



INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS PERÍODO 2019

Dr. Édison Toro Calderón

EMPRESA PÚBLICA DE MEDIOS PÚBLICOS DEL ECUADOR
MEDIOS PÚBLICOS E.P.

SEPTIEMBRE 2020

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	3
1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. LA EMPRESA PÚBLICA	8
3. GESTIÓN EMPRESARIAL.....	8
4. GESTIÓN FINANCIERA	18
5. GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	24
5.2. Instrumentos habilitantes para la gestión	24
5.3. Variación del número de personal.....	25
5.4. Variación de la masa salarial	26
5.5. Indicadores de Gestión	26
Equidad de género	¡Error! Marcador no definido.
Avance en la ejecución de Proyectos.....	28
6. Gestión Tecnológica.....	28
7. CONCLUSIONES	33
8. ANEXOS.....	1

INTRODUCCIÓN

Conforme lo establecido en el artículo 89 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana: “Se concibe la rendición de cuentas como un proceso sistemático, deliberado, interactivo y universal, que involucra a autoridades, funcionarias y funcionarios o sus representantes y representantes legales, según sea el caso, que estén obligadas u obligados a informar y someterse a evaluación de la ciudadanía por las acciones u omisiones en el ejercicio de su gestión y en la administración de recursos públicos”, y artículo 90 “Las autoridades del Estado, electas o de libre remoción, representantes legales de las empresas públicas o personas jurídicas del sector privado que manejen fondos públicos o desarrollen actividades de interés público, los medios de comunicación social, a través de sus representantes legales, están obligados a rendir cuentas, sin perjuicio de las responsabilidades que tienen las servidoras y los servidores públicos sobre sus actos y omisiones”.

En estricto sentido, el presente informe recoge la gestión realizada por la Empresa Medios Públicos de Comunicación del Ecuador – Medios Públicos EP, durante el período 2019, en el marco de sus responsabilidades y atribuciones, la cual se ha realizado con el apoyo de cada una de las autoridades y sus funcionarios, quienes han colaborado a la consecución de logros de los objetivos institucionales establecidos.

Por lo antes expuesto, la Empresa Pública Medios Públicos de Comunicación del Ecuador – Medios Públicos EP, realiza la rendición de cuentas correspondiente al año 2019, mismo que contiene el plan estratégico, gestión empresarial, financiera, jurídica, tecnológica y del talento humano, con la finalidad de que la ciudadanía conozca y retroalimente la gestión pública.

1. RESUMEN EJECUTIVO

Medios Públicos EP., fue creada mediante decreto ejecutivo No. 1158 de 22 de agosto de 2016 en el cual EL TELÉGRAFO EP., absorbe a RTVECUADOR convirtiéndose de esa forma en Medios Públicos EP., por ende adquiere las siguientes atribuciones:

- Instalar, operar y mantener los servicios públicos de radiodifusión y televisión pública; asimismo podrá realizar la creación, producción, postproducción de programas de radio y televisión con el carácter social que encuadra su objeto principal, según las leyes vigentes en esta materia.
- Recopilar, producir y difundir materiales informativos de toda índole, de forma directa, fiable y exacta dirigida a medios de comunicación y sociedad en general nacional e internacional, acerca de temas que atañen a la sociedad en cuestiones políticas, sociales, económicas y culturales.
- La realización de todo tipo de actividad de comunicación mediante la utilización de cualquier medio impreso y/o digital, incluida toda clase de actividades informativas y publicitarias.
- La venta al por mayor y menor de sus productos periodísticos y de obra o servicio publicitario que preste por cuenta propia o de terceros, así como cualquier tipo de materiales y artículos de imprenta.

La Empresa Pública Medios Públicos de Comunicación del Ecuador – Medios Públicos EP, como ejecución en función de su objeto social, ha realizado las siguientes actividades a través de sus plataformas:

Ecuador TV: como principal programación producida por talento humano e infraestructura técnica podemos citar:

Cinta Corta (cine audiovisual de universidades).
Monumentos (Recobrando los monumentos y sitios arquitectónicos del país)
Programa Magazine Ecuador Tv (contenidos diversos) programa para fin de semana.
Programa Esta es mi canción Vol.2
Programa deportivo Fanático La Cabina
Programa Desde Cero Segunda Temporada
Programa Hola Que Hace (HQH)
Más Cerca (Noticiero)
Revista Familiar Café TV
Educa (Educación)
Teleradio (Noticiero)
BBC (Reportajes)

Además se realizó la transmisión de eventos deportivos de trascendencia nacional, como el Giro de Italia, los Juegos Panamericanos, Torneo “Quito Mitad del Mundo” con la participación del Tenista Roger Federer.

Radio Pública FM logró de manera exitosa avanzar en el ranking de radios a nivel nacional por el trabajo de contenidos y programas que salían al aire.

Durante el 2019, Radio Pública pasó de la posición 56 a la 24 en el ranking consolidado en la ciudad de Quito; mientras en la ciudad de Guayaquil, de la posición 61 a la 26. De igual manera se ha alcanzado los primeros puestos dentro del ámbito noticioso.

Pública FM cubre al 100% de provincias y el nivel de penetración garantiza que la información llegue a pequeñas poblaciones y territorios remotos de la geografía nacional.

En el 2019, Pública FM contaba con un total de 60 espacios radiales, entre ellos informativos, deportivos, de entretenimiento entre otros. Pública FM se ha caracterizado por ser un medio de contenidos.

Se cita a continuación, las acciones efectuadas por Radio Pública FM:

Incremento sustancial en las cifras del rating de la radio. Pública FM pasó del puesto 50 en Guayaquil y el 47 en Quito, al 21 en Quito y 24 en Guayaquil. Además Pública FM es la radio en categoría noticias N. 1 en Quito y N. 4 en Guayaquil.	La consolidación y mejoramiento de la parrilla de programación de la radio en base a criterios de los estudios de mercado y preferencias de audiencias.	Comparativamente y en referencia a todos los sondeos de audiencia que se han realizado en el medio, estas son las mejores cifras que se ha alcanzado desde la creación del medio
Mejoramiento de la parrilla de programación con productos propios.	Durante este periodo el 92% de la programación de la radio es propia. Solo el 8% (1 programa) es de producción externa.	Tener una parrilla con más del 90% de producción propia permite a la entidad optimizar recursos.
Materialización de la transversalización del área de noticias de Pública Fm, al área de noticias de todos los Medios Públicos	Desde mayo del año vigente, el área de noticias de Pública FM se integró al área de noticias General.	Actualmente Pública FM es la radio en categoría noticias N. 1 en Quito y N. 4 en Guayaquil.
Producción transversal entre Radio y Medios Digitales.	Los programas "El Famoso Barrio De...", "Microtonos" y Podcast son proyectos en los cuales trabajan coordinadamente entre Medios Digitales y Pública FM.	Estas producciones cuentan con amplia aceptación de la ciudadanía llegando a más 3500 visualizaciones en nuestras plataformas digitales de estos productos.
Optimización de los recursos económicos de Pública FM	Por temas de contratación pública se cerró por mutuo acuerdo el contrato con Nelson Maldonado, mismo que significaba el 40% del presupuesto general de la radio.	Este ahorro de recursos significa mayor viabilidad económica para la empresa.

Gráfico 1: Acciones efectuadas Radio Pública FM

Diario EL TELÉGRAFO Medio Impreso distribuido a nivel nacional

Adicionalmente se optimizaron recursos, un ejemplo de esto es la revista "Cartón Piedra", la que cambia su circulación de semanal a mensual con costo de tapa. Por otro lado, dejó de circular la revista "7mo Día", siendo reemplazada por la revista "Desde Cero", que circuló los días domingos para justificar el costo equivalente a un dólar.

Medios Digitales desarrollaron productos audiovisuales, multimedia e interactivos para informar de hechos de coyuntura, atraer nuevos seguidores y ser pioneros de la transformación digital en la industria nacional, a continuación se detallan los principales productos:

<i>Yo Soy Tu Nieto</i>	Miniserie de 6 episodios sobre gastronomía casera, en la que las abuelas enseñaban a preparar platos con sus propios secretos y tradiciones
<i>Final de En Las Puertas del Horno</i>	Episodio final del primer reality digital de un medio de comunicación. El capítulo se transmitió en vivo por la cuenta de Facebook EcuadorTV
<i>Recetas de Vida</i>	Serie de dos temporadas sobre gastronomía diferente, novedosa e inclusiva en la que se relata la perspectiva de chefs y cocineros dedicados a esta actividad, pero desde un plano humano y personal

<i>Noticias a Medias</i>	Informativo semanal realizado con medias en lugar de personajes reales para abordar de una manera diferente eventos coyunturales
<i>Noticiero Digital AHORA</i>	Primer informativo digital de un medio de comunicación. Este noticiero diario abordaba temas de interés y de tendencia en el Ecuador
<i>Viaje Ligero</i>	Revista digital sobre turismo en el país. A través de diferentes productos se hizo un recorrido por los lugares, festividades y atractivos turísticos
<i>Ebook En las puertas del horno Sin Dudas con el Experto</i>	Revista digital sobre el oficio de la panadería
<i>Historias de 50 palabras</i>	Cápsulas de dos minutos para abordar diferentes temas de índole noticiosa, mediante la explicación de un analista o experto en el tema
	Boletín semanal con pequeños relatos de un máximo de 50 palabras, en una miscelánea de narraciones y estilos literarios distintos.

Tabla 1: Productos principales en Medios Digitales

Así también, **Editogran** ha cumplido con la producción requerida por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (CACES), asegurando la confidencialidad y manejo de la información destinada para la evaluación de los futuros profesionales en el área de la medicina, odontología y enfermería.

Adicionalmente, se cumplió con la producción de los textos escolares del Ministerio de Educación de los procesos conforme los contratos No. 13-MINEDUC-2019 y No. 14-MINEDUC-2019, ambos del 05 de septiembre de 2019. Así también, se cumplió con la producción del Plan de Dirección del Proyecto VIII Censo de Población y VII Vivienda CPV -2020 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos adjudicado, conforme la Resolución Nro. 0135-COMPRAS-DIREJ-2019 del 10 de octubre de 2019.

La empresa diariamente cumplió con la entrega de un derecho ciudadano, el cual se expresa en la Constitución de la República, por ende el trabajo diario de producción, transmisión e impresión de contenidos es un aporte al desarrollo cultural y social de la sociedad ecuatoriana.

Cooperación internacional para nutrir los contenidos de Medios Públicos

La Dirección de Comunicación junto con las Agencias de noticias del mundo, viabilizaron la suscripción de convenios a través de los cuales, se promueve el intercambio de contenido y de programación. Además, se lograron productos exclusivos para Medios Públicos, utilizados en las distintas plataformas.

CONVENIOS

<i>Institución / Agencia</i>	<i>Fecha</i>	<i>Objeto</i>
<i>Voz de América Agencia de Noticias de USA</i>	20/5/2019	Es la mayor organización internacional de noticias multimedia de EE.UU., el contenido de noticias es en español, servicio gráfico internacional, servicio de video, fotografías, videos del mundo, negocios, deportes, salud y tecnología. Tenemos corresponsales en USA, que pueden hacer notas exclusivas para Medios Públicos.

<i>RT Channel de Rusia</i>	28/5/2019	RT Channel es el canal de televisión internacional por cable y satélite de Russia-today. Tenemos los derechos de los Programas RT Reporta y La Lista de Erick (todos los servicios son gratuitos)
<i>Xinhua - Agencia de noticias de la República China</i>	11/6/2019	Es la agencia oficial de noticias del gobierno de la República Popular China, considerada la agencia de noticias número 1 en el ranking mundial. Tenemos texto internacional en español, servicio gráfico internacional, actualidad, fotografías, infografías, servicio de video (todos los servicios son gratuitos)
<i>Radio Francia Internacional</i>	7/7/2019	Es una emisora internacional propiedad de France Médias Monde, empresa del Estado francés. Hay programas en español para radio, artículos a través de redes. Contenidos radiofónicos de noticiarios, magazines. Recopilaciones musicales. Cursos para aprender francés (servicio total gratuito)
<i>France 24 Canal de televisión</i>	7/7/2019	France 24 es un canal de televisión por suscripción informativo internacional de origen francés, tenemos acceso gratuito a noticias, videos y artículos de interés.
<i>France Médias Monde</i>	7/7/2019	Conocido como Audiovisual exterior de Francia, es una empresa pública creada para supervisar y coordinar las actividades de las radios y televisiones públicas del estado francés, que son emitidos a nivel mundial. Tenemos entrega de noticias, videos y artículos del mundo.
<i>BBC Londres</i>	7/7/2019	Servicio público de radio y televisión del Reino Unido. Tiene su sede en Londres. Aprobación de dos charlas mediante video conferencia sobre procesos de convergencia. La primera charla se realizó con éxito y la segunda charla se realizará de acuerdo a la planificación interna. Tenemos el BBC minute y BBC especiales para Radio Pública de manera gratuita
<i>Anadolu Agencia de noticias de Turquía</i>	1/9/2019	Agencia de noticias internacional con sede en Ankara, Turquía. La agencia es estatal. Nos entregan texto internacional en español, servicio gráfico internacional, servicio de video, fotografías, negocios, deportes, salud y tecnología. Diariamente envían a los periodistas resumen de noticias.
<i>Telecaribe</i>	17/9/2019	Se encuentra aprobado por parte del gerente de Telecaribe el intercambio de productos audiovisuales: La serie tres golpes, Pescaito el templo del fútbol, Aníbal sensación Velásquez, El hermano menor.
<i>Deutsche Welle</i>	20/9/2019	Aprobado por parte de la DW para redes la información de su plataforma, se pueden descargar videos. Las noticias de la DW son socializadas diariamente por Pública FM.

