCIA DEL SAE

Se describen a continuación las competencias que tiene el SAE de conformidad con la Ley 076 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad,

- a) Acreditar, en concordancia con los lineamientos internacionales, la competencia técnica de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad.
- b) Cumplir las funciones del organismo técnico nacional, en materia de la acreditación de la evaluación de la conformidad para todos los propósitos establecidos en las Leyes de la República, en tratados, acuerdos y convenios internacionales de los cuales el país es signatario.
- c) Ejercer la representación internacional en materia de acreditación de la evaluación de la conformidad y coordinar la suscripción de acuerdos de reconocimiento mutuo;
- d) Coordinar dentro del ámbito de su competencia, con otras organizaciones tanto del sector regulador como del sector privado, las actividades relacionadas con el tema de acreditación de la evaluación de la conformidad;
- e) Supervisar a las entidades acreditadas y determinar las condiciones técnicas bajo las cuales pueden ofrecer sus servicios a terceros.
- f) Promover la acreditación de la evaluación de la conformidad en todos los ámbitos científicos y tecnológicos, y difundir las ventajas y utilidades de acreditación a nivel nacional; y,
- g) Las demás establecidas en la Ley y su reglamento.

IV. ALIENACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017-2021 – TODA UNA VIDA

Los principales instrumentos para la alineación de la acción de acreditación se establecen en el Plan Nacional de Desarrollo – SENPLADES, Política Industrial del Ecuador y la Política Sectorial – MIPRO, como se describe a continuación:

El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento de Planificación que contribuye a la articulación de



políticas públicas con la gestión y la inversión pública, el Plan cuenta con 3 ejes y 9 Objetivos Nacionales.

Los esfuerzos institucionales en este período van a ir encaminados principalmente al Eje 2: “Economía al Servicio de la Sociedad”⁴ Objetivo 5: “impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria”⁵ del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021.

Política Industrial del Ecuador

A continuación se expresa gráficamente un resumen ejecutivo de la Política Industrial.

Gráfica N°1: Política Industrial del Ecuador



Elaborado por: Unidad de Planificación
Fuente: Matriz de competencias

Políticas Sectoriales

El SAE bajo sus competencias ayudará al fortalecimiento de los siguientes sectores:

AGROINDUSTRIA:

- ✓ Cacao
- ✓ Café
- ✓ Elaborados de pescado – maricultura
- ✓ Lácteos
- ✓ Palma
- ✓ Frutas y hortalizas
- ✓ Cárnicos
- ✓ Bioenergía e insumos



⁴ Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, página 37

⁵ Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, página 37

Políticas Agroindustriales:

- ✓ Primero Ecuador: consumo de la producción ecuatoriana.
- ✓ Drawback y CAT para procesados y acceso preferencial a mercados.
- ✓ **Garantizar certificaciones internacionales implementando trazabilidad**⁶.
- ✓ Institutos de formación técnica/bachillerato técnico especializado.
- ✓ Impulsar redes de innovación nacional e internacional tripartita (Pública, Industria, Academia).
- ✓ Ahorro en costos de producción y mejoramiento de la productividad.
- ✓ Reducir costos en insumos y fomentar la actualización tecnológica: apertura de partidas arancelarias (bienes de capital e insumos).
- ✓ Atracción de inversiones en las cadenas con potencial identificado (US\$ 2.200 millones).

INDUSTRIAS INTERMEDIAS Y FINALES

- ✓ Textil
- ✓ Productos de madera y muebles
- ✓ Química fina
- ✓ Metal y Bienes de capital *f*
 - Papel
 - Plástico y caucho
 - Materiales de construcción
 - Transporte Personal
 - Otras manufacturas (ncp)



Políticas de Industrias Intermedias y Finales

- ✓ Participación industria nacional en compras de empresas públicas: textiles, metalmecánica.
- ✓ **Fortalecimiento de la Agencia de Regulación y Control Sanitario (ARCSA).**
- ✓ **Aseguramiento de la calidad: normas RTE madera, metalmecánica (evaluación de la conformidad).**
- ✓ **Fábrica Imbabura: puesta en marcha laboratorio textil**⁷.
- ✓ Implementación de Centro de Transferencia Tecnológica (Latacunga): desarrollos locales partes y piezas, ingeniería inversa, prototipos.
- ✓ Impulsar redes de innovación nacional e internacional tripartita (Pública, Industria, Academia).
- ✓ Formación dual: carreras técnicas industria textil.
- ✓ Reducir costos en insumos y fomentar la actualización tecnológica: apertura de partidas arancelarias (bienes de capital e insumos), tarifa preferencial en energía eléctrica.

⁶ Política Industrial del Ecuador.- Política Agroindustrial al que se alinea el SAE

⁷ Política Industrial del Ecuador.- Política Industrias Intermedias y Finales al que se alinea el SAE

- ✓ Atracción de inversiones en las cadenas con potencial identificado: US\$ 3.000 millones metalmecánica + US\$ 900 otras cadenas.

INDUSTRIAS BÁSICAS

- ✓ Acero plano
- ✓ Astillero
- ✓ Pulpa *f*
 - Aluminio *f*
 - Cobre *f*
 - DRI (siderurgia)



Políticas de Industrias Intermedias y Finales

- ✓ Aseguramiento de mercado a través de sustitución de importaciones y fomento de exportaciones.
- ✓ **Certificación de procesos**⁸.
- ✓ Programas de capacitación y formación de personal para industrias básicas y conexas
- ✓ Provisión de servicios para desarrollo productivo: electricidad a precios competitivos, vialidad adecuada para la industria, plataformas logísticas, puertos.
- ✓ Paquetes específicos para atracción de inversiones y promoción de beneficios.
- ✓ Financiamiento preferente a proyectos priorizados.

V. NUESTRO APORTE, LOGROS Y ALCANCES RESPECTO A LAS METAS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017

Tabla N° 1: Aporte/logro respecto al PNBV 2013-2017

APORTE/LOGRO	DESCRIPCIÓN
ORGANISMOS DE EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD	Con un total de 266 acreditaciones, de los cuales 243 se encuentran activas y 23 acreditaciones se han suspendido, vencido y/o retirado. La desagregación de los OEC según su estado actual por los ámbitos de acreditación, lo cual se encuentran activas 153 acreditaciones en el área de Laboratorios, 70 en Inspección y 20 en el ámbito de Certificación.
ACUERDOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL BILATERAL	Acuerdos de Cooperación con la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA) y la Entidad Nacional de Acreditación de España (ENAC), para fortalecer la infraestructura e institucionalidad del Sistema de Calidad en Ecuador y promover la certificación de ecuatorianos residentes en España
ACUERDOS DE COOPERACIÓN NACIONAL	Con Cámaras de Producción del País para establecer Alianzas Público – Privadas para el fortalecimiento del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. Negociación de acuerdo con la Cámara de Construcción.
CERTIFICACIÓN NORMA ANTISOBORNO	Aprobación de Asamblea General de la Cooperación Interamericana de Acreditación IAAC para extensión de alcance del Acuerdo de Reconocimiento Multilateral MLA a nivel regional de la Norma ISO 37001 para Organismos de Certificación de sistemas de gestión anti-soborno
ACTUALIZACIÓN SISTEMA GESTIÓN ACREDITACIÓN	Más de 200 documentos actualizados del Sistema de gestión de Acreditación entre procedimientos, guías, formatos, políticas, reglamentos, manuales de gestión.

⁸ Política Industrial del Ecuador.- Política Industrias Básica al que se alinea el SAE

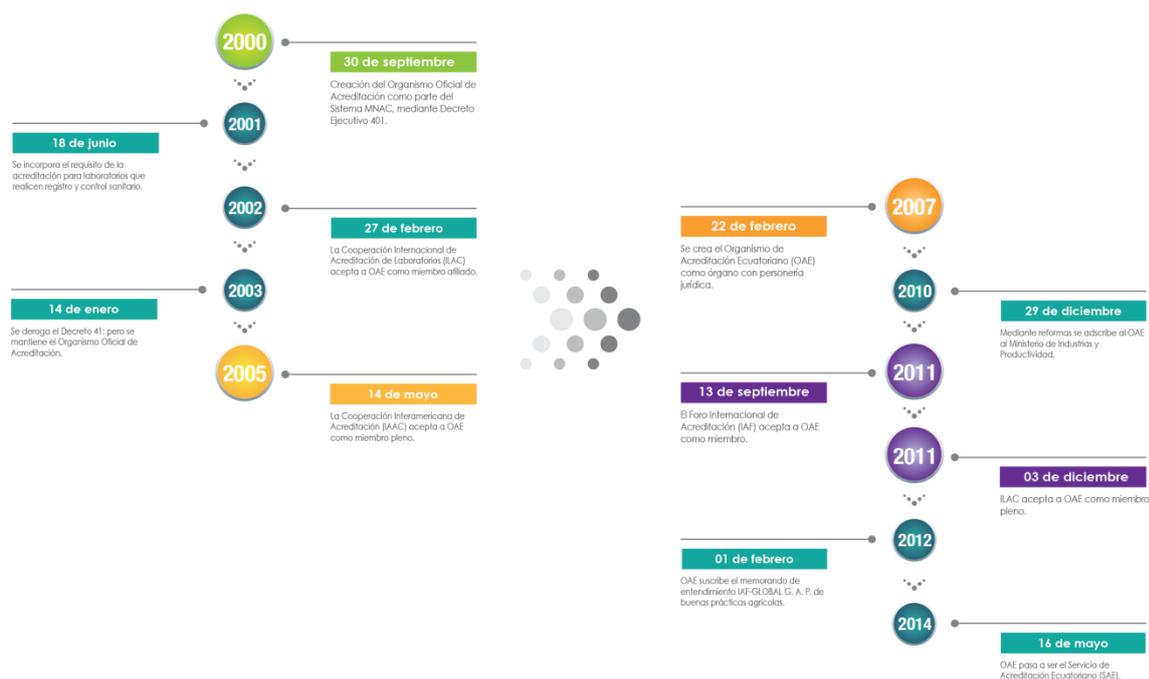
VI. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

a) Descripción de la Institución

El Servicio de Acreditación Ecuatoriano establece los requisitos que deberán cumplir los Organismos de Evaluación de la Conformidad dentro del proceso de acreditación. El objetivo es garantizar la competencia técnica de estos organismos con el fin de que las acreditaciones concedidas sean plenamente válidas y confiables, asegurando la calidad de productos y servicios a nivel nacional e internacional.

