



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA LA EMPRESA
PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO
Y SANEAMIENTO BÁSICO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO EP
EMASA PM.**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

AUTORES

**AYALA CISNEROS CHRISTIAN ESTÉFANO
CAMPOS MALDONADO CRISTIAN DAVID.**

TUTORA: MSC. MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO

OTAVALO, DICIEMBRE 2021

Índice

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	IV
DEDICATORIAS	V
AGRADECIMIENTOS	VI
RESUMEN EJECUTIVO	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVO GENERAL	18
2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. METODOLOGÍA	22
4.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	22
4.1.1. Bibliográfico	22
4.1.2. Enfoques de la investigación	22
4.1.3. Técnicas de Investigación	25
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	26
5.1. CAPÍTULO I BASES TEÓRICAS, CIENTÍFICAS Y LEGALES.	26
5.1.1. Empresa	26
5.1.2. Empresa Pública	26
5.1.3. Importancia de la empresa	27
5.1.4. Clasificación de las Empresas	27
5.1.5. Estructura Organizacional	28
5.1.6. Planificación y direccionamiento estratégicos	29
5.1.7. Proceso administrativo	30
5.1.8. Planificación Estratégica	32
5.1.9. Base Legal	40
5.2. CAPÍTULO II DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA, RELEVANTE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.	44
5.2.1. Análisis situacional	44
5.3. CAPÍTULO III PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE LA EP EMASA PM 2021- 2025	66
5.3.1. Fundamentos estratégicos.	66
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXOS	95

Índice Tablas

TABLA 1. MANUALES - REGLAMENTOS DE EP EMASA PM.....	47
TABLA 2 PERSONAL DE EP EMASA PM.....	50
TABLA 3 ÁREA LABORAL.....	50
TABLA 4 CONOCIMIENTO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	51
TABLA 5 CONOCIMIENTO MISIÓN INSTITUCIONAL.....	52
TABLA 6 CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL.....	54
TABLA 7 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	55
TABLA 8 OBJETIVO ESTRATÉGICO ALINEADO EN EL ÁREA DE TRABAJO.....	57
TABLA 9 CONOCIMIENTO DE METAS.....	58
TABLA 10 OPORTUNIDADES.....	60
TABLA 11 AMENAZAS.....	61
TABLA 12 FORTALEZAS.....	62
TABLA 13 DEBILIDADES.....	63
TABLA 14 ESTRATEGIAS Y METAS.....	69
TABLA 15 LÍNEAS DE ACCIÓN 2021-2025.....	73
TABLA 16 INDICADORES DE MEDICIÓN 2021-2025.....	81
TABLA 17 CUADRO DE MANDO INTEGRAL 2021-2025.....	88

Índice Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	27
ILUSTRACIÓN 2. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	30
ILUSTRACIÓN 3 FODA.....	36
ILUSTRACIÓN 4 PEST.....	37
ILUSTRACIÓN 5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	39
ILUSTRACIÓN 6 PERSPECTIVA DEL PROCESO.....	40
ILUSTRACIÓN 7 ORGANIGRAMA EP EMASA PM.....	46
ILUSTRACIÓN 8. DATOS INFORMATIVOS ENCUESTA.....	50
ILUSTRACIÓN 9. ÁREA LABORAL.....	51
ILUSTRACIÓN 10. CONOCIMIENTO ESPECIFICO DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	52
ILUSTRACIÓN 11. CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL.....	53
ILUSTRACIÓN 12 DEFINICIONES INTERNAS.....	53
ILUSTRACIÓN 13. CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL.....	54
ILUSTRACIÓN 14 CONOCIMIENTO VISIÓN INSTITUCIONAL.....	54
ILUSTRACIÓN 15. PREGUNTA 4 ENCUESTA.....	56
ILUSTRACIÓN 16 CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	56
ILUSTRACIÓN 17 OBJETIVO ESTRATÉGICO ALINEADO EN EL ÁREA DE TRABAJO.....	57
ILUSTRACIÓN 18. CONOCIMIENTO DE METAS.....	58
ILUSTRACIÓN 19 CONOCIMIENTO DE METAS.....	59
ILUSTRACIÓN 20 MAPA DE PROCESOS.....	68

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotros, AYALA CISNEROS CHRISTIAN ESTEFANO - CAMPOS MALDONADO CRISTIAN DAVID AUTORES, declaramos que el trabajo denominado PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO BÁSICO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO EP EMASA PM, es de nuestra total autoría y no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 06 días del mes de diciembre de 2021.

AYALA CISNEROS CHRISTIAN ESTEFANO
CC. 100330049-6

CAMPOS MALDONADO CRISTIAN DAVID
CC. 1719065318

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el trabajo de investigación titulado PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO BÁSICO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO EP EMASA PM, bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magister en Administración de Empresas, de los estudiantes AYALA CISNEROS CHRISTIAN ESTEFANO - CAMPOS MALDONADO CRISTIAN DAVID, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría.

En Otavalo, a los 06 días del mes de diciembre de 2020.