INSTITUCIONES PÚBLICAS

<i>Orquesta Sinfónica Nacional</i>	11/7/2019	Acuerdos de cooperación para Ecuador TV, con 3 conciertos. Pública FM un concierto mensual. Grabación de contenidos para Medios Digitales, espacio sinfónico educativo. Un evento especial para Medios Públicos.
<i>Ministerio de Cultura</i>	26/9/2019	Apoyo a los proyectos que se generen a través del Ministerio de Cultura y Patrimonio, destacando el trabajo de diferentes personalidades del medio cultural ecuatoriano.
<i>Ministerio de Educación</i>	26/9/2019	Medios Públicos con el apoyo del Ministerio de Educación, se encuentra en acuerdos para realizar un concurso estudiantil de coreografías.
<i>Ministerio de Trabajo</i>	19/11/2019	Convenio con el objetivo de socializar las oportunidades laborales de La Red Socio Empleo. Se informará semanalmente a las audiencias de todas las provincias del país las opciones de empleo que se generen.

ACADEMIA

<i>Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN</i>	31/5/2019	El Instituto de Altos Estudios Nacionales y en el marco del convenio, se han organizado cursos, conferencias, seminarios, simposios y/o talleres en aquellas áreas o temáticas que sean consideradas de interés común entre las instituciones (todos los servicios son gratuitos).
<i>Universidad de las Américas - UDLA</i>	20/8/2019	Convenio para la realización de prácticas pre-profesionales, previa autorización de la Dirección de Talento Humano de Medios Públicos EP, y en atención a lo que establezca la normativa vigente. Apoyo con instalaciones de la Universidad para la realización de programas producidos por Ecuador TV. Entrega de materiales audiovisuales elaborados por los estudiantes. Talleres de apoyo para el personal de Medios Públicos.
<i>Universidad San Francisco de Quito UNIR</i>	30/8/2019	Tenemos el convenio aprobado para la entrega de cortos, largometrajes y documentales elaborados por los alumnos, existe bastante material.
	10/9/2019	Mediante el acuerdo tenemos un 5% adicional de descuento al que se oferta en el servicio de call center el cual oscila entre el 10% y 40%, ese descuento aplicará además a los familiares de los colaboradores de Medios Públicos hasta primer grado de afinidad y consanguinidad. Podemos realizar tres eventos al año como talleres de capacitación, con la presencia de expertos internacionales, de manera gratuita.
<i>Universidad Católica Santiago de Guayaquil</i>	15/9/2019	La Universidad Católica Santiago de Guayaquil, UCSG, es una universidad privada, de origen católico. Tenemos los derechos de transmisión de 25 documentales elaborados por los estudiantes. Servicio gratuito. Con fecha 22 de noviembre nos entregan los documentales.
<i>Instituto Superior Tecnológico de Artes Visuales</i>	30/11/2019	El Instituto Tecnológico Superior de Artes Visuales IAVQ una vez firmado el acuerdo nos entregará los materiales elaborados por los alumnos. Convenio gratuito.

Tabla 2: Convenios establecidos con Medios Públicos

Por otro lado, en cuanto a la gestión financiera comparando el cierre del año 2018 con el año en curso, Medios Públicos EP (MPEP) acumuló un total de activos que llega a USD\$ 107 millones, teniendo una variación de -3.60%. En cuanto a los pasivos a finales de 2019 llegaron a los USD \$ 39 millones y por último los patrimonios ascendieron a USD\$ 70 millones.

La Empresa Medios Públicos identificó 13 riesgos, los cuales se muestran en el anexo número 1, en el cual se puede evidenciar los disparadores del riesgo, así como la estrategia de mitigación, en este contexto se exponen algunos riesgos con alto impacto y probabilidades de ocurrencia elevados.

- Caída de la señal de Ecuador TV y radio Pública FM.
- Robo o destrucción de equipos en coberturas.
- Incumplimiento de términos contractuales de impresión de textos escolares

En cuanto al Talento Humano, se realizó la gestión el proyecto de Desvinculaciones, el cual busca optimizar la masa salarial de la empresa. Por lo cual se redujo la masa salarial de USD\$ 1.17 millones en noviembre a USD\$ 0.93 millones en diciembre de 2019, quiere decir que la empresa cerró el año con un total de 657 empleados.

2. LA EMPRESA PÚBLICA

La Empresa Pública de Medios Públicos de Comunicación del Ecuador (Medios Públicos E.P.), se creó mediante Decreto Ejecutivo No. 1158 de 22 de agosto de 2016, en el que se dispone la



fusión por absorción de la Empresa Pública Televisión y Radio de Ecuador EP RTVECUADOR a la Empresa Pública EL TELÉGRAFO, creada previamente en la ciudad de Guayaquil en el año 1884.

Como parte de lo mencionado se presenta una línea de tiempo en la cual constan los hitos más importantes de la historia de la empresa.

Línea de tiempo

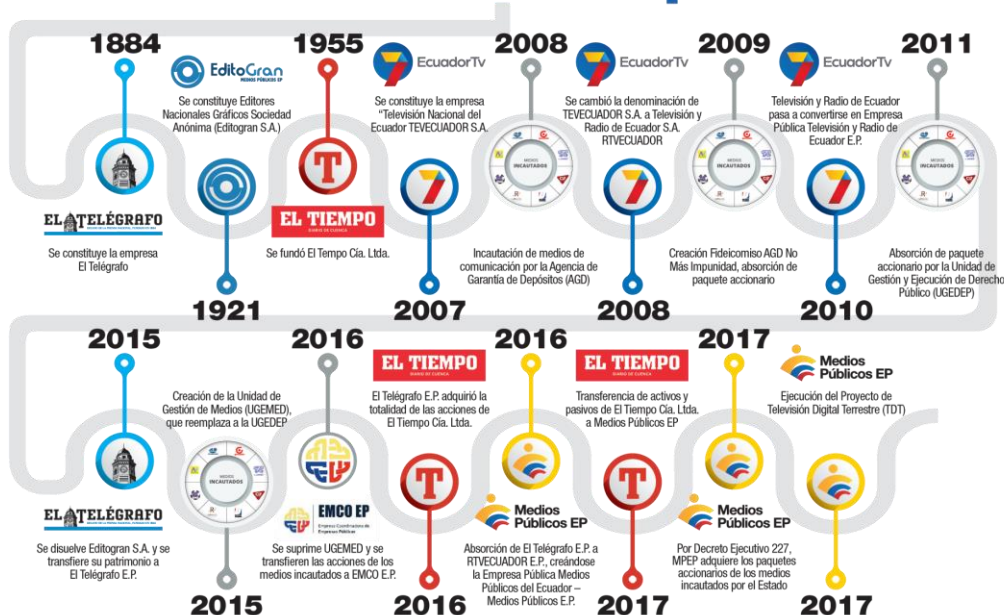


Gráfico 2: Línea de Tiempo

Con la creación de la Empresa Pública de Medios Públicos de Comunicación del Ecuador (Medios Públicos E.P.), el Directorio mediante Resolución aprueba el Estatuto Orgánico por Procesos, el cual se alinea con la misión y define la estructura organizacional sustentada en la base legal y direccionamiento estratégico determinados en la planificación empresarial y modelo de gestión.

La empresa cumple con los siguientes elementos orientadores:

Misión: “Garantizar el derecho ciudadano a una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa; a través de contenidos que formen, informen y entretengan fomentando y fortaleciendo la pluralidad y diversidad en la comunicación.”

Visión: “Al 2021 ser una empresa líder a escala nacional y un referente a escala internacional, en el desarrollo e innovación de servicios de comunicación y artes gráficas con el mayor nivel de credibilidad en la opinión pública; a través de la generación eficiente de productos y servicios de excelencia, procurando su autosostenibilidad en el marco de su objeto social.”

Principios y valores: La empresa mantiene entre sus principios fundamentales la creatividad, honestidad, compromiso, excelencia y trabajo en equipo.

Conforme los objetivos estratégicos establecidos, la empresa ha estado ejecutando sus acciones y alineado a sus líneas de negocio, lo siguiente:

- Incrementar la venta de los servicios y productos empresariales para mejorar los ingresos de autogestión y procurar la autosostenibilidad en el marco de su objeto social.
- Incrementar el uso de plataformas digitales.
- Mejorar la eficiencia y rentabilidad empresarial.
- Mantener operativa la señal de ECTV, RPE, ANDES a nivel nacional e internacional.
- Incrementar la cobertura de RPE, ECTV, ANDES, EL TELÉGRAFO y otros medios de comunicación de la empresa.
- Incrementar la oferta y calidad de los contenidos de los medios de comunicación de la empresa.
- Mejorar el desarrollo y evaluación del talento humano de la empresa.

Con la finalidad de cumplir con la misión y los objetivos, se estructuraron los siguientes procesos:

- **Procesos Gobernantes:** Se encargan de proporcionar directrices, políticas y planes estratégicos, para la dirección y control de la Empresa
- **Procesos Sustantivos:** Son los que realizan las actividades esenciales para proveer de los servicios y productos que se ofrece a sus clientes y/o usuarios, los mismos que se enfocan a cumplir la misión de la Empresa.
- **Procesos Adjetivos:** Son aquellos procesos de asesoría y de apoyo, que proporcionan productos o servicios a los procesos Gobernantes y Sustantivos.

Se describe a continuación el mapa de procesos con el cual está estructurada la Empresa:

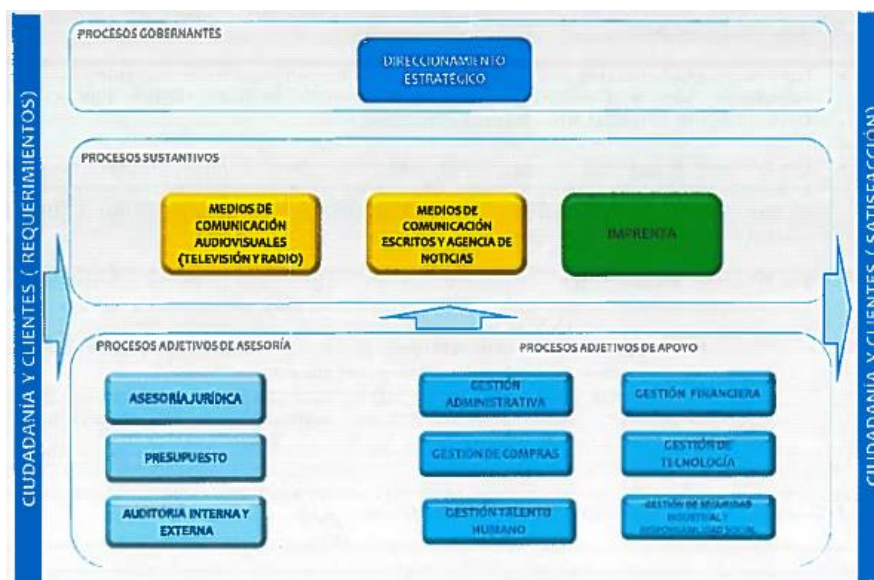


Gráfico 3: Mapa de Procesos – Medios Públicos

Gestión de procesos

En cuanto a la gestión por procesos, se puede indicar que se tiene estructurado y viabilizado 10 productos y servicios que se alinean a los procesos agregadores de valor, y 11 productos y servicios pertenecientes a los procesos de apoyo y asesoría.

Resultados Plan Estratégico

En cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, conforme a los lineamientos y estrategias establecidas, se puede notar que todos están por encima del 85%, considerando que el más bajo es la sostenibilidad económica financiera, ya que los ingresos no han sido los esperados; conforme se puede observar a continuación:

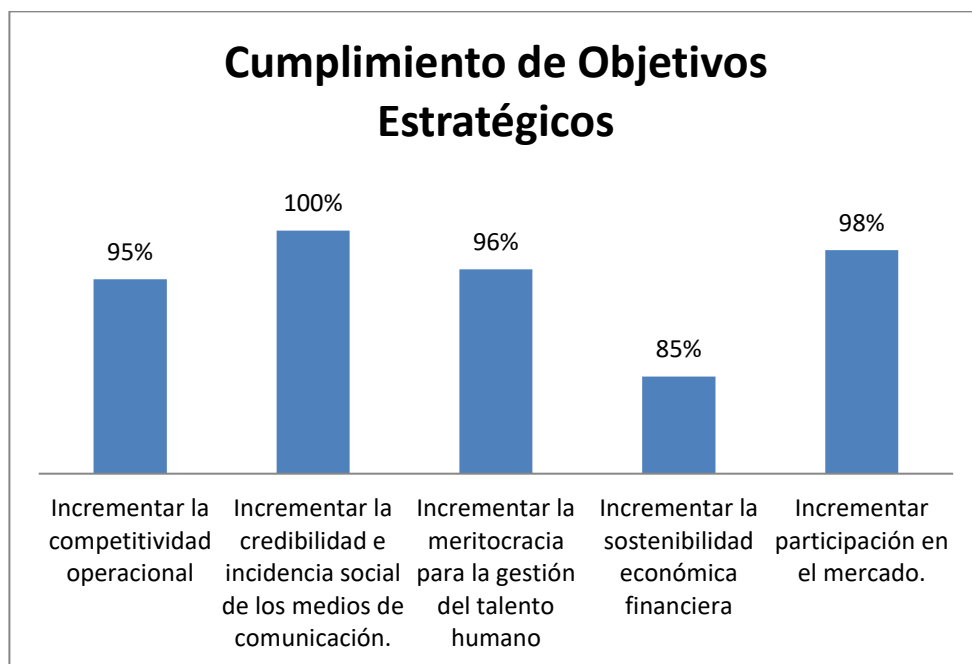


Gráfico 4: Cumplimiento de objetivos en el año 2019

3. Gestión Empresarial

Se han clasificado ocho productos orientados a la comunicación e información, cabe mencionar que cada uno de los productos cumple con lo expuesto en la Ley de Comunicación y con la dotación de derecho constitucional.