Línea de Evolución

Gráfica N°2: Línea de Evolución



Elaborado por: Unidad de Comunicación Social
Fuente: Informe de Gestión 2017

Descripción de Facultades

El Servicio de Acreditación Ecuatoriano en función de su rol institucional ejercerá su competencia y prestará servicios a nivel nacional, siendo la ciudad de Quito como nivel central.

A nivel territorial, ubicará una oficina técnica en Guayaquil (Zonal 8) en la cual se realizará la gestión de las actividades que involucra la acreditación de organismos de evaluación de la

conformidad, partiendo de las directrices emitidas a nivel central asegurando de esta manera la prestación de sus servicios a organismos que se encuentran ubicados en un alto porcentaje en la zona, debido a la dinámica industrial y comercial que se desenvuelve en el puerto principal del país.

El detalle de la tipología se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla N° 2: Facultades del SAE

Competencia	Facultades	Productos/Servicios
Acreditación de Organismos de Evaluación de la Conformidad	REGULACIÓN	Normativa para la acreditación de Organismos de Evaluación de la Conformidad.
		Normativa para nuevos esquemas de acreditación.
		Normativa para la evaluación de la conformidad de bienes y servicios en el sistema ecuatoriano de la calidad.
		Normativa para nuevos esquemas de evaluación de la conformidad.
	CONTROL	Informes de control de la evaluación de la competencia técnica de los Organismos de Evaluación de la Conformidad.
		Informe de control de certificados emitidos por Organismos de Evaluación de la Conformidad acreditados en el país o reconocidos por el SAE.
		Informes de control del Sistema Intersectorial de Alertas de Productos Peligrosos.
		Informes de control de los organismos de Evaluación de la Conformidad de actividades de vigilancia de mercado.
		Informe del control de monitoreo de bienes y servicios públicos y privados evaluados por Organismos de Evaluación de la Conformidad acreditados.
		Informes de otorgamientos, mantenimientos, ampliación, reducción, suspensión y retiro de acreditaciones a los Organismos de Evaluación de la Conformidad.
	GESTIÓN	Acreditación de la competencia técnica de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad.
		Informes de ejecución de programas y proyectos para nuevas actividades de evaluación de la conformidad acreditables.

		Sistema de Gestión de Calidad del Servicio de Acreditación Ecuatoriano.
		Informes de evaluación de designación y/o reconocimiento de los Organismos de Evaluación de la Conformidad.
		Informes técnicos referentes al asesoramiento técnico a instituciones de gobierno en acuerdos internacionales en el ámbito de la acreditación.
		Informes de resoluciones y procedimientos de evaluación de la conformidad.
		Tasas de prestación de servicios del SAE aplicadas.
		Informes de gestión del Servicio de Acreditación Ecuatoriano.
		Informes referentes a las acreditaciones reconocidas.
		Acuerdos de reconocimiento mutuo firmados por el SAE.
		Convenios o acuerdos de cooperación técnica suscritos.
		Informes de representación internacional en materia de acreditación de evaluación de la conformidad.
		Informes de prestación de servicios de acreditación de la evaluación de la conformidad tanto en el sector público como en el privado y el solidario.
		Informes de ejecución de programas y proyectos para promocionar el uso de sistemas, productos, servicios y personas certificados por los Organismos de Evaluación de la Conformidad acreditados.
		Registro de evaluadores acreditados para evaluadores y expertos calificados y que demuestren la competencia técnica para ejecutar las actividades de evaluación a ellos asignados.
		Informes de ejecución de programas y proyectos de promoción de la acreditación y la evaluación de la conformidad.

Elaborado por: Unidad de Planificación
Fuente: Modelo de Gestión 2017.

A través de la oficina técnica en la Ciudad de Guayaquil, se asegurará la entrega de los productos y servicios institucionales en el territorio, mediante la gestión y el control de las actividades en el ámbito de las competencias institucionales, siendo responsable de la misma un/a director/a.

El Servicio de Acreditación Ecuatoriano fortalece los procesos de acreditación, a través de su presencia en la ciudad de Guayaquil, ejecutando de acuerdo al Sistema de Gestión de Acreditación Institucional, a las normas y lineamientos nacionales e internacionales en materia

de evaluación de la conformidad, dicho accionar que contribuyen directamente al cumplimiento de la función principal de la institución, en lo referente a acreditar organismos en forma transversal.

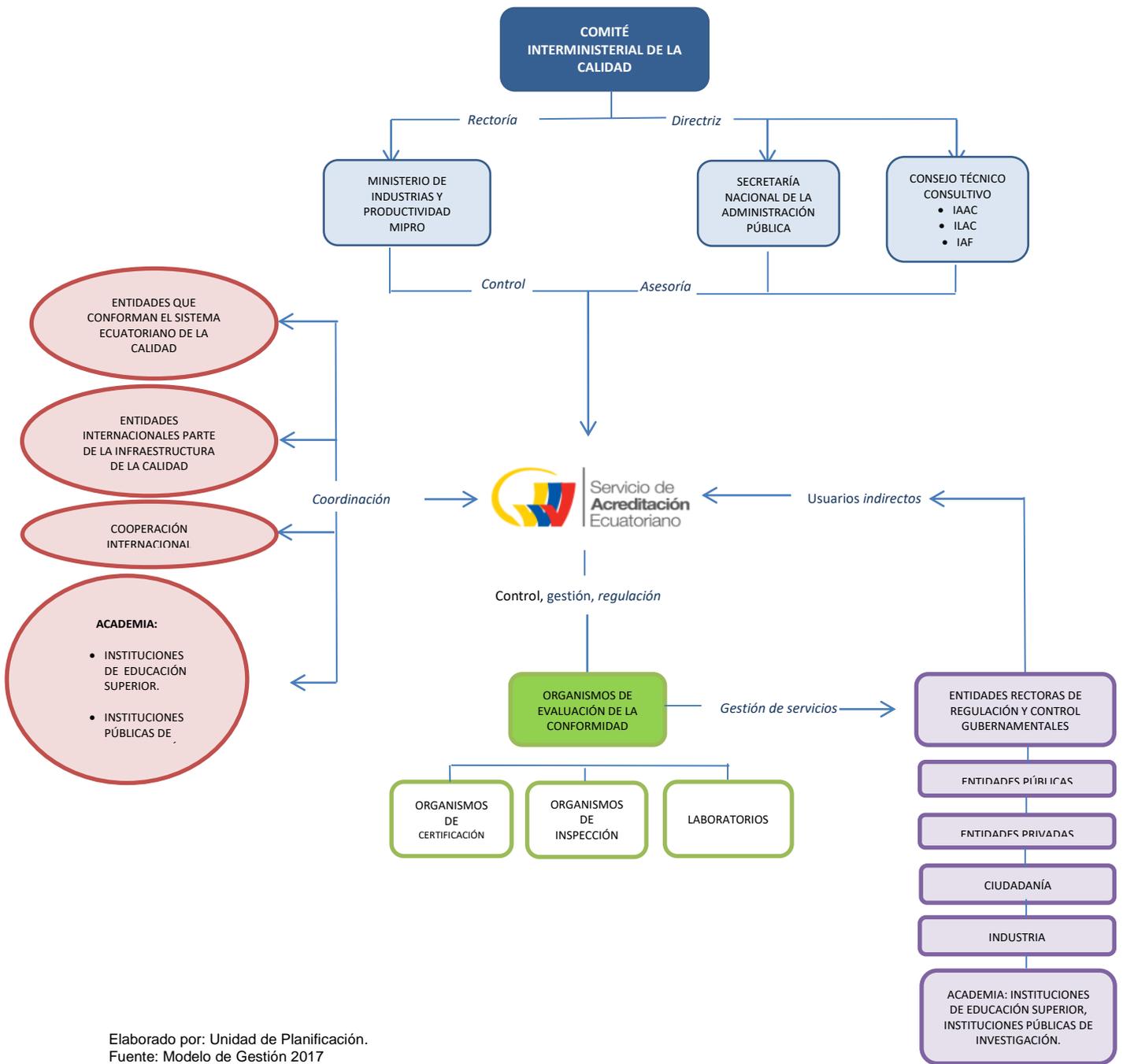
Actualmente se evidencia que entre un 28% al 35% de nuestros organismos acreditados se concentran en la provincia del Guayas, por lo que la ciudad de Guayaquil, constituye un sitio clave para la atención de las necesidades en materia de evaluación de la conformidad en el ámbito de certificación, inspección y laboratorios.

Otro proceso de relevancia, es la Verificación de Certificados de Conformidad sujetos a control para importación y compras públicas, esta es una actividad de apoyo al comercio exterior, que se encarga de revisar la validez en el ámbito de la acreditación, así como de los certificados de conformidad de los productos importados indicados en la lista de Bienes sujetos a control, según lo establecido en las Resoluciones Vigentes emitidas por el Comité Interministerial de Calidad; por estos motivos, es menester mantener un Dirección de Gestión Territorial, que mantenga estrecho contacto con las direcciones principales, para afianzar las acciones tendientes para alcanzar satisfactoriamente la consecución de las metas planteadas.

Mapa de actores

A continuación se establecen los actores principales relacionados con el Servicio de Acreditación Ecuatoriano como parte de la Infraestructura de la Calidad del País, identificando las funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con su accionar, así como su nivel de capacidad para facilitar acciones.

Gráfica N° 3: Diseño de mapa de relacionamiento interinstitucional externo



Elaborado por: Unidad de Planificación.
Fuente: Modelo de Gestión 2017

b) Diagnostico Institucional

Actualmente el SAE desarrolla su gestión, bajo el Estatuto Orgánico por Procesos Organismo de Acreditación Ecuatoriano emitido con Resolución No. 5, Registro Oficial 104 de 20 de octubre de 2017, como órgano oficial en materia de acreditación y como entidad técnica de derecho público, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, adscrito al Ministerio de Industrias y Productividad.

Planificación

Entendiéndose a la planificación como un proceso habilitante de asesoría, busca fortalecer el entendimiento institucional de los sistemas de control de gestión gubernamentales, diseñar e implementar herramientas y metodologías de seguimiento y evaluación a disposiciones internas, mejorar la calidad de información estadística y fomentar la interacción de los procesos de planificación, seguimiento, evaluación y estadísticas.

En este marco, se puede señalar que la planificación institucional se encuentra alineada a la rectoría de las instituciones jerárquicas superiores.

Tabla N° 3: Alineación a instituciones jerárquicas superiores

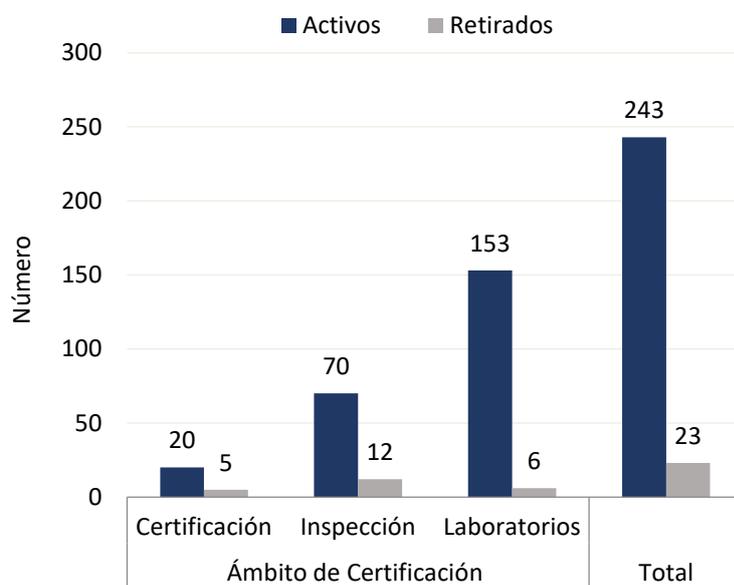
INSTANCIA SUPERIOR	INSTRUMENTO	APLICATIVO
Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio de Trabajo y Presidencia de la República	<ul style="list-style-type: none">• Compromisos Presidenciales• Disposiciones Ministeriales• Rendición de Cuentas• POA• Objetivos operativos• Procesos• Proyectos• Alineados a la gestión institucional	Centro de Gestión Gubernamental, CEGE, Módulo de Disposiciones Ministeriales. Gobierno por Resultados – GPR, Tablero de indicadores POA 2018
Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES	<ul style="list-style-type: none">• PAPP• PPPP• Proyectos de Inversión	Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública, SIPeIP

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Unidad de Planificación

Gestión Institucional

El SAE hasta diciembre 2017 cuenta con un total de 266 acreditaciones, de los cuales 243 se encuentran activas y 23 acreditaciones se han suspendido, vencido y/o retirado, lo que representa el 9% del total de acreditaciones. El Gráfico N° 4 muestra la desagregación de los OEC según su estado actual por los ámbitos de acreditación, lo cual se encuentran activas 153 acreditaciones en el área de Laboratorios, 70 en Inspección y 20 en el ámbito de Certificación. Es decir, representan el 63.0%, 28.8% y 8.2%, respectivamente.

Gráfica N° 4: Número de OEC acreditados por estado 2004 - 2017



Fuente: Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE). Corte Diciembre 2017.
Elaboración: SAE-DAA. Enero 2018.

En la Tabla N° 4 muestra el número de OEC acreditados según ámbito, área y estado actual del OEC. En tal virtud, se puede notar que el ámbito de acreditación de laboratorios abarca el 63.0% del total de OEC acreditados activos, de los que el 84.3% corresponden al área de Ensayos. Por su parte, un 52.9% de los organismos acreditados en Inspección pertenecen al área de Hidrocarburos, y el 55% corresponden al área de productos.

Tabla N° 4: Número de OEC acreditados activos según Ámbito y Área por estado

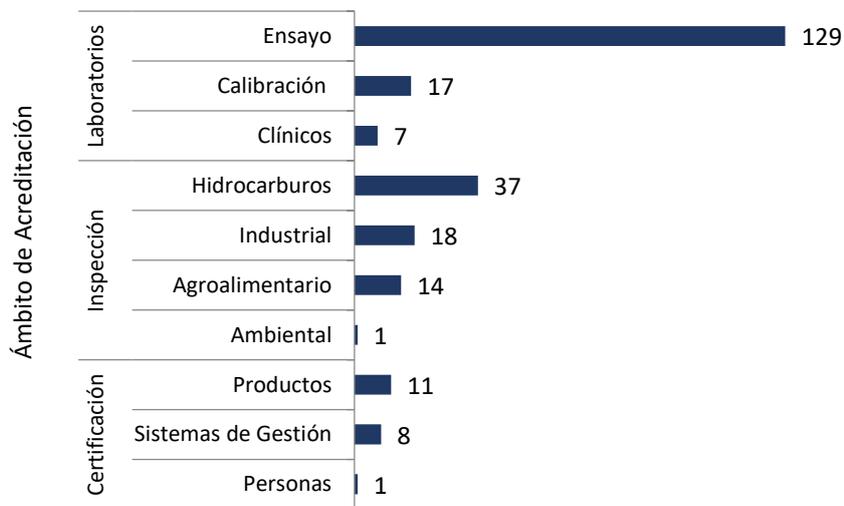
Ámbito	Área	Activos		Retirados*		Total General	
		N	(%)	N	(%)	N	(%)
Certificación	Personas	1	5,00%	-	-	1	4,00%
	Sistemas de Gestión	8	40,00%	2	40,00%	10	40,00%
	Productos	11	55,00%	3	60,00%	14	56,00%
	Total Certificación	20		5			
Inspección	Ambiental	1	1,40%	3	25,00%	4	4,90%
	Agroalimentario	14	20,00%	-	-	14	17,10%
	Industrial	18	25,70%	2	16,70%	20	24,40%
	Hidrocarburos	37	52,90%	3	25,00%	40	48,80%
	Automotriz	-	-	1	8,30%	1	1,20%
	Servicios	-	-	3	25,00%	3	3,70%
	Total Inspección	70		12			
Laboratorios	Clínicos	7	4,60%	-	-	7	2,60%
	Calibración	17	11,10%	-	-	17	6,40%
	Ensayo	129	84,30%	6	100,00%	135	50,80%

	Total Laboratorios	153		6		159	
* Incluye los OEC retirados, suspendidos y vencidos							

Fuente: Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE). Corte Diciembre 2017.
Elaboración: SAE-DAA. Enero 2018.

Se puede notar en la Gráfica N° 5 que el ámbito de acreditación de laboratorios abarca el 63.0% de 243 OEC acreditados activos incluyendo acreditaciones de inspección y certificación, siendo este 129 acreditaciones en ensayo la cual representa el 84.3% de 153 acreditaciones en laboratorio, mientras que 37 acreditaciones de inspección pertenecen al área de Hidrocarburos representando el 52.9% de 70 organismos acreditados en Inspección, y 11 acreditaciones de certificación pertenecen al área de productos representado el 55% de 20 organismos acreditados en certificación.

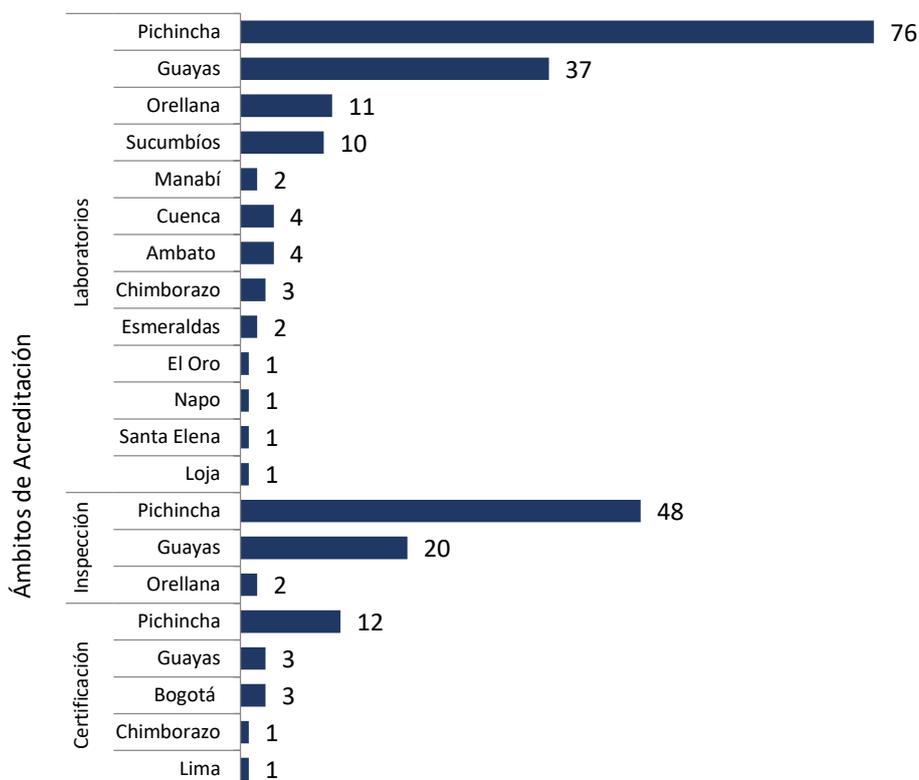
Gráfica N° 5: Número de OEC acreditados activos según Ámbito y Área



Fuente: Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE). Corte Diciembre 2017.
Elaboración: SAE-DAA. Enero 2018.