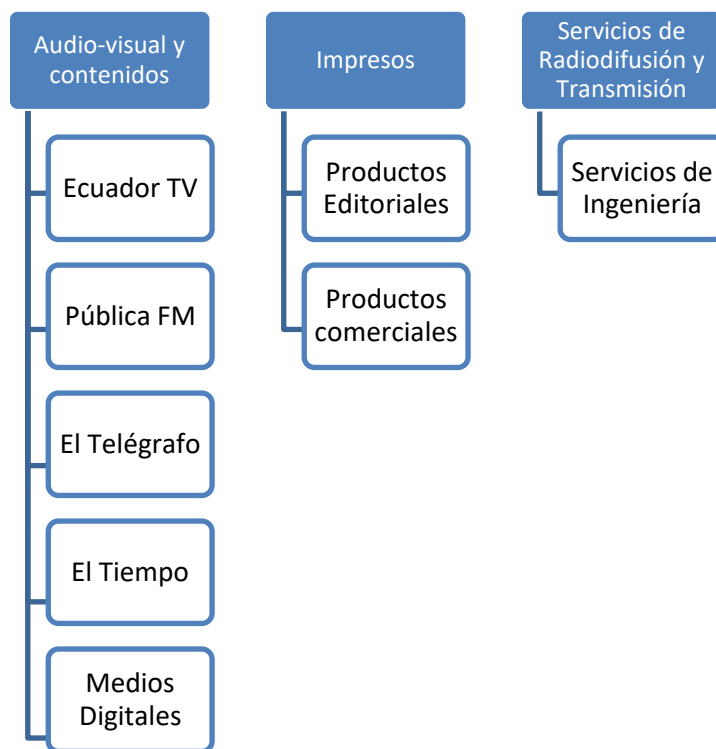


Gráfico 5: Productos de la empresa

Factores del entorno, mercado / industria que inciden en las operaciones

Como parte del análisis de mercado se tomó los factores más relevantes donde las líneas de negocio y sus principales productos se desempeñan. En éste contexto se analiza la inversión de los medios de comunicación dentro de su mercado; en base a la información emitida por Infomedia S.A. con corte a diciembre de 2019, donde se evidencia que más del 55% de los productos con mayor inversión de los medios de comunicación es el televisivo, con una inversión acumulada al 2019 de \$ 140 millones de dólares, seguido por la prensa escrita con una inversión en el mismo periodo de \$ 46,31 millones de dólares correspondiente al 19% y el mercado de radio con una inversión de \$ 30,27 millones de dólares representando un 12%.

Con base a lo mencionado, el mercado de medios de comunicación masivos de Ecuador, tuvo una inversión de \$246 millones de dólares durante el año 2019.

Comparando los periodos entre enero-diciembre de los años 2018 y 2019, existe un decrecimiento generalizado de todos los mercados de comunicación masivo del 8.1% en el total. Los grupos de medios que más decrecieron son; revistas con 16%, prensa escrita y suplementos 14% y radio 13%.

La causa de la contracción del mercado de las agencias publicitarias y anunciantes es la reducción de los presupuestos para inversión publicitaria, lo que ha provocado que se destinen las inversiones de medios tradicionales hacia alternativas de menor costo y mayor impacto como marketing digital, trade marketing, actividades promocionales; debido a que les produce

mejores retornos económicos, sociales y financieros, además de resultados más verificables en el corto y mediano plazo.

Dicha información es proporcionada por Infomedia S.A., se puede notar que en el año 2019 cierra con una variación de ingresos decreciente en todas las líneas de comunicación e información, se muestra a continuación la evolución del ingreso anual por grupo de medios.

Grupo de Medios	Acumulado 2018		Acumulado 2019		Variación 2019 vs 2018
	Inv. Estimada	%	Inv. Estimada	%	
TV	\$ 146.792.425	55%	\$ 139.603.873	57%	-4,9%
PRENSA + SUPLEMENTO	\$ 53.872.303	20%	\$ 46.317.781	19%	-14,0%
RADIO	\$ 34.934.454	13%	\$ 30.265.931	12%	-13,4%
VALLAS PUBLICITARIAS	\$ 22.597.526	8%	\$ 21.818.877	9%	-3,4%
REVISTA	\$ 9.586.243	4%	\$ 8.028.976	3%	-16,2%
TOTAL	\$ 267.782.951	100%	\$ 246.035.438	100%	-8,1%

Tabla 3: Evolución del ingreso anual por grupo de medios

Medios Públicos tenía una cartera de clientes superando los 2.800 clientes, los cuales se agrupan según su consumo en TOP, AAA, AA y A.

Siendo los clientes TOP los contratantes de montos desde los 100.000 dólares en adelante, para las diversos productos como impresos, y/o publicidad; por su parte los clientes AAA contratan montos desde los 50.000 a 100.000 dólares, para impresos, y/o publicidad en los diferentes medios; así también, los clientes AA son clientes que pautan montos desde 10.000 a 50.000 dólares y por último los clientes tipo A son los clientes que pautan de 1.000 a 10.000 dólares.

Medios Públicos ha buscado generar mayor participación publicitaria con base en la transmisión de eventos deportivos de trascendencia nacional, con esto se busca generar mayor audiencia tanto televisiva, radial y de medios digitales.

A continuación, como referencia respecto a la evolución y sintonía de los medios televisivos, de radiodifusión, impresos y medios digitales, se detallan en los siguientes gráficos descriptivos la información más relevante.

Ecuador TV: Audiencia promedio al mes de Noviembre de 2019

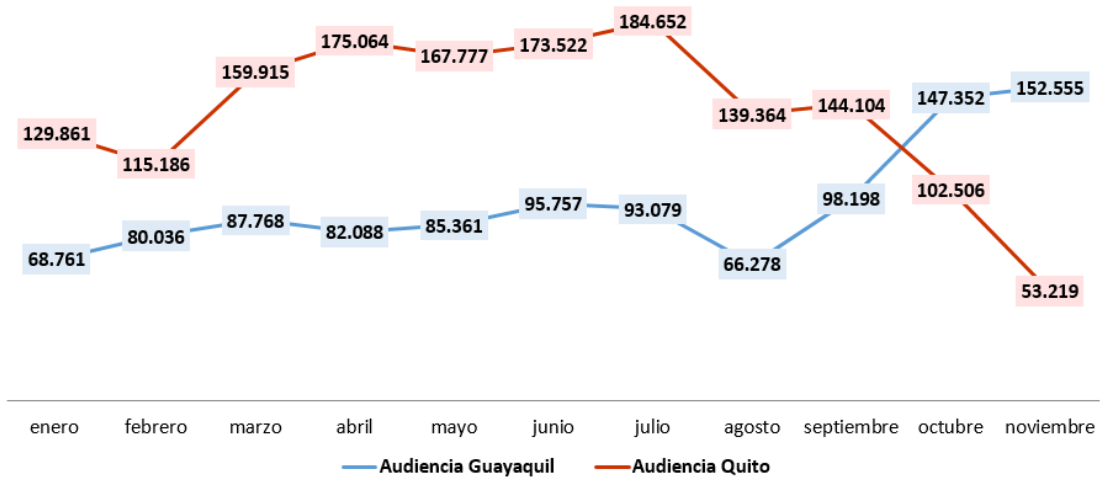


Gráfico 6: Audiencia Ecuador TV

Radio Pública FM: Ranking al mes de Noviembre de 2019

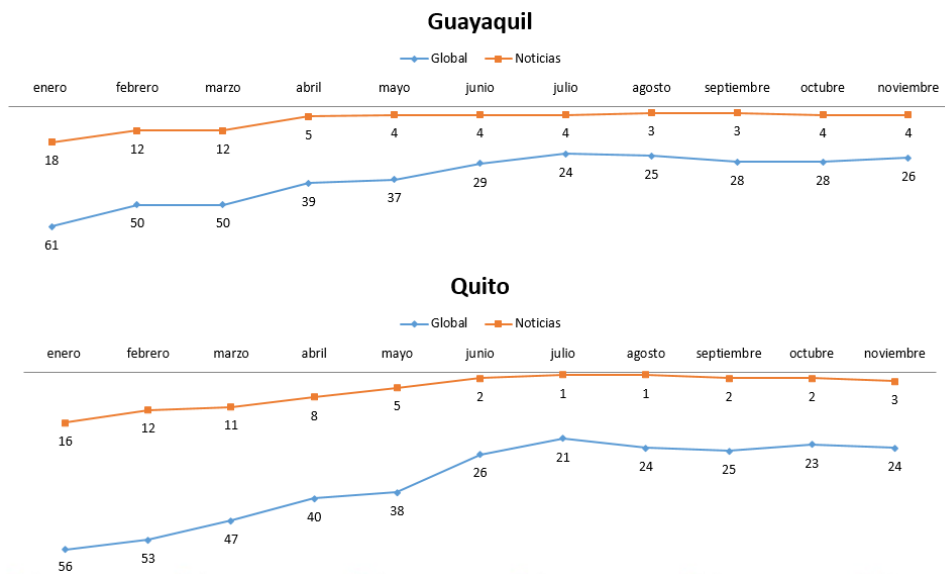
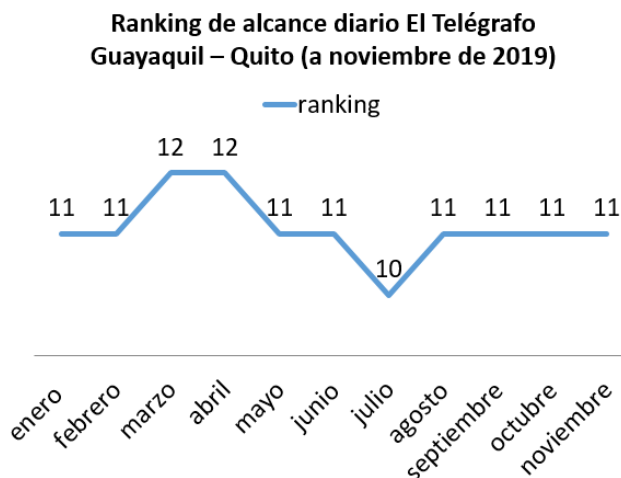


Gráfico 7: Ranking Radio Pública FM

Telégrafo: Ranking al mes de Noviembre de 2019



Ranking de alcance diario El Telégrafo Guayaquil – Quito (noviembre 2019)

N°	Medio
1	EXTRA
2	EL UNIVERSO
3	METRO
4	EL COMERCIO
5	QUE
6	SUPER
7	ULTIMAS NOTICIAS
8	EXPRESO
9	LIDERES
10	VIVA SAMBORONDON
11	EL TELÉGRAFO
12	LA HORA

Gráfico 8: Ranking Diario El Telégrafo

Telégrafo: Circulación ejemplares

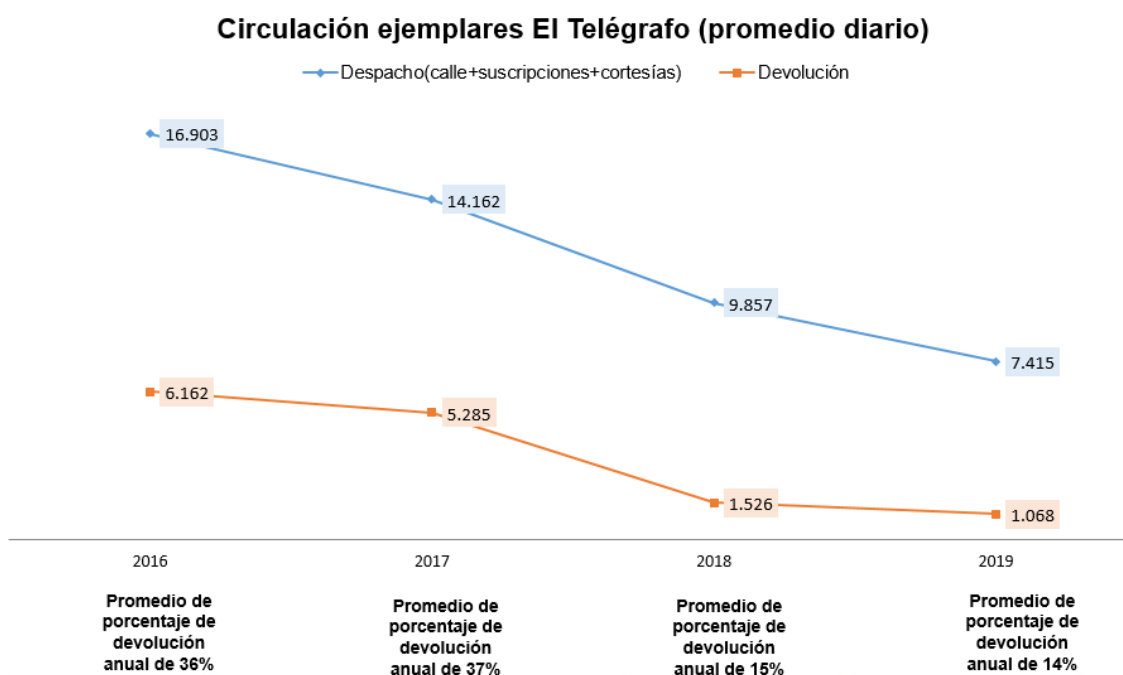


Gráfico 9: Circulación ejemplares diario El Telégrafo

El Tiempo: Circulación ejemplares

Circulación ejemplares El Tiempo (promedio anual)