El Gráfico 6 muestra que la mayor parte de los OEC acreditados activos a nivel país se encuentra en la provincia de Pichincha 57.3% (136 OEC), seguida de Guayas (24.7%), Orellana (5.3%), Sucumbíos (4.1%), el 8,6% de los OEC acreditados activos se encuentran concentradas en las diferentes provincias.

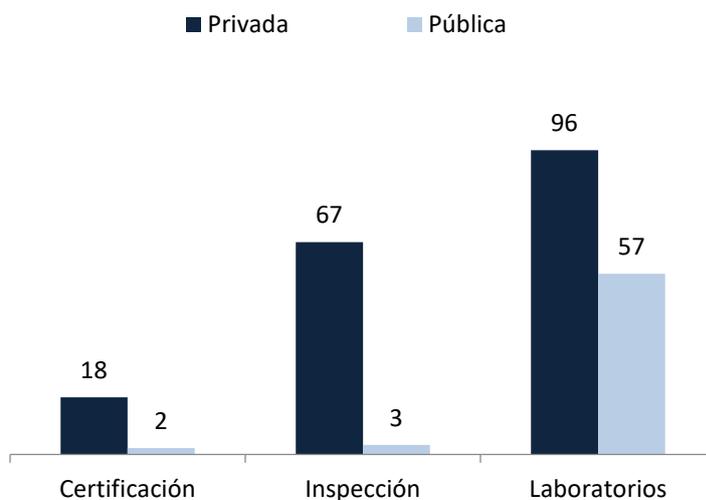
Gráfico N° 6: Número de OEC acreditados activos según Ámbito y Ciudad



Fuente: Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE). Corte Diciembre 2017.
Elaboración: SAE-DAA. Enero 2018.

En cuanto a la clasificación de OEC en tipo de entidad: públicas o privada, el Gráfico N° 7, se evidencia que 74.5% de los OEC corresponden a entidades del sector privado, siendo el restante 25.5% pertenecientes al sector público. El mayor componente privado se ubica en el ámbito de Laboratorios, con un 63.0% de participación, seguido de Inspección con un 28.8% y Certificación 8.2%. El mayor componente del sector público se encuentra en el ámbito de Laboratorios con un 91.9% del total de organismos acreditados activos.

Gráfico N° 7: Número de OEC acreditados activos según Tipo de Entidad y Ámbito de Acreditación 2004 - 2017.



Fuente: Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE). Diciembre 2017.
Elaboración: SAE-DAA. Enero 2018.

c) Análisis del Entorno

En el Ecuador se tiene desarrollado una política pública de la calidad, amparada en la Ley del Sistema de la Calidad del Ecuador, dicho sistema busca mejorar la situación presente y futura de la producción de bienes y prestación de servicios, a través de la búsqueda de una adecuada competitividad globalizada y un mercado interno con productos y servicios de calidad que permitan dar seguridad al consumidor así como macroeconómicamente generar una balanza comercial positiva para el país, a través del fomento de las exportaciones de bienes con alto grado de calidad.

En ese sentido se ha venido impulsando el desarrollo productivo a través del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, que busca la eficiencia, el mejoramiento de la competitividad, el incremento de la productividad y el bienestar de los consumidores y usuarios, y cuyo Reglamento General de aplicación está orientado a garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos, relacionados con la seguridad, la protección de la vida, la salud humana, animal y vegetal, así como la preservación del medio ambiente.

Para que cada empresa opere con calidad, debe contar con un sistema de soporte a nivel macro; este es la infraestructura de calidad, las instituciones, proveedores de servicios - públicos y privados- y el marco legal que aseguran y demuestran la calidad componen este sistema. Los principales componentes de este sistema son:

Metrología.- Ciencia de las mediciones; *“medir es comparar con algo que se toma como base de comparación”*

Normalización.- Actividad basada en el consenso que tiene como objetivo establecer la adopción y cumplimiento voluntario de normas.

Acreditación.- Proceso mediante el cual un organismo independiente otorga un reconocimiento formal de que una entidad o persona es competente para llevar a cabo tareas específicas.

Para poder implementarlos, se requiere de los servicios de evaluación de la conformidad, que se definen como los procesos y procedimientos que se emplean para demostrar que un producto, servicio, sistema de gestión, organización o persona cumple con una serie de requisitos estos son: calibración, ensayos de laboratorio, inspección y certificación.

El SAE dentro de la infraestructura de la calidad cumple con la misión de acreditar a los organismos de evaluación de la conformidad y para ello está generando un marco adecuado y está propiciando que el sector público y privado tengan las condiciones tecnológicas adecuadas para que los productos y servicios ofrecidos en el mercado cumplan los requisitos esperados, garanticen los derechos del consumidor y contribuyan al cambio de la matriz productiva que es necesaria y urgente para el desarrollo del país.

Por lo tanto, la acreditación y su reconocimiento como herramienta de confianza, resultan fundamentales para facilitar el comercio nacional e internacional, pues eliminan los obstáculos técnicos a la circulación de productos y servicios, garantizando la seguridad de las personas y bienes materiales.

Entorno Político

La Revolución Ciudadana enfocada en los derechos de los ciudadanos actualmente trabaja bajo en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 – Toda una Vida.

El Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 – Toda una Vida, es el instrumento del Gobierno Nacional para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública.

El Plan cuenta con 3 Ejes y 9 Objetivos Nacionales, cuyo cumplimiento permitirá consolidar el cambio que los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos con el país que anhelamos para el Buen Vivir.

Entorno Económico

Fuentes de Financiamiento

“El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos de todas las entidades que constituyen las diferentes funciones del Estado. No se consideran parte del Presupuesto General del Estado, los ingresos y egresos

pertenecientes a la Seguridad Social, la Banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados⁹.

El Presupuesto del SAE es otorgado anualmente por el Ministerio de Finanzas bajo la fuente de gasto corriente; se entiende por gasto corriente a los gastos destinados por la institución para adquirir bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades operacionales. Están conformados por gastos en personal, bienes y servicios de consumo, aporte fiscal, gastos financieros y otros gastos.

Entorno Tecnológico

El SAE como parte del Estado utiliza herramientas tecnológicas como:

- Quipux
- CEGE
- GPR
- SIPeIP
- ESIGEF
- Portal de Compras Públicas y VUE
- Zimbra
- Seguimiento de trámites
- Tracking

i. Identificación de Factores Externos

Entorno Político

Estabilidad Política: desde el año 2007, cuando inició la Revolución Ciudadana, la estabilidad política del Ecuador se ha mantenido y sobre todo ha desarrollado planes importantes para el bienestar de los conciudadanos. Una gran oportunidad que se ha establecido y que con la continuidad del Gobierno se mantendría es el objetivo principal de Plan Nacional de Desarrollo, que está enfocado la satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte dignas, el amar y ser amado y el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas.

Análisis Económico

Estabilidad Económica: el Ecuador en la actualidad mantiene un nivel de desempleo del 5.7%, por lo que el gobierno nacional y el SAE, se han enfocado en buscar el desarrollo y crecimiento del mercado económico, a través de incrementar las acreditaciones.

Entorno Social

Existencia de pobreza y percepción de niveles de inseguridad en la población.

Entorno Tecnológico

⁹ Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas art.77

Herramientas informáticas para gestión pública: existen para el sector público una posibilidad inmensa de crecimiento en la rama tecnológica, tomando en cuenta que el actual gobierno ha buscado el desarrollo tecnológico que facilite el trabajo y genere resultados precisos a sus actividades, actualmente la metodología Gobierno Por Resultado (GPR) y su sistema se está ajustando a emitir un seguimiento y medición a todas los procesos que se realizan en cada una de las instituciones públicas. Por lo que el SAE en la actualidad está trabajando en dicha herramienta.

ii. Identificación de Factores Internos

FUNCIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- Procesos y procedimientos claramente establecidos, publicados y socializados en el área administrativa (suministros, compras públicas, uso de bienes): que permiten optimizar recursos, tiempos y esfuerzos.
- Personal proactivo: el personal es altamente dinámico y activo para efectos del cumplimiento de procesos inherentes al SAE. La capacidad de atender pedidos por parte de las diferentes direcciones y unidades a nivel nacional se hacen con oportunidad.

FUNCIÓN DE ACREDITACIÓN

- *Estructura Orgánica definida:* se han establecido Direcciones y Unidades con funciones específicas que contribuyen a la Institución en las diversas fases de su misión, así: Dirección de Acreditación en Certificación, Dirección de Acreditación en Laboratorio, Dirección de Acreditación en Inspección, Dirección de Gestión de la Calidad y Dirección de Análisis de la Acreditación.
- *Cobertura nacional:* amplio nivel de cobertura en todo el país sin excepción.
- *Plan Anual de Capacitación:* se cuenta con una oferta anual de capacitación idónea y debidamente sustentada que cubre las principales necesidades institucionales.
- *Precios idóneos en el mercado:* El SAE, posee precios idóneos y accesibles a los organismos de evaluación de la conformidad, si se comparan los precios de otros organismos de acreditación.
- *Reconocimiento institucional:* en el país, el SAE, goza de un alto prestigio, derivado por el reconocimiento internacional, que ha permitido ubicarnos en la institución a nivel nacional en otorgar acreditaciones.