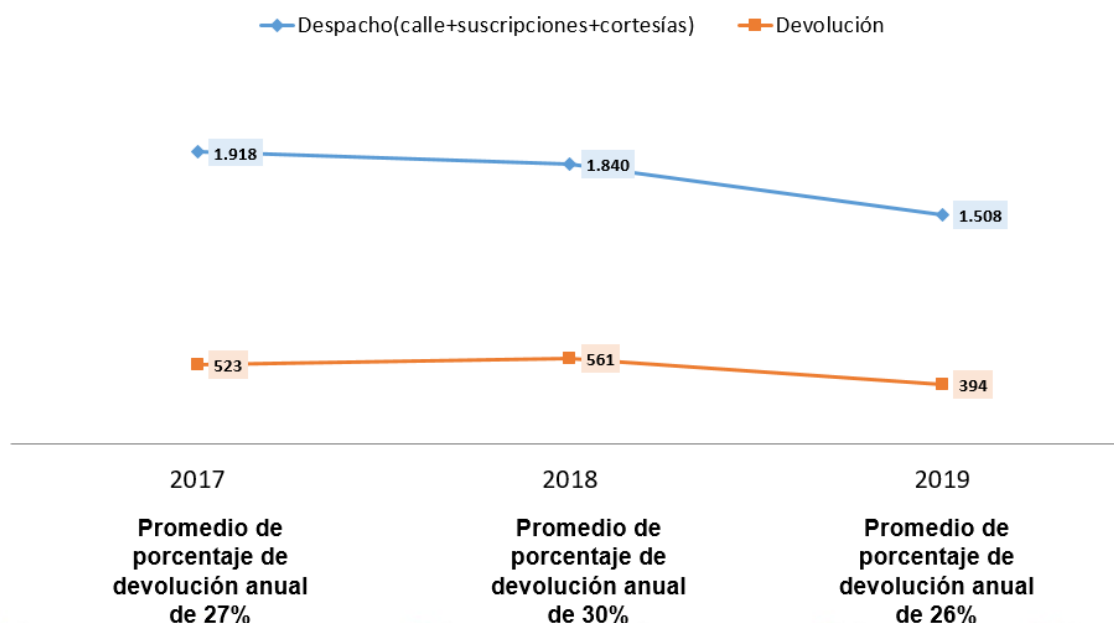


Gráfico 10: Circulación ejemplares diario El Tiempo

Medios Digitales: Visitantes Páginas Web

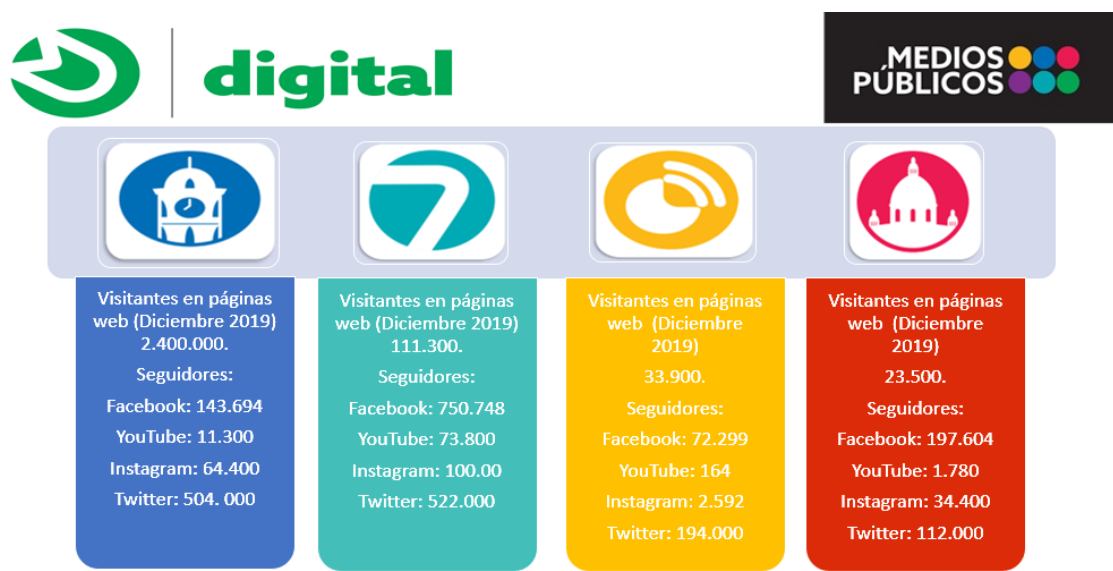


Gráfico 11: Visitantes Medios Digitales

Ecuador TV: Estaciones Repetidoras a nivel nacional

En función de las estaciones repetidoras para Ecuador TV, contamos con 99 estaciones a nivel nacional

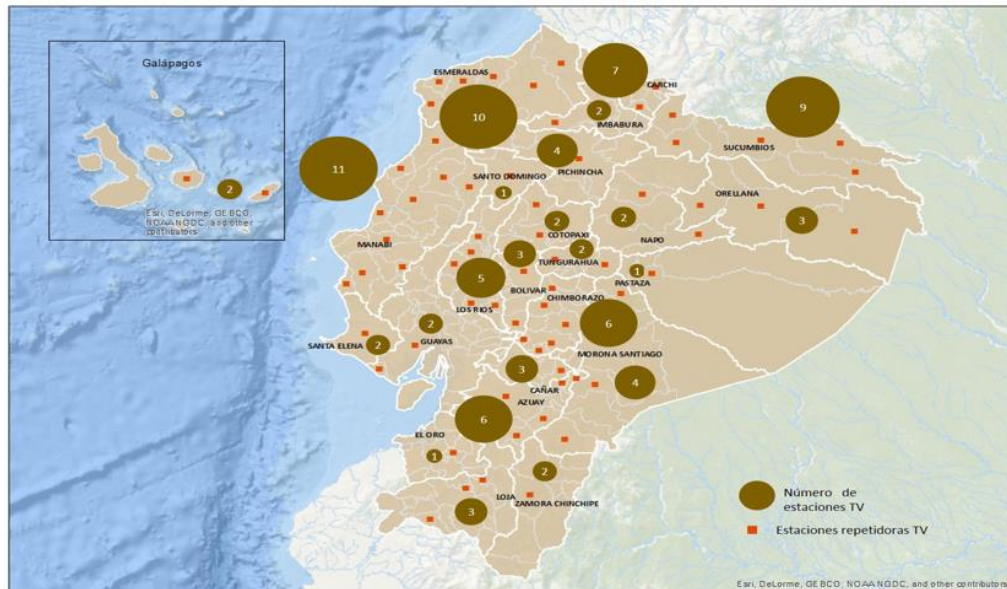


Gráfico 12: Estaciones Repetidoras Ecuador TV

Radio Pública FM: Estaciones Repetidoras a nivel nacional

En función de las estaciones repetidoras para Radio Pública FM, contamos con 66 estaciones a nivel nacional.

ESTACIONES REPETIDORAS RADIO PÚBLICA FM A NIVEL NACIONAL

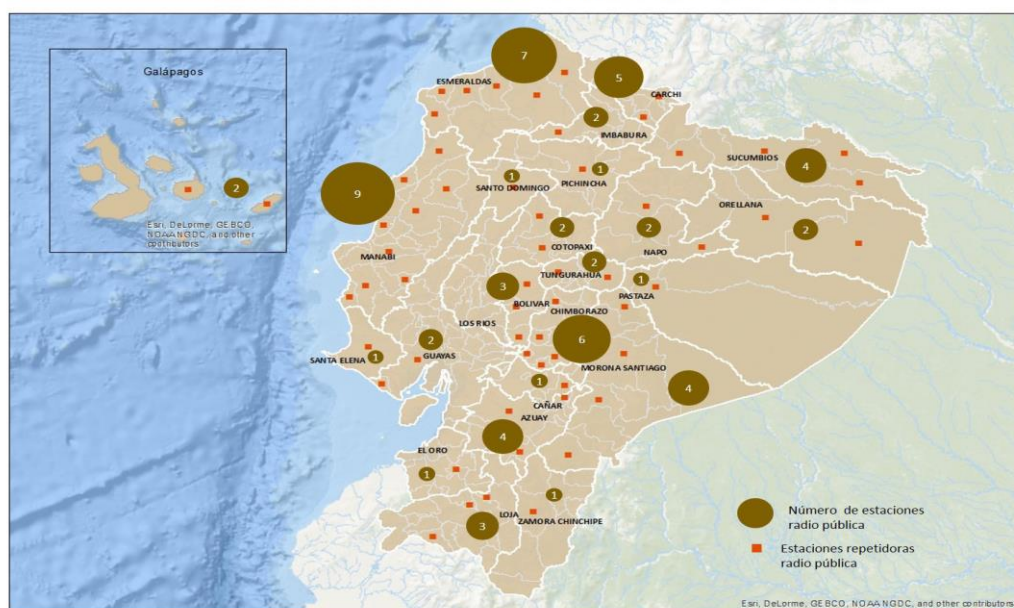


Gráfico 13: Estaciones Repetidoras Radio Pública FM

4. GESTIÓN FINANCIERA

Gestión financiera-contable

Se presenta un análisis comparativo de los Estados Financieros de Medios Públicos EP, correspondientes a los años 2018 y 2019. Se hace énfasis en las variaciones más representativas de cada grupo, así como presentación del detalle en los rubros que corresponda.

Estado de Situación Financiera.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (MEDIOS PÚBLICOS EP)				
(Valores en dólares US\$)				
	CONCEPTO	dic-18	dic-19	% VARIACIÓN DIC. 2018 A DIC. 2019
1	TOTAL DE ACTIVOS	111.426.397	107.415.076	-3,60%
2	Activos Corrientes	19.741.559	21.129.206	7,03%
3	Caja	3.141.982	4.067.997	29,47%
4	Inversiones	0	0	
5	Cuentas por cobrar	11.758.201	10.077.924	-14,29%
6	Otros activos corrientes	4.841.376	6.983.286	44,24%
7	Activos no corrientes	91.684.838	86.285.870	-5,89%
8	Planta y equipo	68.818.498	63.781.255	-7,32%
9	Otros activos no corrientes	22.866.340	22.504.615	-1,58%
10	TOTAL DE PASIVOS	41.938.933	39.193.179	-6,55%
11	Pasivos corrientes	23.274.972	24.143.365	3,73%
12	Obligaciones a corto plazo	23.274.972	24.143.365	3,73%
13	Otros pasivos corrientes	0	0	
14	Pasivos no corrientes	18.663.961	15.049.814	-19,36%
15	Obligaciones a largo plazo	18.663.961	15.049.814	-19,36%
16	Otros pasivos no corrientes	0	0	
17	PATRIMONIO	69.487.464	70.354.696	-1,24%
18	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	111.426.397	109.547.875	-1,66%

Tabla 4: Balance General, años 2018 - 2019 (en dólares US\$)

Al 30 de diciembre del 2019 se puede observar que los Activos totales disminuyen en un 3.60% (US\$ -4.011.321), en relación al mismo periodo del año 2018. Esta variación se evidencia en mayor proporción en el grupo de Activos No Corrientes con una afectación negativa del -5.89% (US\$ -5.398.968), seguido por el grupo de Activos Corrientes con el 7.03% (US\$ 1.387.646) de crecimiento.

Los Activos Corrientes están compuestos por las subcuentas de Caja, con un aumento del 29,47% (US\$ 926.014). Este resultado responde directamente por la transferencia que realizó el Ministerio de Economía y Finanzas, por concepto de pago de haberes por desvinculación del personal por un monto de \$\$2.657.017,02, el registro de contrapartida fue afectado a la cuenta contable "4-2-1-15 Transferencias Gobierno Central" dentro del Grupo de Ingresos No Operacionales; Cuentas por Cobrar con una disminución -14.29% (US\$ -1.680.277,43).