FUNCIÓN DE TALENTO HUMANO

- Estructura Organizacional por Procesos: la estructura orgánica del SAE, corresponde a las tendencias de gestión de calidad vigentes en el sector público, que permiten mantener funciones claras en cada uno de los ámbitos que lo conforman.

- Personal con alta predisposición para trabajar en equipo, bajo presión y en base a cumplimiento de metas: el modelo de gestión pública actual, exige de sus instituciones la entrega de información y cumplimiento de metas bajo determinadas circunstancias, especialmente referidas a plazos, por este motivo el SAE, mantiene dentro de su política una cultura de trabajo acorde a estas condicionantes.
- Aceptables niveles de comunicación: los servidores públicos del SAE, cuentan con canales de comunicación directa para la resolución de inquietudes que surgen propias del quehacer institucional, lo que facilita la respuesta requerida tanto por usuarios internos y externos.

iii. Análisis FODA

El desarrollo de la planificación estratégica implica un sistema gerencial destinado asegurar el éxito de esta institución a parte de integrar la administración de los procesos fundamentales del mismo (la supervivencia actual) con el Plan Estratégico y el Plan Anual de la Política Pública (la viabilidad futura). Integra la calidad a la Gestión institucional y a la vez conduce a enfocar los procesos verdaderamente críticos.

La construcción del FODA de una institución debe ser participativa e incluyente y bajo este contexto el desarrollo del FODA, se inició con reuniones individuales con cada uno de los Directores, Coordinación General y con la Dirección Ejecutiva; en la cual se detectó problemas e inmediatamente se buscó solución inmediata. Posterior a esto se realizó el levantamiento del FODA en la cual participaron todos los servidores de la institución con carácter de anónimo.

La Unidad de Planificación revisa y organiza la información emitida por los funcionarios de la institución a fin de conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la institución en la cual propone estrategias a seguir para mermar las debilidades y amenazas que afectan a las actividades de la institución.

Tabla N° 5: FODA institucional.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
		1	Presencia internacional del personal técnico del SAE en la vicepresidencia del IAAC.	1	Falta de personal según requerimientos institucionales
		2	Se cuenta con un plan de capacitación institucional	2	Incumplimiento en los plazos en los procesos técnicos.
		3	Estatuto Orgánico por Procesos actualizado de acuerdo a las competencias de la institución	3	Falta documentación (archivo) de los procesos administrativos y apoyo.
		4	Direccionamiento estratégico establecido	4	Políticas sancionatorias incoherentes para cumplir objetivos del SAE
		5	Compromiso de la alta Dirección y personal de la institución con los objetivos y metas de la institución.	5	Desconfianza de la Autoridad Máxima con el personal en las actividades institucionales
		6	Se cuenta con un Plan Operativo Anual institucional	6	Falta de capacitación especializada en las áreas técnicas.
		7	Signatario MLA/MRA de IAAC, ILAC e IAF.	7	Falta de normas técnicas internacionales.
		8	Seguimiento y evaluación por parte de la Máxima Autoridad a la gestión institucional	8	Falta de una correcta planificación de insumos para el desenvolvimiento de las actividades (hojas, copias, escáner)
		9	El SAE es miembro activo de los Comités de Laboratorios, Certificación e Inspección de la Organización Regional IAAC, y participa como afiliado ILAC en la emisión de comentarios sobre los documentos de evaluación de la conformidad internacional.	9	Falta de infraestructura tecnológica para automatización del Sistema de Gestión de Acreditación
		10	Ubicación geográfica de la institución	10	Falta de una planificación idónea al momento de asignar expedientes por técnico
		11	Actualización de costos en los servicios institucionales	11	Mayor agilidad en la aprobación de la planificación en el área técnica
		12	Presencia en territorio (Guayaquil)	12	Alta rotación de personal
		13	Se cuenta con un reglamento interno	13	Falta de presupuesto para actividades institucionales
		14	Utilización de la herramienta Gobierno por Resultados - GPR	14	Falta de motivación por parte de las Autoridades para desempeñar el trabajo
		15	Convenio SAE-EMMA y SAE-ENAC	15	Falta de un Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo
		16	Implementación del sistema de seguimiento de trámites y tracking	16	Falta de procesos administrativos y técnicos estandarizados y automatizados.
			17	Falta de información oportuna en los medios de difusión sobre acreditación.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)		
1	Aplicación de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, beneficiando a la acreditación y por ende al SAE.	1	Acreditar organismos de evaluación de la conformidad necesarios para el desarrollo de la producción nacional	1	Implementar la mesa de servicios de tecnologías de la información y comunicación
2	Reconocimiento de la acreditación por parte de autoridades competentes nacionales como un mecanismo para garantizar servicios de evaluación de la conformidad con competencia técnica.	2	Mejorar el alcance de los acuerdos de reconocimiento internacional para facilitar el acceso a destinos de la producción nacional	2	Mejorar los mecanismos para la selección, capacitación, evaluación del desempeño y gestión de los evaluadores que participan en los procesos de contratación
3	Apoyo de las autoridades para la conformación de comités de partes, comités técnicos y comisiones de acreditación.	3	Mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad del Servicio de Acreditación Ecuatoriano	3	Mejorar el desempeño de los sistemas de información como herramienta para la acreditación
4	Reconocimiento internacional de la competencia técnica de la institución	4	Controlar y analizar la ejecución presupuestaria en función a las actividades y el presupuesto vinculado	4	Mejorar los procesos de planificación y seguimiento institucional
5	Mayor apoyo político de entidades gubernamentales en actividades que realiza la institución				
6	Apoyo técnico y de capacitación a través de firma de convenios con agencias de cooperación internacional.				
7	Incremento del número de evaluadores y expertos técnicos.				
8	Incremento de la productividad institucional				
9	Obtener la presidencia del IAAC y de comités técnicos.				
10	Presencia institucional en eventos internacionales.				
11	Impulsar la calificación de evaluadores en diferentes provincias				
12	Disminución de rotación de personal				
13	Elaboración de manual de puestos institucional				
14	Mayor fortalecimiento de la institución a través de convenios				
15	Implementación en la institución del sistema tracking				
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)		
1	Falta de gestión por parte de la alta dirección con autoridades reguladoras para obtener apoyo al desarrollo institucional	1	Desarrollar e implementar el plan de concursos de méritos y oposición para la institución en su cambio de Organismo a Servicio de Acreditación Ecuatoriano	1	Mejorar las competencias técnicas del personal de la institución
2	Falta de compromiso y cumplimiento por parte de los Organismos de Evaluación de la Conformidad acreditados con los requisitos de la acreditación	2	Implementar acciones con las autoridades reguladoras del Estado para proveer de organismos de evaluación de la conformidad acreditados para las actividades de control y vigilancia	2	Implementar a la dinámica institucional aquellas directrices que surjan del plan de salud y seguridad ocupacional
3	Decisiones políticas que puedan afectar las gestiones técnicas y administrativas de la institución	3	Implementar herramientas de comunicación interna para el conocimiento de las acciones del Servicio de Acreditación Ecuatoriano	3	Implementar mecanismos de constatación física para control de bienes y suministros institucionales
4	Falta de interés de los OEC's de obtener la acreditación con la institución				
5	Disminución de la competencia técnica				
6	Perdida del reconocimiento internacional de la institución				
7	Fuga del conocimiento del personal técnica capacitado				
8	Suprimir algunas competencias de la institución				
9	Cambios radicales de políticas respecto a la acreditación.				
10	Ingreso de personal sin competencia técnica a las áreas agregadoras				
11	Falta de conocimiento técnico de funcionarios en cargos directivos				
12	El cambio de OEC a otros organismos de la evaluación				
13	Perder credibilidad en la acreditación				
14	Perder el reconocimiento internacional				
15	Presencia de otros organismos de acreditación en el país				
16	Disminución en la asignación presupuestaria				

Elaborado por: Unidad de Planificación
Fuente: Levantamiento de información

VII. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito detectados en la institución son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento del Servicio de Acreditación Ecuatoriano, logrando sus objetivos; sin embargo, cuando estos mismos factores se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso de la institución.

A continuación se presenta los Factores Críticos de Éxito considerados para esta planificación estratégica.