Para concluir con los Activos Corrientes, tenemos el grupo Otros Activos Corrientes, con una variación del 44.24% (US\$ 2.141.909). Está compuesto por las subcuentas de Inventarios cuyas principales variaciones son: la subcuenta Productos en Proceso, con un incremento US\$2.769.507, efecto derivado de la elaboración de textos escolares para el Ministerio de Educación. Asimismo, forman parte de este grupo las cuentas: Materia Prima con una variación del -25,02% (US\$ -587.430), Insumos que disminuye en -15.60% (US\$-74.378) y Repuestos en - 0.20% (US\$-1.356). En lo que respecta a la subcuenta Activos disponibles para la venta se mantiene el saldo desde el cierre al año 2018, conforme revisión de la razonabilidad de estos valores con el Área Administrativa y Gerencia de Impresos y Producción, se identificó que estos activos se encuentran actualmente operativos; incluye activos de la línea de negocio El Telégrafo y Línea de Negocio El Tiempo.

Por su parte, el grupo de Activos No Corrientes, presentan una disminución del -5.89% (US\$-5.398.968,12). Lo componen los Activos fijos, con una representación del 73.92% (US\$ 63.781.255,02).

En cuanto al grupo Otros Activos no Corrientes también está compuesto por los Gastos Diferidos, con un aumento de US\$205.094 y corresponde al registro del programa de pólizas; Amortizaciones Diferidas. Depósitos en Garantía representa el 0,22% (US\$ 49.645), esta cuenta registra rubros entregados en garantía por alquiler en la línea de negocio Telégrafo y Tiempo, y garantías por contratos de servicios en lo que corresponde a la línea de negocio RTV.

Activos a largo plazo, representa el 91,85% (US\$ 20.671.343) del grupo Otros Activos e incluye el registro por US\$ 16.425.94, en la subcuenta Inversiones en Acciones, realizado conforme a los Convenios de Cesión y Transferencia de Acciones, Activos y Pasivos por parte de EMCO EP a favor de Medios Públicos EP., según los Decretos Ejecutivos N°227 y N°354. También, incluye US\$ 880,02, correspondiente a Inversiones permanentes. De igual manera, la cuenta CXC compañías relacionadas con US\$ 2.984.302,33, que corresponde al registro de los valores por cobrar a los medios de comunicación conforme a los Convenios de Cesión y Transferencia de Acciones Activos y Pasivos por parte de EMCO EP a favor de Medios Públicos EP., de acuerdo a lo indicado en los Decretos Ejecutivos 227 y 354. El grupo de Activos intangibles, lo conforman programas de la televisión que se amortizan mensualmente de acuerdo a la vigencia de cada licencia según sus contratos. Al cuarto trimestre del 2019 disminuyó en - 18,85% (US\$ (-655.247). Paralelamente, la subcuenta Amortización Activos Intangibles, presenta una disminución del -4,69% (US\$ 65.132).

Por otra parte, el grupo de Pasivos presenta una disminución del -6,55% (US\$ - 2.745.753) y está conformado por los Pasivos Corrientes con un aumento de 3.73% (US\$ 868.393,22) de afectación y los Pasivos No Corrientes con una disminución del -19.36% (US\$ - 3.614.147). Respecto a las principales subcuentas que conforman los Pasivos Corrientes, se encuentran: Proveedores con una representación del 32.77% (US\$ 7.912.570,31) sobre los pasivos corrientes y una leve disminución del -6.65% (US\$ -563.743); Bancarias con el 33.03% (US\$ 7.974.330) de

participación, aumenta el 31,19% (US\$ 1.895.685); y Otras con un peso del 26,04% (US\$ 6.285.891,24) y variación del -2,51% (US\$ -161.781).

En cuanto al grupo de los Pasivos No Corrientes, lo conforman en su totalidad las obligaciones a largo plazo por un total de US\$ 15.049.813 y una variación del -19,36% en relación a diciembre 2018. Entre sus componentes se encuentran las subcuentas: *Bancarias*, representa el 80,04% (US\$ 12.046.438) con una variación del -22,28% (US\$ -3.452.903), El valor más representativo corresponde a la Corporación Financiera Nacional, del mismo se realizó refinanciamiento de restructuración de la Deuda, se detalla a continuación el desglose de esta cuenta:

Respecto al Patrimonio de esta empresa pública, se evidencia una disminución -1,66%, está compuesto por las subcuentas: *Patrimonio Público* por US\$ 67.267.674,11, rubro resultante del registro de lo dispuesto mediante Decretos Ejecutivos 227 y 354, así como el Convenio suscrito con EMCO EP. No muestra variación respecto al período fiscal 2018. *Resultados de años Anteriores* presenta una afectación del -252,42% (US\$ -5.450.624); *Donaciones* recibidas Bienes Muebles no muestra variación, la subcuenta Superávit por Revaluación fue reclasificada a Resultados Acumulados de Años Anteriores y la subcuenta *Resultado del ejercicio* muestra una pérdida acumulada de US\$ -2.132.799 al 31 de diciembre del 2019.

Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS (MEDIOS PÚBLICOS EP)				
(Valores en dólares US\$)				
	CONCEPTO	ENERO A DICIEMBRE 2018	ENERO A DICIEMBRE 2019	% VARIACIÓN
1	Ingresos operacionales	23.911.073	11.677.123	-51,16%
2	Gastos y costos operacionales	42.108.575	25.899.445	-38,49%
3	EBITDA (3 = 1 - 2)	-18.197.502	-14.222.322	-21,84%
4	Depreciaciones, Amortizaciones Operacionales	6.152.585	5.280.719	-14,17%
5	Resultado Operacional (EBIT) (5 = 3 - 4)	-24.350.087	-19.503.041	-19,91%
6	Ingresos no operacionales	21.406.326	19.017.878	-11,16%
7	Otros ingresos	0	0	
8	Gastos y costos no operacionales	3.390.849	1.647.637	-51,41%
9	Otros egresos	0	0	
10	Resultado No Operacional (10 = 6 + 7 - 8 - 9)	18.015.477	17.370.241	-3,58%
11	Resultado Neto (11 = 5 + 10)	-6.334.610	-2.132.800	-66,33%
12	Transferencias recibidas del Gobierno Central	20.764.324	17.818.824	-14,19%
13	Transferencias entregadas del Gobierno Central	0	0	
	Resultado Neto (sin transferencias Gobierno Central)	-27.098.935	-19.951.624	-26,37%

Tabla 5: Estado de resultados de enero a diciembre, años 2018 - 2019 (en dólares US\$)

Con referencia al Estado de Resultados, al 31 de diciembre del 2019 se observa una variación negativa en los Ingresos Operacionales, con una afectación del - 51,16% (US\$ -12.233.950) en comparación con el período a diciembre del año 2018. Este efecto está relacionado directamente con la facturación de textos escolares del Ministerio de Educación, evidenciando una contracción en la línea de negocio de impresos. En menor medida, las demás líneas de

negocio, también presentan un decremento del 37% en promedio. En contraste, la línea de negocio de telecomunicaciones (televisión, radio y medios digitales), aumenta un 298% (US\$831.298).

Por su parte, los Costos y Gastos Operacionales disminuyen el 38,49% (US\$ -16.209.130), sin considerar depreciaciones ni amortizaciones.

Este grupo está conformado por los subgrupos de Gastos Operacionales y Costos de Ventas, con el 23,56% (US\$ 6.101.378) y 76,44% (US\$ 19.798.067,43) de representación. Los Costos de Ventas, están compuestos por los Directos e Indirectos, siendo su variación del -59,34% (US\$ -9.461.287,44) y -25,04% (US\$ - 4.446.648), respectivamente. Del subgrupo de los Costos Directos, se segregan de la siguiente manera:

- Materia prima: disminuye el 69,89% (US\$ -6.946.441). Está conformada principalmente por la cuenta papel con el 90,59% de representación.
- Mano de obra directa: disminuye el -29,83% (US\$ -609.280).
- Costos tercerizados: con un decremento de -85,07% (US\$ -438.685)
- Directos radio, TV y medios digitales: disminuye 67,84% (US\$ -1.466.879)

En lo que corresponde a los costos indirectos, estos se subdividen entre:

- *Mano de obra indirecta*, disminuye el -18,09% (US\$ - 1.707.359), principalmente por el rubro de sueldos y salarios.
- *Materiales indirectos*: varía el -31,69% (US\$ -390.126), principalmente en las subcuentas de *Insumos para maquina* (-73,02% - US\$ -4.952), *Pallets* (-75,93% - US\$ -32.897) y *Combustibles de Planta*, varía el -66,27% (US\$ -26.486).
- Depreciación y amortización: baja -13,74% (US\$ - \$554.911).
- Servicios indirectos: disminuye el -63,63% (US\$ -1.152.173), con una afectación de -70,91% (US\$ -670.424) en la subcuenta Transporte de Ejemplares y -52,53% (US\$ -249.619) en la subcuenta Transporte de impresos.
- Otros indirectos: disminuyen el -44,69% (US\$ - 360.092), siendo el rubro de servicio prestados, el de mayor variación con el -65,12% (US\$ -52.986) de afectación.
- Viajes: varía negativamente en -57,44% (US\$ -116.062), siendo la subcuenta de Ticket aéreos la de mayor decremento -73,51% (US\$ - 16.543).
- Servicios tercerizados indirectos: decrece el -88,75% (US\$ - 133.281).
- Indirectos de radio, televisión y medios digitales: presenta una disminución de -39,73% (US\$ - 32.641), específicamente en el rubro de correspondencias locales.

Ante lo expuesto, el Resultado Operacional al 31 de diciembre del 2019 resulta en una Pérdida Operacional acumulada de US\$ - 19.503.041, correspondiente a una pérdida del -19,91%, inferior al período comparado.

Los ingresos por línea de negocio se conformaron de la siguiente manera:

Línea	Monto
Audio Visual y contenidos	4.048.876,39
Impresos	7.561.718,02
Servicios de Radiodifusión y Transmisión	556.465,87
Otros Ingresos	115.448,39
TOTAL	12.282.508,67

Tabla 6: Ingresos por Línea de Negocio al cierre del 2019

Detalle de ingresos y cuentas por cobrar

Código	Descripción	Ejecución 2018	Ejecución 2019	Variación %
1	Ingresos Corrientes	40.275.114,60	25.452.129,46	-37%
14	Venta de Bienes y Servicios	24.684.516,18	13.137.164,22	-47%
1402	Ventas de Productos y Materiales	23.276.551,35	10.553.931,17	-55%
1403	Ventas No Industriales	1.102.749,63	2.453.930,85	123%
1404	Ventas de Desechos y Residuos	305.215,21	129.302,20	-58%
17	Renta de Inversiones y Multas	-	84.231,24	100%
1702	Rentas por Arrendamientos de Bienes	-	84.231,24	100%
18	Transferencias y donaciones corrientes	15.590.598,42	12.230.734,00	-22%
1801	Transferencias corrientes del sector público	15.590.598,42	12.230.734,00	-22%
19	Otros Ingresos	-	-	0%
1904	Otros No Operacionales	-	-	0%
2	Ingresos de Capital	18.927.073,77	7.834.742,21	-59%
28	Transferencias y donaciones de capital e inversión	18.927.073,77	7.834.742,21	-59%
2801	Transferencias y donaciones de capital e inversión	18.927.073,77	7.834.742,21	-59%
3	Ingresos de Financiamiento	6.844.306,20	8.984,60	-100%
36	Financiamiento Público	-	-	0%
3602	Financiamiento Público Interno	-	-	0%
3605	Créditos de Proveedores Internos	-	-	0%
37	SalDOS Disponibles	-	-	0%
3701	SalDOS en Caja y Bancos	-	-	0%
38	Cuentas Pendientes por Cobrar	6.844.306,20	8.984,60	-100%
3801	De Cuentas Pendientes Por Cobrar	6.844.306,20	8.984,60	-99,87%
TOTAL GENERAL		66.046.494,57	33.295.856,27	-50%

Tabla 7: Detalle de ingresos

De la misma forma con relación a los gastos se detalla su principal ejecución:

- Gasto corriente: compuesto por los gastos de personal, servicios básicos, pago de cuotas de interés de los créditos que Medios Públicos mantiene con las entidades Financieras, seguros, impuestos, etc.; representando una ejecución del 82% USD 6.775.016,91
- Gastos de producción: representa los gastos de nómina, servicios básicos áreas y locaciones de producción, materia prima, producción por el valor de USD 18.139.804,99, representando el 83% de ejecución de este grupo.
- Gastos de inversión: presenta ejecución por el registro presupuestario de los desembolsos realizados por el proyecto de ampliación tecnológica JBIC que corresponde al 13% es decir USD 388.831,61.

- El proyecto de desvinculación de personal de Medios Públicos no se ejecutó en el año 2019 debido a que los recursos fueron entregados por el ministerio de Finanzas el 30 de diciembre del mismo año.
- Gastos de capital: en su mayoría corresponde al registro presupuestario de los desembolsos realizados por el proyecto de ampliación tecnológica JBIC que es de USD 1.861.121,55 el 99% de ejecución.
- Aplicación de financiamiento: corresponde al devengo de las cuotas de capital del crédito que la empresa mantiene con el Banco de Desarrollo BEDE, por el valor de USD 2.931.112,27, el 99% de ejecución.

Partida Presupuestaria	Descripción Partida Finanzas	Ejecución 2018	Ejecución 2019	Variación %
5	Gasto Corriente	10.631.997,27	6.775.016,91	-36%
51	Gastos de Personal	4.324.935,94	3.854.075,55	-11%
5101	Remuneraciones Básicas	3.227.831,73	2.871.156,55	-11%
5102	Remuneraciones Complementarias	368.275,63	328.165,78	-11%
5103	Remuneraciones Compensatorias		2.927,95	100%
5105	Remuneraciones Temporales	129.746,93	84.132,60	-35%
5106	Aportes Patronales a la Seguridad Social	578.281,65	486.819,38	-16%
5107	Indemnizaciones	20.800,00	80.873,29	289%
53	Bienes y Servicios de Consumo	2.836.600,70	2.100.013,48	-26%
5301	Servicios Básicos	1.022.317,61	756.412,67	-26%
5302	Servicios Generales	838.571,72	766.970,45	-9%
5303	Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias	179.994,18	72.219,91	-60%
5304	Instalaciones, Mantenimientos y Reparaciones	255.579,95	62.899,34	-75%
5305	Arrendamientos de Bienes	89.613,23	44.944,81	-50%
5306	Contratación de Estudios, Investigaciones y Servicios Técnicos Especializados	33.930,40	50.203,86	48%
5307	Gastos en Informática	241.685,14	125.836,01	-48%
5308	Bienes de Uso y Consumo Corriente	169.512,94	220.526,43	30%
5314	Bienes Muebles No Depreciables	5.395,53	-	-100%
56	Gastos Financieros	2.040.237,57	216.334,90	-89%
5602	Intereses y Otros Cargos de la Deuda Interna	2.040.237,57	216.334,90	-89%
57	Otros Gastos Corrientes	1.430.223,06	604.592,98	-58%
5701	Impuestos, Tasas y Contribuciones	411.203,92	385.939,27	-6%
5702	Seguros, Costos Financieros y Otros Gastos	1.019.019,14	218.653,71	-79%
6	Gastos de Producción	33.888.116,18	18.139.804,99	-46%
61	Gastos en personal para la producción	13.203.203,18	10.996.797,05	-17%
6101	Remuneraciones Básicas	9.305.591,77	7.919.708,16	-15%
6102	Remuneraciones Complementarias	1.126.353,14	952.720,37	-15%
6103	Remuneraciones Compensatorias	-	6.757,47	100%
6105	Remuneraciones Temporales	786.868,20	556.863,23	-29%
6106	Aportes Patronales a la Seguridad Social	1.943.263,23	1.489.100,56	-23%
6107	Indemnizaciones	41.126,84	71.647,26	74%
63	Bienes y servicios para la producción	20.682.218,97	7.141.214,28	-65%
6301	Servicios Básicos	1.302.854,74	683.631,17	-48%
6302	Servicios Generales	6.069.424,07	1.613.267,12	-73%
6303	Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias	202.095,27	103.835,78	-49%
6304	Instalaciones, Mantenimientos y Reparaciones	235.100,11	123.886,01	-47%
6305	Arrendamientos de Bienes	63.235,63	116.084,15	84%

6306	Contratación de Estudios, Investigaciones y Servicios Técnicos Especializados	206.862,33	231.580,28	12%
6307	Egresos en Informática	30.365,07	-	-100%
6308	Bienes de Uso y Consumo de Producción	340.035,46	380.638,71	12%
6310	Adquisición de Materias Primas	12.232.246,29	3.876.318,73	-68%
6314	Bienes Muebles no Depreciables	-	11.972,33	100%
67	Otros gastos de Producción	2.694,03	1.793,66	-33%
6701	Impuestos, Tasas y Contribuciones	1.959,92	1.793,66	-8%
6702	Seguros, Costos Financieros y Otros egresos	734,11	-	-100%
7	Gastos de Inversión	1.200.000,00	388.831,61	-68%
71	Egresos en personal para inversión		-	0%
7102	Remuneraciones Complementarias		-	0%
7107	Indemnizaciones		-	0%
73	Bienes y Servicios para Inversión		388.831,61	100%
7304	Instalación, Mantenimiento y Reparación		256.974,85	100%
7308	Bienes de Uso y Consumo de Inversión		131.856,76	100%
78	Transferencias o Donaciones para Inversión	1.200.000,00		-100%
7809	Participaciones	1.200.000,00		-100%
8	Gastos de capital	13.990.181,90	1.861.121,55	-87%
84	Bienes de larga duración	13.990.181,90	1.861.121,55	-87%
8401	Bienes Muebles	13.990.181,90	1.861.121,55	-87%
8404	Intangibles	-	-	0%
9	Aplicación de Financiamiento	6.936.396,30	2.931.112,27	-58%
96	Amortización de Deuda Pública	6.936.396,30	2.931.112,27	-58%
9602	Amortización de deuda interna	6.936.396,30	2.931.112,27	-58%
97	Pasivo Circulante	-	-	0%
9701	Deuda Flotante	-	-	0%
Total general		66.646.691,65	30.095.887,33	-55%

Tabla 8: Detalle de Gastos al cierre del 2019

5. GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Dentro de esta sección se exponen las principales acciones y acontecimientos que afectan al desarrollo organizacional como escalas salariales, salud ocupacional y desarrollo del talento humano.

5.2. Instrumentos habilitantes para la gestión

Medios Públicos EP, cierra el año 2019 con 12 documentos habilitantes aprobados:

Concepto	Vigente (si/no)	Aprobado por	# resolución o # documento	Fecha
Norma Interna de Administración y Regulación del Talento Humano de El Telégrafo	SI	Directorio de la empresa	SD-E-07-2015	17/04/2015
Reglamento Interno para el ejercicio de la Jurisdicción Coactiva	SI	Munir Massuh	GG-E-TEP-RE-019-2015	30/11/2015
Código de ética – Manual de Política de ética de El Telégrafo EP.	Si	Marco Vivanco	MPEP-DTH-2019-0238-M	1/03/2019
Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa Pública de El Telégrafo EP.	SI	Munir Massuh	MDT-DRTSP5-2015-3952-R2-ES	31/12/2015
Reglamento Interno de Seguridad y Salud del Trabajo	SI	Munir Massuh	A-ET-GR-RS-01	06/05/2016

Concepto	Vigente (si/no)	Aprobado por	# resolución o # documento	Fecha
Reglamento de asociatividad de la Empresa Pública El Telégrafo EP.	SI	Directorio de la empresa	SD-E-013-2016	22/08/2016
Disposiciones generales para el pago de la remuneración variable de la Empresa Pública de Comunicación del Ecuador - Medios Públicos EP	SI	Directorio de la empresa	Resolución No. SD-E-24-2016	16/11/2016
Reglamento para el manejo de fondos rotativos de la Gerencia de Impresos	SI	Munir Massuh	R-MP-GA-FI-02	01/02/2017
Reglamento interno para el pago de viáticos, subsistencia, movilización y alimentación dentro y fuera del país para los servidores públicos de Medios Públicos EP.	SI	Munir Massuh	R-MP-GA-TH-01	01/03/2017
Reglamento Interno para la Gestión Documental y Archivo	SI	Munir Massuh	R-MP-GA-AD-02	30/04/2017
Reglamento de Contrataciones del Giro Específico del Negocio	SI	Munir Massuh	GG-MPEP-RE-011-2017	06/07/2017
Reglamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa Pública Medios Públicos de Comunicación del Ecuador – Medios Públicos EP	SI	Munir Massuh	GG-MPEP-RE-012-2017	10/07/2017

Tabla 9: Instrumentos habilitantes

5.3. Variación del número de personal

En cuanto al total de empleados que suman la fuerza laboral de Medios Públicos EP, se puede mencionar que se termina el año 2019 con 657 colaboradores; de los cuales 651 empleados se encuentran físicamente en las instalaciones de la empresa y los siete restantes se encuentran en comisión de servicios. Cabe mencionar que considerando que se ejecutó el proyecto denominado “Proyecto de desvinculación de personal de Medios Públicos EP” en el mes de diciembre, se evidencia una reducción sustancial del personal y por ende en la masa salarial, esta reducción de personal optimizó y dio más valor a la calidad del gasto público debido a que se realizó un análisis de puestos duplicados o innecesarios.

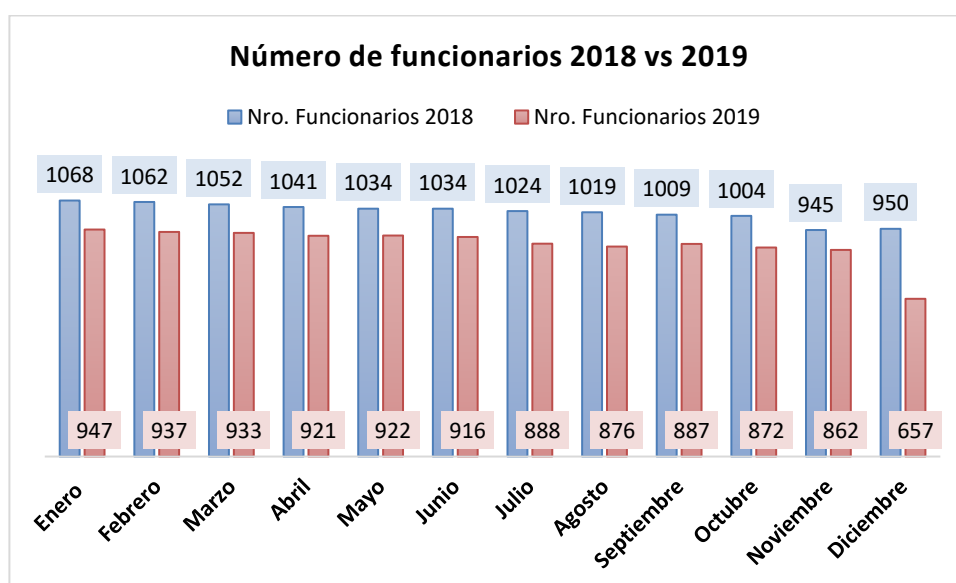


Gráfico 14: Variación del personal

5.4. Variación de la masa salarial

Con la aplicación del proyecto de desvinculación, la masa salarial sufrió una variación en el último trimestre del año 2019. Lo mencionado evidencia un ahorro sustancial de cerca de 400 mil dólares mensuales, que al año significaría un ahorro de USD\$4.7 millones. Este ahorro le permitió a la empresa optimizar la utilización de los recursos de mano de obra, a continuación se muestra la evolución del gasto de masa salarial de todo el año haciendo énfasis en el último mes del año 2019, puesto que se tiene una reducción de gasto de cerca del 30% en comparación al mismo mes del año 2018.

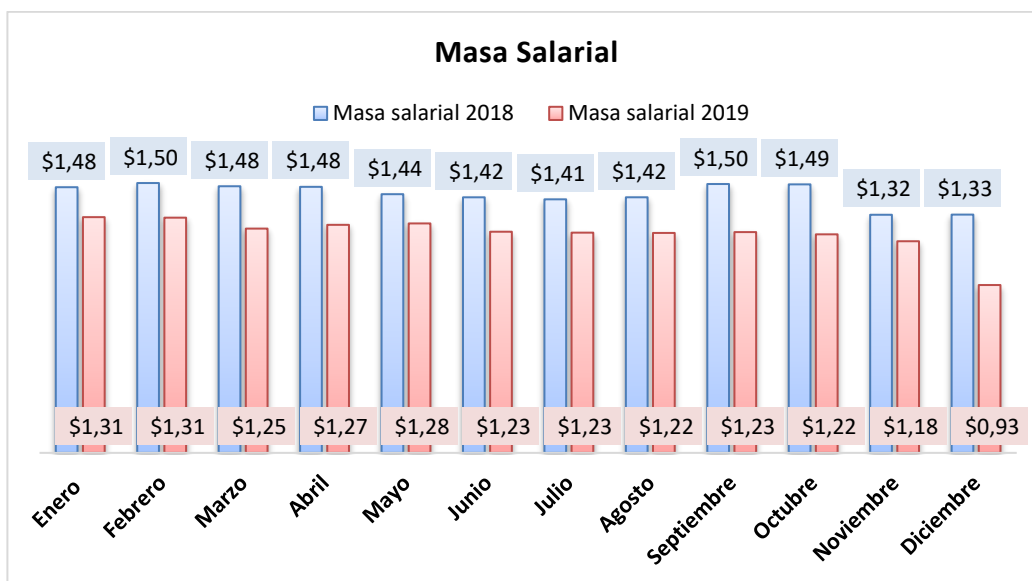


Gráfico 15: Masa Salarial

5.5. Indicadores de Gestión

Periodo	% de personal con discapacidad	% personal en agregado res de valor	numero personal en agregado res de valor	% Personal en Gobernantes asesoría y apoyo	Número Personal en Gobernantes asesoría y apoyo	Índice de rotación
Enero	4%	74%	702	26%	245	3%
Febrero	4%	74%	693	26%	244	3%
Marzo	4%	74%	688	26%	245	3%
Abril	4%	74%	685	26%	236	5%
Mayo	4%	74%	654	26%	268	5%
Junio	4%	75%	681	25%	235	5%
Julio	4%	75%	668	25%	220	4,73%
Agosto	5%	75%	661	25%	215	4,73%
Septiembre	5%	74%	653	26%	228	4,73%

Octubre	5%	74%	646	26%	226	1.84%
Noviembre	5%	74%	639	26%	223	23.97%
Diciembre	4%	74%	487	26%	171	0.66%

Tabla 10: Indicadores de Gestión al cierre del 2019

Como cumplimiento a las acciones requeridas para fortalecer el Clima Laboral, la Dirección de Talento Humano, a través de las Gerencias y Direcciones han venido ejecutando algunas acciones de fortalecimiento como son:

SUBFACTOR	ACTIVIDADES
CREDIBILIDAD	Fortalecimiento de canales de comunicación, transparentando la información más sensible que impacta con la gestión operacional.
MOTIVACIÓN	Actividades de Integración y charlas motivacionales.
COMUNICACIÓN	Revisión de la Política de Comunicación. Desarrollo de la cartelera en las diferentes Gerencias y Direcciones. Reuniones de trabajo para informar avances de procesos internos y novedades de la empresa. Retroalimentación (cumplimiento de metas). Presentación de reportes semanales de actividades. Implementación de un sistema de Planificación para los temas propios generados por los funcionarios.
PARTICIPACIÓN	Establecimiento de reuniones con los Directores y Jefaturas con temporalidad semanal, quincenal o mensual, acorde a la operación de cada área para su participación en los retos empresariales propuestos y la toma de decisiones. Ejecución de reuniones interdepartamentales para la optimización del uso de los recursos e insumos de información. Reuniones de Retroalimentación.
EVALUACIÓN	Ejecución de la Evaluación de Desempeño (periodos de prueba y salidas de personal) a través de la nueva metodología y sistema de evaluación.
ORGANIZACIÓN	Diseño del Plan de Optimización de Horarios de Trabajo para fortalecer la organización empresarial.
CUMPLIMIENTO	Reuniones de trabajo con los ejecutivos sobre el cumplimiento de los resultados obtenidos. Seguimiento y evaluación permanente a través del sistema de evaluación de desempeño por indicadores. Desvinculación de 206 servidores, acorde a las políticas de austeridad empresarial.
INDEPENDENCIA	Fortalecimiento de la independencia del personal en la ejecución de acciones, en razón de la evaluación del desempeño por indicadores de gestión.
INTEGRACIÓN	Pausas activas dos veces al día de lunes a viernes, y una pausa activa musical al mes. Reuniones de integración: Celebración de cumpleaños; Programa de Disfraces; Programa Fiestas de Quito; Programa Navideño (Novena); Programa social; Agasajo a los niños de la Guardería "La Mariscal"; y Programa de Fin de Año;
IDENTIFICACION	Fortalecimiento de los valores empresariales y elementos filosóficos a partir de la implementación del Código de Ética y el Comité de Ética.
RECONOCIMIENTO	Reconocer al equipo por los logros obtenidos con el trabajo realizado, cuya evaluación será trimestral y por departamento; Reconocer la puntualidad del personal; Reuniones diarias de evaluación de los contenidos de El Telégrafo-impreso; Evaluación de aptitudes y destrezas en puestos de trabajo.
DESARROLLO	Capacitaciones afines al puesto; Charlas internas de temáticas relevantes, para retroalimentar conocimientos; Talleres internos para actualizar conocimientos específicos; Talleres con profesionales especializados; Prácticas de inclusión del personal en áreas afines
EQUIDAD	Manejo Integral software de tarea para verificar la equidad en las actividades, control de actividades promocionales (comerciales); Planificación y distribución de funciones de forma equitativa; Revisión de la Política de Equidad de Género y Equilibrio Vida Familiar – Laboral
APERTURA CAMBIO	AL Realización de talleres que facilitan la apertura al cambio tanto en el ámbito técnico como conductual. Implementación de momentos de confianza para fortalecer la apertura al cambio, a través de reuniones interdepartamentales. Apertura a los colaboradores para asumir nuevos retos. Capacitaciones internas sobre nuevas tecnologías y metodologías a ser utilizadas.

SUBFACTOR	ACTIVIDADES
INICIATIVA	Ejecución de nuevos proyectos para mejorar el servicio al cliente interno y externos. Difusión de información e imagen institucional. Campaña de socialización sobre la importancia de reciclar el plástico. Reconocimiento de puntos adicionales en la evaluación de desempeño por iniciativas presentadas en cada área de trabajo.
INSTALACIONES	Mejor organización de los puestos de trabajo. Mantenimiento de mobiliario.
HERRAMIENTAS	Gestionar las herramientas de trabajo tanto tecnológicas como administrativas para el mejor desempeño y logro de resultados.
EQUILIBRIO PERSONA - TRABAJO	Construcción conjunta del Plan de Optimización de Horarios de Trabajo, que tiene como uno de los objetivos mejorar la planificación de turnos e incrementar el equilibrio vida personal – laboral. Revisión de la Política de Equidad de Género y equilibrio vida personal – familiar.

Tabla 11: Actividades para la mejora del clima laboral

Avance en la ejecución de Proyectos.

Durante el tercer trimestre del año 2019, Medios Públicos EP, inició con la construcción del proyecto de inversión “DESVINCULACIÓN DE PERSONAL DE MEDIOS PUBLICOS E.P.” con el cual se planteó optimizar la fuerza laboral de la empresa, así como reducir costos operacionales. El proyecto como tal se planteó en el cuarto trimestre del mismo año, específicamente a finales de noviembre. Su fecha de aprobación en directorio fue 20 de noviembre y los fondos fueron transferidos desde el MEF el lunes 30 de diciembre del año 2019.

A continuación, se muestra los detalles principales y características del proyecto:

No.	Objetivo Estratégico Empresarial	Nombre del Proyecto	Fecha		Monto Original total	Monto Actual Total	Comentarios u observaciones
			Inicio	Fin (actual)			
1	Incrementar la sostenibilidad económica financiera de la Empresa Medios Públicos EP	Desvinculación de Personal de Medios Públicos EP	1/11/2019	30/6/2020	\$2.657.017,02	\$2.657.017,02	La desvinculación fue ejecutada a finales del mes de noviembre y diciembre de 2019, acorde a lo definido en el proyecto, quedando pendiente de desvinculación de un grupo de 4 personas para su notificación enero de 2020. Al 31 de diciembre de 2019, se inició el proceso de recepción de documentación y trámite de la liquidación. Con la documentación habilitante completa, se procesan los trámites de pago. Una vez efectuados los pagos, se procederá con el cierre en el sistema de la Secretaría Técnica Planifica Ecuador.

Tabla12: Detalles del Proyecto

6. Gestión Tecnológica

En la Gerencia de Tecnología se identificó que en la jefatura de infraestructura, el personal operaba como dos empresas separadas, es decir que posterior a la fusión de las empresas El

Telégrafo EP y RTVECUADOR EP, no se integró la operatividad de la infraestructura tecnológica, generando duplicidad de funciones, ante lo cual se efectuaron las siguientes acciones:

- Se inició un proceso de transferencia de información interna, con la finalidad de que el personal de infraestructura pueda gestionar todos los equipos de la empresa, a partir de lo cual se han mejorado los tiempos de respuesta ante incidentes y se han identificado puntos de optimización de la infraestructura.
- Se ha redefinido la visión de la unidad de desarrollo, con un enfoque en productos y servicios hacia el cliente externo, para esto se han asignado nuevas funciones como: gestión de SEO, gestión de herramientas de monetización, gestión de tendencias tecnológicas y análisis de herramientas de software libre y de código abierto.
- Con la finalidad de reducir las fallas operativas y de mejorar los tiempos de respuesta ante incidentes, se implementó una sala de monitoreo basada en software libre y con recursos internos, existentes en las bodegas de Medios Públicos EP.



Gráfico 16: Centro de Monitoreo

- Se inició el análisis para convergencia IT/OT, determinando que este modelo operacional representa potenciales reducciones de costos operativos, reducción de riesgos y oportunidades para mejorar la eficiencia y la capacidad de innovación de la empresa, en ese contexto desde la Gerencia General se ha planteado la integración de estas unidades como una sola gerencia, lo que constituye el punto de partida hacia la convergencia IT/OT.



Gráfico 17: Esquema de armonización de Tecnología y Operaciones

- En el mes de agosto de 2019 se inició la evaluación de factibilidad de migración a tecnologías digitales libres basados en la metodología establecida, al momento están en marcha pilotos de las siguientes herramientas basadas en código abierto:

Odoo (Sistema CRM)

Bamboo BSC (Sistema de gestión basado en Balanced Score Card)

OpenHRMS (Sistema de gestión de historias médicas ocupacionales)

Alfresco (Sistema de gestión documental)

GLPI (Sistema de gestión de servicios)

Ubuntu (Sistema Operativo)

Libre Office (Software de Ofimática)

Audacity (Software de edición de audio)

Blender (Software de animación 3D)

- Conforme al Acuerdo Ministerial No. 030-2019 “Plan de Migración de los Sistemas de Información”; el personal de tecnología de Medios Públicos, en conjunto con personal del MINTEL y la CNT, elaboró el plan de migración MPEP 2020-2021.



Gráfico 18: Plan de Migración 2020-2021

- Con equipamiento existente de la Empresa, se habilitan sistemas de climatización de contingencia en los centros de datos: Guayaquil (principal) y Quito (Radio).
- Para mitigar el riesgo de pérdida de información y previo a la adquisición de equipos o repuestos, se ejecutó una verificación de las existencias en las distintas bodegas de la empresa, posteriormente se habilita servidores y equipos de almacenamiento con partes existentes en bodegas y equipos fuera de servicio.
- Se adquiere discos (por autogestión para recuperar los servidores al 100%)
- Se definió, y se inició un proceso de adquisición de discos y repuestos que permitan restablecer el 100% de los servidores y equipos de almacenamiento de la empresa.
- Se inició el proceso de consolidación de los centros de datos de Quito (RTVECUADOR – El Telégrafo) y Cuenca (El Tiempo – Pública FM).

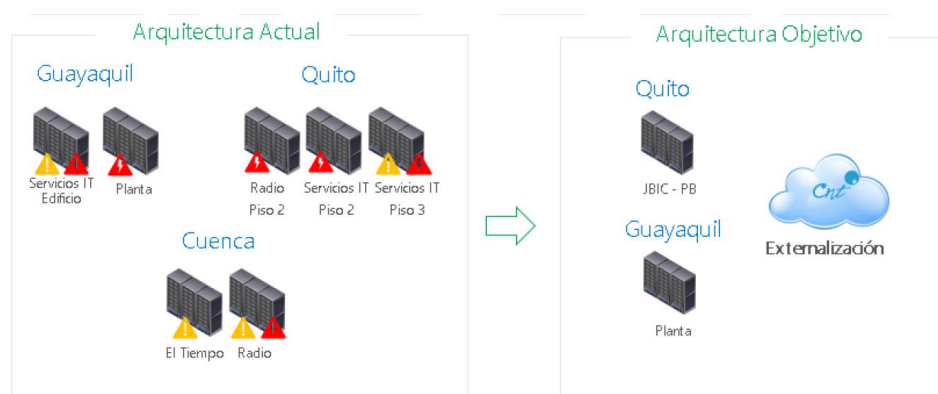


Gráfico 19: Centro de Datos

- El 25 de noviembre de 2019 se presentó un conato de incendio, que representó la pérdida total de los equipos del centro de datos de la ciudad de Guayaquil; sin embargo, con la ejecución del plan de contingencias, se logró mantener la operatividad de la empresa, el incidente generó la indisponibilidad de los siguientes servicios (hasta la recuperación o la activación de los esquemas de contingencias), por los períodos detallados a continuación:

Servicios de red (Guayaquil): 4 horas

Centros de datos (Guayaquil): 11 horas

Servidores (Guayaquil): 11 horas

Aplicaciones (Nacional): 15 horas

- Se realizó una redefinición del modelo de alojamiento de los sitios, definiendo una modalidad de servicios gestionados, que permitirán un importante ahorro en los costos y mejores prestaciones para los portales de la empresa.
- Se desarrollan los nuevos sitios de Pública FM y El Tiempo.
- Se han habilitado y desarrollado nuevos servicios y aplicaciones, para enriquecimiento de los servicios Web.

AMP Stories (formato enriquecido y optimizado para móvil ejemplo)

Genially Team Pro (herramienta de animación e interactividad ejemplo)

Oovvuu (plataforma de enlace de videos con notas mediante Inteligencia artificial)

Apester (plataforma de contenido interactivo para móvil con monetización ejemplo)

Herramientas SEO (Google Key Planner, keyword.io)

Estrategia SEO (definición funciones de estrategia y talleres de SEO)

Livestream (Servicio de Streaming ejemplo)

Sendingblue (Servicio de Mailing para newsletter, con funcionalidades avanzadas ejemplo)

Tableau Public (Herramienta de análisis de datos)

Flourish (Herramienta de análisis de datos) (pendiente)

Infogram (Herramienta de análisis de datos) (pendiente)

- Se inició un proceso de rediseño de la infraestructura de seguridad perimetral, para consolidar los firewalls de la empresa pasando de 9 a 3 sistemas de seguridad perimetral. A pesar de no contar los equipos necesarios que permitan el nivel de consolidación esperado, se ha iniciado un proceso de eliminación y consolidación de enlaces con los equipos existentes. Al momento se han eliminado enlaces de Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato, Manta y Machala, pasando de 47 a 26 enlaces lo cual representa una reducción en costos en conectividad hasta el momento de USD \$ 33.000,00 anual con respecto a lo presupuestado.