- ✓ Cumplimiento de la ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.
- ✓ Capacidad de desarrollar nuevos esquemas.
- ✓ Imagen reconocida en el ámbito de acreditación.
- ✓ Decisión de las autoridades reguladoras para utilizar o no Organismos de la Conformidad Acreditados.
- ✓ Asignación Presupuestaria.
- ✓ Reconocida experiencia de nuestros evaluadores.
- ✓ Capacidad de innovación tecnológica

VIII. MAPA ESTRATEGICO

El SAE de acuerdo a su matriz de competencias construye su cadena de valor en la cual en Regulación del Sistema de Gestión de la Acreditación En este aspecto contempla todo lo relacionado al Sistema de Gestión de la Acreditación, incluye (Normativas para el Sistema de Gestión de Acreditación y nuevos esquemas de acreditación) y desarrollo de nuevos esquemas, incluye (Normativas para el Sistema de Gestión de Acreditación y nuevos esquemas de evaluación de conformidad), en Acreditación y Designación contempla todo lo relacionado a la Gestión de la Acreditación, en Fomento de la Acreditación contempla todo lo relacionado a: Capacitación, Calificación de Expertos, Promoción de la Acreditación, Investigación de estudios y Control de la Acreditación y Designación aspecto contempla todo lo relacionado a vigilar la gestión de la acreditación en la cual se podrá: Otorgar, ampliar mantener suspender y retirar.

a) Cadena de Valor

La interacción de los procesos sustantivos definidos para la institución se detalla en la siguiente gráfica:

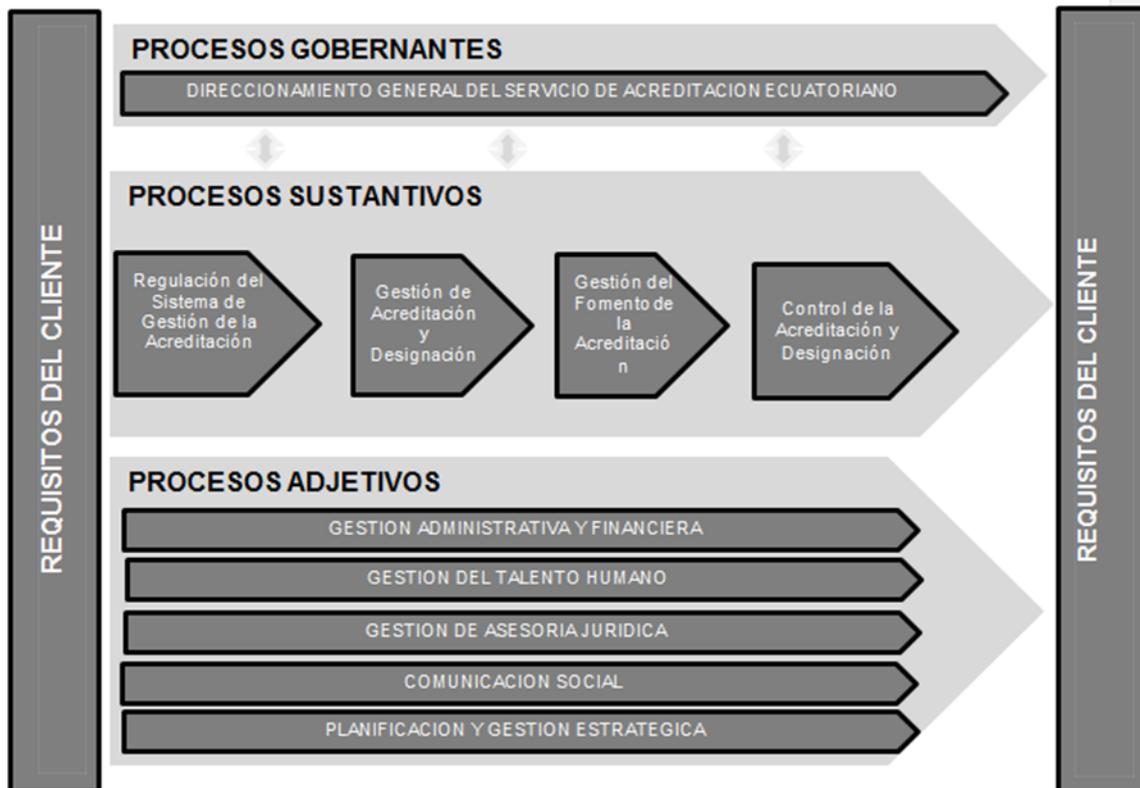
Gráfica N° 8: Cadena de Valor Institucional



Elaborado por: Unidad de Planificación
Fuente: Matriz de competencias

b) Mapa de Procesos

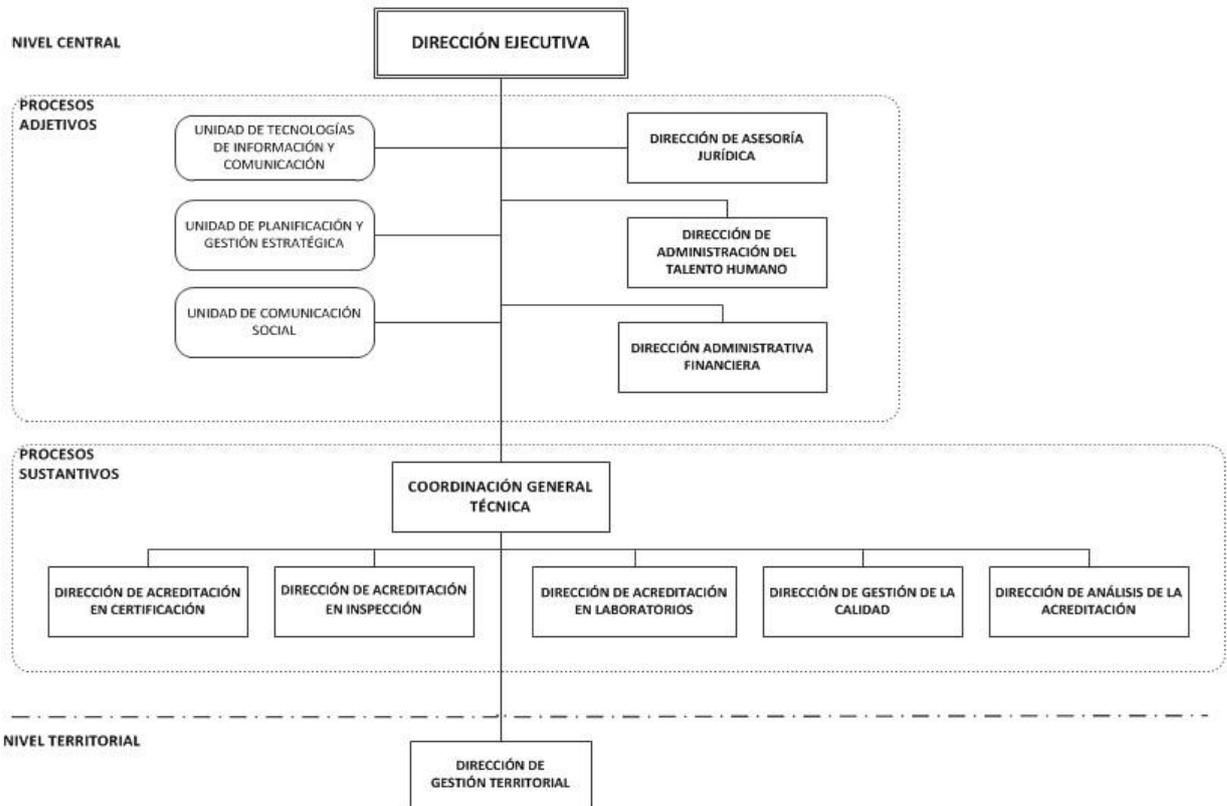
Gráfica N° 9: Mapa de Procesos



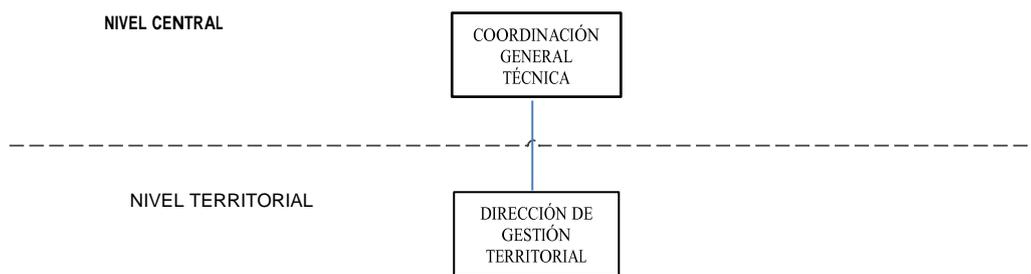
Elaborado por: Unidad de Planificación
Fuente: Matriz de competencias

c) Estructura institucional a nivel central

Gráfica N° 10: Estructura institucional a nivel central



Estructura institucional a nivel territorial:



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos Organismo de Acreditación Ecuatoriano emitido con Resolución No. 5, Registro Oficial 104 de 20 de octubre de 2017
 Elaboración: Unidad de Planificación

IX. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

a) Misión

Acreditar la competencia técnica de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad.

b) Visión

Ser un organismo de acreditación reconocido a nivel regional como referente de la acreditación de la evaluación de la conformidad, que genere confianza en las autoridades locales, mercados nacionales e internacionales y la sociedad en general, facilitando el comercio mediante los acuerdos de aceptación global de los resultados de la evaluación de la conformidad.

c) Valores Institucionales

Los valores son creencias individuales o de grupo y determinan o fomentan ciertos comportamientos o formas de pensamiento.

CONFIDENCIALIDAD

Garantizar que la información que maneje la Institución sea únicamente accesible al personal autorizado.

TRANSPARENCIA

Todos los interesados están en conocimiento de los procesos, decisiones, requerimientos y acciones de la organización.

IMPARCIALIDAD

Exigir el cumplimiento de los requisitos de la acreditación y brindar servicios sin distinciones ni preferencias.



Servicio de
Acreditación
Ecuatoriano

TRABAJO EN EQUIPO

Se práctica el lema –
“Cuando colaboramos en trabajo en equipo podemos conseguir infinitamente más de lo que lograríamos si lo hiciéramos individualmente”

ÉTICA PROFESIONAL

Marcamos las pautas éticas del desarrollo laboral mediante valores institucionales

COMPETENCIA TÉCNICA

Conocimiento técnico administrativo y de gestión para garantizar la efectividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

d) Política de Calidad del SAE

El SAE acredita con imparcialidad, competencia técnica, transparencia, compromiso, equidad, independencia y en conformidad con lineamientos internacionales y disposiciones legales nacionales, los servicios de evaluación de la conformidad, procurando alcanzar la excelencia a través de la innovación y la mejora continua de los procesos de acreditación para fortalecer la infraestructura de la calidad del país, asegurando la satisfacción de los usuarios y las partes interesadas.

e) Objetivos y Ejes Estratégicos Institucionales

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:

Incrementar la infraestructura de la calidad en el Ecuador, acreditando organismos de evaluación de la conformidad necesarios para el desarrollo de la producción de bienes y servicios priorizados.