7. CONCLUSIONES

- Al finalizar el año 2019 se logró concretar el proyecto de inversión denominado “Desvinculaciones de personal de Medios Públicos EP”.
- Se optimizó el tamaño del personal de la empresa, finalizando el 2019 con 657 trabajadores, sin afectar la operación del giro normal del negocio de la empresa, así como no se disminuyeron los niveles de calidad y cantidad.
- Las órdenes de producción de impresos han cumplido los parámetros de calidad correspondientes.
- Se logró reducir el porcentaje de devolución de diario El Telégrafo, pasando de 30% a 14%.
- A diciembre de 2019 la masa salarial es de menos de un millón de dólares.
- Pública FM ha logrado mantenerse dentro de los primeros 3 lugares de audiencia en Quito y Guayaquil, es necesario mencionar que la señal radial de Pública FM llega a las 24 provincias del Ecuador.
- Las consultas realizadas por la ciudadanía, se adjunta el detalle de las acciones realizadas:

Nro.	Pregunta	Acción
1.	Medios Públicos tienen la esencia de ser el medio de comunicación incluyente en el país. De acuerdo a la Ley Orgánica de Discapacidades, ¿la empresa cumplió en el 2019 con el porcentaje de personal con discapacidad dispuesto en la normativa?	En el Art. 47- Inclusión laboral, señala que la obligación de las empresas es la contratación del 4% de personas con discapacidad. Durante el 2019, la Empresa de Medios Públicos cumplió las políticas laborales establecidas en la Ley Orgánica de Discapacidades, como se observa en el siguiente cuadro. Tanto en radio como en televisión propusimos espacios de inclusión, con interpretación en lengua de señas y programas exclusivos de discapacidad como el que dirigía y producía Cristian Salinas, “Borrando fronteras” en Pública FM.
2.	En la programación de Medios Públicos, ¿se incluyó el tema de la interculturalidad?	Observando el principio de interculturalidad y plurinacionalidad dictaminado en la Ley Orgánica de Comunicación, además cumpliendo con la misión institucional de garantizar el derecho ciudadano a una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, nuestra programación en el 2019 contenía espacios plurales como: Un noticiero Willaykuna de 30 minutos de lunes a viernes a través de EcuadorTV. Además, una revista radial informativa bilingüe (kichwa-español), que recogía la actualidad nacional y de la comunidad, explicando, a la vez, aspectos importantes de la vida de los quichuas en Ecuador.
3.	Los periódicos en el mundo empiezan a digitalizarse. Uno, por la penetración de la tecnología cada vez más alta en nuestras vidas; y dos, por una preocupación ambiental sobre el uso del papel. Entonces, ¿los diarios públicos del país han tomado ese rumbo?	Efectivamente, diario El Telégrafo y El Tiempo se imprimieron con normalidad durante todo el 2019. Es desde este año, que la empresa enfocó todos los esfuerzos para fortalecer la versión digital, incluso transformar su estructura a un portal de noticias dinámico y moderno, teniendo como referentes a plataformas digitales mundiales, siguiendo la hoja de ruta ya implementada hace tres años: diversidad, calidad, libertad de expresión y prensa.
4.	Quisiera escuchar sobre la situación de los ex trabajadores de los Medios Incautados que fueron despedidos sin pagar liquidaciones.	Conforme a la consulta realizada al Ministerio de Trabajo, se expresa que en este punto es preciso aclarar que de acuerdo a lo determinado en la legislación vigente, la relación laboral entre el empleador y sus trabajadores es independiente y no se extiende a sus accionistas; en consecuencia la Empresa Pública de Medios de Comunicación EP no es el empleador de ningún trabajador de las compañías de las que es accionista. En tal virtud, siendo que no existe relación laboral entre la Empresa Pública y los ex trabajadores de las mencionadas empresas que se encuentran en proceso de liquidación, el pago de las obligaciones laborales con los ex trabajadores, corresponde a cada uno de los medios de comunicación privados en aplicación de las normas que regulan la liquidación societaria.

Dr. Édison Toro Calderón
Gerente General
Empresa Pública de Medios Públicos del Ecuador

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de riesgos

LÍNEA DE NEGOCIO	PRODUCTOS / SERVICIO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	DISPARADOR DEL RIESGO	PROB. (%)	IMPACTO (%)	PLAN DE ACCIÓN	AVANCE DEL PLAN DE ACCIÓN	COSTO PLAN DE ACCIÓN PRESUPUESTADO (USD)	COSTO PLAN DE ACCIÓN EJECUTADO (USD)	CONSECUENCIA DE LA MATERIALIZACIÓN DEL RIESGO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	UNIDAD RESPONSABLE
Comunicación Escrita	Diario El Telégrafo / Diario El Tiempo	Disminución de venta del diario impreso	Tendencia al consumo de productos digitales	50%	70%	Plan de comercialización enfocada a las grandes ciudades.	PERMANENTE	\$ 0,00 (No demanda recursos incrementales)	\$ 0,00	Aumento devolución diario	Se ha presentado una reducción del 8% del tiraje del diario El Telégrafo	Gerencia Editorial / Dirección Editorial de periódicos
Comunicación audiovisual	Ecuador TV / Pública FM	Caída de la señal de Ecuador TV y Pública FM	Escasa disponibilidad económica para el cumplimiento de mantenimientos a la red.	20%	90%	Planificar el presupuesto necesario para dar mantenimiento preventivo y correctivo a la infraestructura de la red.	PERMANENTE	0\$ 0,00 (No demanda recursos incrementales)	\$ 0,00	Caída permanente de la señal	Al primer trimestre del año en curso se encuentra aprobado el presupuesto del año, donde se incluyen un porcentaje para el mantenimiento de la red de Ecuador TV y Pública FM	Ecuador TV, Pública FM, Gerencia de Operaciones y Gerencia Administrativa Financiera
Comunicación audiovisual	Ecuador TV / Pública FM	Robo o destrucción de equipos en coberturas	Equipos que trabajan en campo se ven expuestos por diversos factores en cobertura.	50%	100%	Plan de aseguramiento de los equipos de cobertura	PERMANENTE	US\$ 1,5 millones (Costo de Aseguramiento)	\$ 0,00	Pérdida definitiva de equipos para coberturas.	La Dirección Administrativa está revisando las negociaciones de pólizas de seguros de bienes de la institución	Gerencia Administrativa Financiera
Comunicación audiovisual	Ecuador TV / Pública FM	Estaciones repetidoras fuera del aire de la señal de televisión y radio.	Fallo técnico, situación catastrófica desastres naturales	30%	100%	Plan de contingencia para asistencia a las Repetidoras	PERMANENTE	\$ 0,00 (No demanda recursos incrementales)	\$ 0,00	Pérdida de la audiencia y clientes.	Al primer trimestre del año en curso se encuentra aprobado el presupuesto del año, donde se incluyen un porcentaje para el mantenimiento de la red de Ecuador TV y Pública FM	Gerencia de Operación del Negocio.

LÍNEA DE NEGOCIO	PRODUCTOS / SERVICIO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	DISPARADOR DEL RIESGO	PROB. (%)	IMPACTO (%)	PLAN DE ACCIÓN	AVANCE DEL PLAN DE ACCIÓN	COSTO PLAN DE ACCIÓN PRESUPUESTADO (USD)	COSTO PLAN DE ACCIÓN EJECUTADO (USD)	CONSECUENCIA DE LA MATERIALIZACIÓN DEL RIESGO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	UNIDAD RESPONSABLE
Comunicación audiovisual	Ecuador TV / Pública FM	Reversión de frecuencias de televisión y radio	Salida del Aire sin justificación a ARCOTEL	30%	100%	Plan de contingencia para salidas inesperadas del Aire	PERMANENTE	\$ 0,00 (No demanda recursos incrementales)	\$ 0,00	Sanciones por parte de ARCOTEL	Comunicar de manera anticipada la pérdida de señal en las comunidades y poblaciones cubiertas	Gerencia Jurídica
Medios Digitales	Plataformas digitales	Subir información equivocada en las páginas webs y redes sociales	Fiarse de cierta información que circula en las redes sociales, que no ha sido contrastada	50%	100%	Lineamientos para la jerarquización de búsqueda de fuentes oficiales.	PERMANENTE	\$ 0,00 (No demanda recursos incrementales)	\$ 0,00	Pérdida de credibilidad y buena reputación para el medio	La Dirección de Medios Digitales se encuentra ejecutando un plan de capacitación para el personal del área	Medios Digitales
Medios Digitales	Plataformas digitales	Ataque informático de las páginas webs	Falta de seguridades tecnológicas (firewall)	20%	100%	Plan para el manejo de ataques informáticos	PERMANENTE	\$ 0,00 (No demanda recursos incrementales)	\$ 0,00	Infección de equipos con virus, pérdida de información	El área de tecnología posee estrategias para combatir los ataques informáticos	Gerencia de Tecnología
Imprenta	Servicio de impresión	Atrasos en el cumplimiento de órdenes de producción	Planificación inoportuna para la compra de insumos y materiales	75%	75%	Plan de mejoras para la planificación de stock de materias primas de producción de impresos comerciales	PERMANENTE	\$ 0,00 (No demanda recursos incrementales)	\$ 0,00	Pérdida de clientes por incumplimiento de cláusulas contractuales	La Gerencia de Impresos está trabajando en la mejora de los tiempos de pedidos de stock de materias primas	Gerencia de impresos y Dirección de Compras.
Imprenta	Servicio de impresión	Incumplimiento de términos contractuales de impresión de textos escolares	Planificación inoportuna para la compra de insumos y materiales	70%	100%	Plan de mejoras para la planificación de stock de materias primas de producción de Textos Escolares	PERMANENTE	\$ 0,00 (No demanda recursos incrementales)	\$ 0,00	Pérdida de clientes por incumplimiento de cláusulas contractuales	La Gerencia de Impresos está trabajando en la mejora de los tiempos de pedidos de stock de materias primas.	Gerencia de Impresos y Dirección de Compras

LÍNEA DE NEGOCIO	PRODUCTOS / SERVICIO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	DISPARADOR DEL RIESGO	PROB. (%)	IMPACTO (%)	PLAN DE ACCIÓN	AVANCE DEL PLAN DE ACCIÓN	COSTO PLAN DE ACCIÓN PRESUPUESTADO (USD)	COSTO PLAN DE ACCIÓN EJECUTADO (USD)	CONSECUENCIA DE LA MATERIALIZACIÓN DEL RIESGO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	UNIDAD RESPONSABLE
Imprenta	Servicio de impresión	Falta de competitividad en precio.	Costos de producción elevados	80%	100%	Manuales de procesos para la reducción de desperdicios y mejor utilización de los recursos	PERMANENTE	\$ 0,00 (No demanda recursos incrementales)	\$ 0,00	Pérdida de clientes por precios muy altos	La Gerencia de Impresos está trabajando en propuestas de optimización de recursos, para reducir los costos de producción	Gerencia Impresos/ Dirección Financiera/ Dirección de Ventas de Impresos.
Comunicación audiovisual / Comunicación escrita / Medios Digitales	Todos los productos	Bajo poder de negociación en el mercado de anunciantes	Políticas de restricción de ventas	50%	75%	Redefinir las políticas comerciales vigentes	PERMANENTE	\$ 0,00 (No demanda recursos incrementales)	\$ 0,00	Pérdida de clientes	La Gerencia Comercial procederá a revisar las políticas durante el segundo trimestre del año 2019	Gerencia General / Gerencia Comercial / Gerencia Administrativa Financiera
Comunicación audiovisual / Comunicación escrita / Medios Digitales	Todos los productos	Suspensión del servicio de aplicativos en los sistemas informáticos internos de la empresa: NAF, HERMES, ADDIS, PONGRASS, BI, GESTIÓN, TRÁMITES, COTIZACIONES, AGENDA EDITORIAL	Falta de Capacitación al personal de la empresa	60%	50%	Plan de capacitación de los sistemas NAF, HERMES, ADDIS, PONGRASS, BI, GESTIÓN, TRÁMITES, COTIZACIONES, AGENDA EDITORIAL al personal	PERMANENTE	\$ 0,00 (No demanda recursos incrementales)	\$ 0,00	Lentitud en los procesos tanto de compras como de ventas de los bienes o servicios que necesite la empresa	La Gerencia de Tecnología se encuentra ejecutando la capacitación de los diferentes sistemas	Gerencia de Tecnología
Comunicación audiovisual / Comunicación escrita / Medios Digitales	Todos los productos	Falta de acceso a la información de todos los servicios tecnológicos a causa de suspensiones	Falta de control y seguimiento de las licencias próximas a vencerse	40%	100%	Mantener un registro de verificación de licencias vigentes y próximas a caducar	PERMANENTE	\$ 0,00 (No demanda recursos incrementales)	\$ 0,00	Multas o suspensiones de sistemas informáticos	Se tiene el listado de fechas en los cuales las licencias de los diferentes sistemas caducan, para prevenir la renovación de los mismos	Gerencia de Tecnología

LÍNEA DE NEGOCIO	PRODUCTOS / SERVICIO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	DISPARADOR DEL RIESGO	PROB. (%)	IMPACTO (%)	PLAN DE ACCIÓN	AVANCE DEL PLAN DE ACCIÓN	COSTO PLAN DE ACCIÓN PRESUPUESTADO (USD)	COSTO PLAN DE ACCIÓN EJECUTADO (USD)	CONSECUENCIA DE LA MATERIALIZACIÓN DEL RIESGO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	UNIDAD RESPONSABLE
		por no tener licencias informáticas actualizadas										