Estrategias:

- Acreditar organismos de evaluación de la conformidad necesarios para el desarrollo de la producción nacional.
- Implementar acciones con las autoridades reguladoras del Estado para proveer de organismos de evaluación de la conformidad acreditados para las actividades de control y vigilancia.
- Mejorar el alcance de los acuerdos de reconocimiento internacional para facilitar el acceso a destinos de la producción nacional

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:

Incrementar la eficiencia institucional del Servicio de Acreditación Ecuatoriano.

Estrategias:

- Implementar herramientas de comunicación interna para el conocimiento de las acciones del Servicio de Acreditación Ecuatoriano.
- Mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad del Servicio de Acreditación Ecuatoriano.
- Mejorar los mecanismos para la selección, capacitación, evaluación del desempeño y gestión de los evaluadores que participan en los procesos de contratación.
- Mejorar el desempeño de los sistemas de información como herramienta para la acreditación.

- Implementar la mesa de servicios de tecnologías de la información y comunicación.
- Mejorar los procesos de planificación y seguimiento institucional

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:

Incrementar el desarrollo del talento humano en el Servicio de Acreditación Ecuatoriano.

Estrategias:

- Implementar a la dinámica institucional aquellas directrices que surjan del plan de salud y seguridad ocupacional.
- Mejorar las competencias técnicas del personal de la institución.
- Desarrollar e implementar el plan de concursos de méritos y oposición para la institución en su cambio de Organismo a Servicio de Acreditación Ecuatoriano.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:

Incrementar el uso eficiente del presupuesto en el Servicio de Acreditación Ecuatoriano.

Estrategias:

- Controlar y analizar la ejecución presupuestaria en función a las actividades y el presupuesto vinculado.
- Implementar mecanismos de constatación física para control de bienes y suministros institucionales.

f) Seguimiento al Plan Estratégico basado en indicadores

A continuación se presenta un portafolio de indicadores en la cual nos ayudará a conocer el cumplimiento del Plan Estratégico.

- Indicadores de Procesos Agregadores de Valor

Para el Servicio de Acreditación Ecuatoriano, los procesos Agregadores de Valor son actividades que son los encargados de generar y administrar los productos y servicios destinados a usuario internos y externo, mismas que si repercuten directamente en el servicio que otorga la institución y son necesarios para su buen desarrollo.

Bajo el Estatuto Orgánico por Procesos Servicio de Acreditación Ecuatoriano Resolución 5, emitido en el Registro Oficial 104 de 20 octubre de 2017 se considera como procesos Agregadores de Valor son las siguientes áreas:

- Dirección de Acreditación de Certificación
- Dirección de Acreditación en Inspección
- Dirección de Acreditación en Laboratorio
- Dirección de Gestión de la Calidad
- Dirección de Análisis de la Acreditación

La línea base se obtuvo del histórico generado en la institución; sin embargo, para algunos indicadores no se estableció línea base ya que se inicia su medición en este año pero considero un factor relevante e importante la medición de estos indicadores para la mejor toma de decisiones.

Tabla N° 5: Portafolio de Indicadores – Agregadores de Valor

Dirección/Área	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Periodicidad/Frecuencia	Línea Base	Meta AÑO 2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Avance por periodo	AÑO 2019 *Incremento de acuerdo a la meta	AÑO 2020 *Incremento de acuerdo a la meta	AÑO 2021 *Incremento de acuerdo a la meta	
						Meta Programada 2018																
Dirección de Laboratorio	Número de laboratorio nuevos acreditados	Sumatoria del número de acreditaciones de Laboratorios/organismos de inspección/organismos de certificación nuevos acreditados Nota: Solo se contará iniciales	Trimestral	152	14	3			3				4				4			15%	20%	25%

Dirección de Laboratorio	Número de campos o alcances de acreditación por sector priorizado	Suma de los campos o alcances de acreditación de los OEC por sector priorizado Nota: Se contara como iniciales y ampliaciones	Trimestral	283	101	20	22	28	31		15%	20%	25%
Dirección de Inspección	Numero de Organismos de inspección nuevos acreditados	Sumatoria del número de acreditaciones de Laboratorios/organismos de inspección/organismos de certificación nuevos acreditados Nota: Solo se contará iniciales	Trimestral	70	6	0	1	2	3		15%	20%	25%
Dirección de Inspección	Número de campos o alcances de acreditación por sector priorizado	Suma de los campos o alcances de acreditación de los OEC por sector priorizado Nota: Se contara como iniciales y ampliaciones	Trimestral	103	60	0	10	20	30		15%	20%	25%
Dirección de Certificación	Numero de organismos de certificación nuevos acreditados	Sumatoria del número de acreditaciones de Laboratorios/organismos de inspección/organismos de certificación nuevos acreditados Nota: Solo se contará iniciales	Trimestral	20	4	0	2	0	2		15%	20%	25%
Dirección de Certificación	Número de campos o alcances de acreditación por sector priorizado	Suma de los campos o alcances de acreditación de los OEC por sector priorizado Nota: Se contara como iniciales y ampliaciones	Trimestral	106	21	0	4	0	17		15%	20%	25%
Dirección de Certificación	Numero de evaluaciones in situ y testificaciones realizadas para los	Número de evaluaciones in situ y testificaciones efectivas realizadas	Trimestral	48	58	26	10	8	14		15%	20%	25%

	procesos de acreditación																				
Dirección de Gestión de la Calidad	Porcentaje de satisfacción de los cursos que brinda el SAE (debe evaluar alguien de Gestión de Calidad)	Promedio de los resultados de las encuestas aplicadas a los participantes de los cursos que brinda el SAE	Cuatrimestral	90%	95%	90%				93,0%				95,0%					2%	3%	4%
Dirección de Gestión de la Calidad	Porcentaje de quejas atendidas en menos de 15 días	No. De quejas atendidas en el tiempo ideal (Laboratorio, Inspección y Certificación)/ No. Total De quejas recibidas	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	
Dirección de Gestión de la Calidad	Porcentaje de No Conformidades Cerradas del SGC	No. De No Conformidades Cerradas / No. De No Conformidades planificadas para el cierre en el período Nota: Se detectará las no conformidades de las auditorías internas, se deberá contar con una planificación del cierre de no conformidades	Cuatrimestral	100%	100%	100%				100%				100%					100%	100%	100%
Dirección de Gestión de la Calidad	Porcentaje promedio de satisfacción del servicio brindado por el SAE a los OECs	Promedio de los resultados de las encuestas remitidas por los OECs	Trimestral	93%	95%	93%				94,0%				95,0%					2%	3%	4%
Dirección de Gestión de la Calidad	Porcentaje de cumplimiento de obligaciones (votaciones, comentarios, solicitud de información) ante IAAC, IAF e ILAC	Número de Obligaciones Atendidas/ Número de Obligaciones requeridas por los organismos internacionales	Trimestral	100%	100%	100%				100%				100%					100%	100%	100%
Dirección de Gestión de la Calidad	Porcentaje de reuniones "Revisión por la Dirección" realizadas	Numero de reuniones "Revisión por la Dirección" realizadas / Total de reuniones "Revisión por la Dirección" planificadas	Semestral	100%	100%	100,0%				100,0%					100%	100%	100%				
Dirección de Gestión de la Calidad	Porcentaje de solicitudes de actualización de Documentos del SGA	No. De solicitudes de actualización de documentos del SGA atendidas/ No. De solicitudes de actualización de	Bimensual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%				

	atendidos	documentos del SGA requeridas																		
Dirección de Gestión de la Calidad	Número de personas capacitadas en cursos técnicos	Sumatorio simple de personas capacitadas en cursos técnicos Nota: 2 cursos por mes de 25 participantes	Mensual	510	600	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	15%	20%	25%
Dirección de Gestión de la Calidad	Número de cursos técnicos ejecutados	Sumatorio simple de cursos técnicos ejecutados	Mensual	27	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5%	9%	13%
Dirección de Gestión de la Calidad	Porcentaje de participación del SAE en asambleas y reuniones de orga mismos internacionales	Número participaciones en asambleas y comités / Número participaciones en asambleas y comités planificadas *100	Semestral	0	100% (2 en el primer semestre y 2 en el segundo semestre)	100,0%						100,0%						100%	100%	100%
Dirección de Análisis de la Acreditación	Número de bases de datos institucionales disponibles (OEC)	Sumatoria del número de bases de datos institucionales disponibles	Trimestral	1	4	1		1		1		1		1		1		1	1	1
Dirección de Análisis de la Acreditación	Número de boletines estadísticos referentes al ámbito de la acreditación	Sumatoria del número de de boletines estadísticos referentes al ámbito de la acreditación	Trimestral	0	4	1		1		1		1		1		1		1	1	1
Dirección de Análisis de la Acreditación	Número de instrumentos y metodologías de levantamiento de datos e información en el ámbito de la acreditación	Sumatoria del número de instrumentos y metodologías de levantamiento de datos e información en el ámbito de la acreditación	Cuatrimestral	0	3	1		1		1		1		1		1		1	1	1
Dirección de Análisis de la Acreditación	Número de informes estratégicos y de tendencia sobre distintas temáticas dentro del ámbito de competencia del SAE	Sumatoria del número de informes estratégicos y de tendencia sobre distintas temáticas dentro del ámbito de competencia del SAE	Trimestral	0	4	1		1		1		1		1		1		1	1	1

Fuente: Levantamiento del Plan Operativo Anual 2018
Elaboración: Unidad de Planificación

- Indicadores de Procesos Asesoría

Para el Servicio de Acreditación Ecuatoriano, los procesos de asesoría son actividades operativas, mismas que no repercuten directamente en el servicio que otorga la institución, pero que son necesarios para su buen desarrollo.

Bajo el Estatuto Orgánico por Procesos Servicio de Acreditación Ecuatoriano Resolución 5, emitido en el Registro Oficial 104 de 20 octubre de 2017 se considera como procesos de apoyo las siguientes áreas:

- Dirección Asesoría Jurídica
- Unidad de Planificación y Gestión Estratégica
- Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación
- Unidad de Comunicación Social

La línea base se obtuvo del histórico generado en la institución; sin embargo, para algunos indicadores no se estableció línea base ya que se inicia su medición en este año pero considero un factor relevante e importante la medición de estos indicadores para la mejor toma de decisiones.

Tabla N° 6: Portafolio de Indicadores – Asesoría

Dirección/Área	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Periodicidad/Frecuencia	Línea Base	Meta AÑO 2018	ENE	FEB	MA R	AB R	MA Y	JUN	JUL	AG O	SEP	OCT	NO V	DIC	Avance por periodo	AÑO 2019 *Incremento de acuerdo a la meta	AÑO 2020 *Incremento de acuerdo a la meta	AÑO 2021 *Incremento de acuerdo a la meta
						Meta Programada 2018															
Dirección de Asesoría Jurídica	Número de días promedio en la emisión de criterios jurídicos	días promedio	MENSUAL	5 días	5 días	5 días	5 días	5 días	5 días	5 días	5 días	5 días	5 días	5 días	5 días	5 días	5 días		5 días	5 días	5 días
Dirección de Asesoría Jurídica	Número de informes jurídicos	Sumatoria de números de informes	Bimensual	0	6 INFORMES	1		1		1		1		1		1			6 INFORMES	6 INFORMES	6 INFORMES
Unidad de Planificación	Número de Reuniones ejecutadas	Número de Reuniones realizadas	MENSUAL	12	12 Reuniones de metas realizadas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		12 Reuniones de metas realizadas	12 Reuniones de metas realizadas	12 Reuniones de metas realizadas

Unidad de Planificación	Número de reportes LOTAIP enviados	Sumatoria de reportes LOTAIP enviados	MENSUAL	12	12 reportes LOTAIP enviados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12 reportes LOTAIP enviados	12 reportes LOTAIP enviados	12 reportes LOTAIP enviados
Unidad de Planificación	Porcentaje de proyectos de gasto corriente actualizados en GPR	Número de Proyectos gasto corriente actualizados en GPR / Número total de proyectos de gasto corriente registrados en GPR	Bimensual	80%	90%	82%	84%	86%	87%	87%	90%	93%	95%	98%						
Unidad de Tecnologías de la Información	Porcentaje de equipos realizados mantenimiento	Número de equipos realizados mantenimiento o en el periodo / número total de equipos planificados realizados mantenimiento	Semestral	100 %	100%	50%						50%						100%	100%	100%
Unidad de Tecnologías de la Información	Número de copias de seguridad realizadas	Sumatoria de número de copias de seguridad realizadas / número de copias de seguridad planificadas	Mensual	12	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	12
Unidad de Tecnologías de la Información	Porcentaje de soportes brindados a funcionarios	Número de soportes brindados / Número de solicitudes recibidas a través del software para help desk	Mensual	95%	100%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100%	100%	100%

Unidad de Tecnologías de la Información	Porcentaje de soluciones desarrolladas ó adquiridas ó adaptadas	Numero de soluciones desarrolladas, adquiridas ó adaptadas atendidas/ Numero de soluciones desarrolladas, adquiridas o adaptadas solicitadas	Trimestral	100 %	100%	100%			100%			100%			100%			100%	100%	100%
Unidad de Comunicación Social	Número de eventos realizados y/o cubiertos	Sumatoria de número de eventos realizaos y/o cubiertos	mensual	12	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	12
Unidad de Comunicación Social	Número de notas generadas y difundidas y actualizaciones en la Web institucional	Sumatoria de las notas generadas y difundidas y actualizadas en el a Web institucional	mensual	252	250	22	18	21	20	22	21	22	22	20	22	21	19	250	250	250
Unidad de Comunicación Social	Número de publicaciones en el Facebook	Sumatoria de publicaciones realizadas en el Facebook	mensual	1000	1000	88	72	84	80	88	84	88	88	80	88	84	76	1000	1000	1000
Unidad de Comunicación Social	Número de tweets publicados	Sumatoria de tweets publicados	mensual	1750	1000	88	72	84	80	88	84	88	88	80	88	84	76	1750	1750	1750
Unidad de Comunicación Social	Número de productos y material diseñado	Sumatoria de productos y material diseñado	mensual	24	36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	36	36
Unidad de Comunicación Social	Número de campañas internas de comunicación realizadas	Sumatoria de las campañas internas de comunicación realizadas	mensual	12	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	12
Unidad de Comunicación Social	Número de material audiovisual realizado	Sumatoria de material audiovisual realizado	mensual	12	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	24	24

Unidad de Comunicación Social	Número de monitoreo de medios realizados	Sumatoria de monitoreo de medios enviados	mensual	250	250	22	18	21	20	22	21	22	22	20	22	21	19		250	250	250
-------------------------------	--	---	---------	-----	-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	--	-----	-----	-----

Fuente: Levantamiento del Plan Operativo Anual 2018
Elaboración: Unidad de Planificación

- Indicadores de Procesos Apoyo

Para el Servicio de Acreditación Ecuatoriano, los procesos de apoyo son actividades operativas, mismas que no repercuten directamente en el servicio que otorga la institución, pero que son necesarios para su buen desarrollo.

Bajo el Estatuto Orgánico por Procesos Servicio de Acreditación Ecuatoriano Resolución 5, emitido en el Registro Oficial 104 de 20 octubre de 2017 se considera como procesos de apoyo las siguientes áreas:

- Dirección de Talento Humano
- Dirección Administrativa Financiera

La línea base se obtuvo del histórico generado en la institución; sin embargo, para algunos indicadores no se estableció línea base ya que se inicia su medición en este año pero considero un factor relevante e importante la medición de estos indicadores para la mejor toma de decisiones.

Tabla N° 7: Portafolio de Indicadores – Apoyo

Dirección/Área	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Periodicidad/Frecuencia	Línea Base	Meta AÑO 2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Avance por periodo	AÑO 2019 *Incremento de acuerdo a la meta	AÑO 2020 *Incremento de acuerdo a la meta	AÑO 2021 *Incremento de acuerdo a la meta
						Meta Programada 2018															
Dirección de Talento Humano	Porcentaje de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional (2018)	NUMERADOR: Número de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional / DENOMINADOR: Total de servidores públicos.	TRIMESTRAL	0,00	100%	25%			50%			75%			100%				100%	100%	100%

		Nota: Para efectos del numerador se contabiliza a la persona capacitada independientemente e del número de capacitaciones que reciba.											
Dirección de Talento Humano	Calificación ponderada de Evaluación del Desempeño	NUMERADOR: Suma de todos los resultados de la evaluación / DENOMINADOR: total de servidores evaluados.	Anual	0,00	87%	87%					90%	92%	94%
Dirección de Talento Humano	Porcentaje de cumplimiento o del plan anual de vacaciones 2017	Plan ejecutado/ Plan programado NÚMERADOR: Número de servidores que hacen uso de sus vacaciones de acuerdo al plan de vacaciones aprobado/ DENOMINADOR: total de servidores de acuerdo al plan de vacaciones aprobado.	Anual	0,00	90%	87%					92%	94%	96%
Dirección de Talento Humano	TH: Porcentaje de inclusión de personas con discapacidades	NUMERADOR: Número de servidores públicos con discapacidades / DENOMINADOR: Total de servidores públicos en la institución.	Trimestral	0,00	4%	4%	4%	4%	4%		4%	4%	4%
Dirección de Talento Humano	TH: Número de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional.	Número de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional, se contabiliza a la persona capacitada independientemente e del número de	Trimestral	0,00	87%	5	53	15	14		89%	91%	93%

		capacitaciones que reciba. Es decir, si un servidor público recibe más de una capacitación se contabilizará solo una y únicamente en el período que ocurra por primera vez.																			
Dirección Administrativa Financiera	Porcentaje ejecución presupuestaria Institucional	(NUMERADOR Monto de presupuesto devengado) / (DENOMINADOR-presupuesto de inversión codificado) (excluye CUENTA 998 y anticipos entregados en el año)	Mensual	100,00 %	100 %	8%	16,66 %	24,99 %	33,32 %	41,65 %	49,98 %	58,31 %	66,64 %	74,97 %	83,30 %	91,63 %	99,96 %		100%	100%	100%
Dirección Administrativa Financiera	Porcentaje de ejecución del PAC (Plan Anual de Contrataciones)	(Numerador Monto total PAC ejecutado/Denominador Monto del PAC + Reformas)	Cuatrimestral	100,00	100 %	31%			35%			34%				100%	100%	100%			

Fuente: Levantamiento del Plan Operativo Anual 2018
 Elaboración: Unidad de Planificación

Elaborado por: Ing. Marco Bedón Responsable de Planificación	Revisado por: Eco. Iván Martínez Dobronsky Coordinador General Técnico	Aprobado por: Eco. Johana Zapata Directora Ejecutiva