Tutor del Trabajo de Titulación
MSc. Marina Soledad De La Torre Altamirano
C.C.: 1002817185

DEDICATORIAS

A Dios por darme el don de la sabiduría y entendimiento; con un amor infinito a: Yannick Stefano y Clara Isabella; y a todos quienes formaron parte de este ciclo académico en el cumplimiento de metas y utopías trazadas en mi formación profesional.

Christian Estefano Ayala Cisneros

El presente trabajo dedico primeramente a DIOS, por todas sus bendiciones y porque gracias a él sigo en adelante.

Dedico esta tesis a todas las personas que me brindaron las posibilidades y oportunidades de poder culminar este trabajo, a mi familia en especial a mis hij@s por ser la fuente de motivación y superación cada día y por brindarme amor, comprensión y empuje durante esta etapa.

Cristian David Campos Maldonado

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Otavalo, por ser un ente de prestigio en formación de profesionales, a sus autoridades competentes y al valioso cuerpo de docentes, por su invaluable aporte académico y de formación profesional.

Un agradecimiento especial a la MSc. Marina Soledad De La Torre Altamirano, por su importante y valioso conocimiento en la realización del presente Plan Estratégico Institucional.

“El éxito es la aplicación diaria de la disciplina.”

Jim Rhon

Christian Estefano Ayala Cisneros

Agradecer a Dios por permitirme poder culminar mi carrera y llenarme de bendiciones, a la Universidad de Otavalo por la oportunidad que me dio al abrirme las puertas, a mis compañeros por su amistad, a mis profesores por haberme brindado conocimientos e ideas para la culminación de este trabajo, en especial a mi tutora Msc. De la Torre Altamirano Marina Soledad, por haberme guiado en este trabajo.

Cristian David Campos Maldonado

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo presenta una propuesta de un plan estratégico institucional para el año 2021-2025 que cuente con el cuadro de mando integral para la EP EMASA- PM.

La EP EMASA- PM, ha desarrollado varios planes estratégicos, sin embargo, estos no han articulado con el plan de desarrollo nacional o con los objetivos de desarrollo sustentable, por lo tanto el presente estudio de investigación formula los fundamentos teóricos, analizado los conceptos de planificación estratégica su importancia dentro de las empresa y base legal, se desarrolló el análisis situacional de la Institución, donde se estableció la metodología a desarrollarse como la investigación; bibliográfica, documental y de campo y sus los instrumentos, así también las ponderaciones a ser utilizadas, en este sentido de la recopilación de la información, se formula la propuesta de la planificación estratégica 2021-2025, para la EP EMASA PM, considerando como su objeto priorizar la planificación como instrumento necesario para proyectarse hacia futuro, la determinación de los objetivos estratégicos y cuadros de mando para fortalecer la gestión y así proponer las metas con sus líneas de acción que permita monitorear los resultados alcanzados periódicamente, se establece además: misión, visión, políticas, valores, mapas de procesos, y como conclusión se establece que el estudio fue ejecutado acorde a las necesidades institucionales, por lo que se, recomienda que se implemente el plan estratégico institucional a fin de garantizar una gestión sostenible.

Palabras Clave; Plan estratégico, Cuadro de mando, fundamentos teóricos, planificación estratégica, garantizar la gestión.

ABSTRACT

This paper presents a proposal for an institutional strategic plan for the year 2021-2025 that includes the comprehensive scorecard for the EP EMASA-PM.

The EP EMASA-PM, has developed several strategic plans, however, these have not articulated with the national development plan or with the objectives of sustainable development, therefore this research study formulates the theoretical foundations, analyzed the concepts of strategic planning, its importance within the company and legal basis, the Institution's situational analysis was developed, where the methodology to be developed as research was established; bibliographic, documentary and field and its instruments, as well as the weightings to be used, in this sense of the compilation of the information, the proposal of the strategic planning 2021-2025 is formulated, for the EP EMASA PM, considering as its object to prioritize planning as a necessary instrument to project towards the future, the determination of strategic objectives and scorecards to strengthen management and thus propose goals with their lines of action that allow monitoring the results achieved periodically, it is also established: mission, vision, policies, values, process maps, and as a conclusion it is established that the study was carried out according to institutional needs, therefore, it is recommended that the institutional strategic plan be implemented in order to guarantee sustainable management.

Keywords; Strategic plan, Scorecard, theoretical foundations, strategic planning, guarantee management.

Introducción

La planificación estratégica es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va, esto con la finalidad de alinear la misión, visión, valores, estrategias y objetivos de manera técnica y orientar a la empresa en el corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de contar con la base para que los programas y proyectos contemplados en los planes plurianuales y anuales conlleven a alcanzar la razón de ser de la institución.

Este proceso administrativo es primordial para el crecimiento sustentable de toda organización, puesto que constituye, un sistema gerencial que desplaza el énfasis del "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer"(estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrar los esfuerzos de la empresa en objetivos factibles de lograr y en qué el negocio o área en la que se desarrolla la organización al competir actúe en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Existe una diferencia muy especial en la entrega de bienes denominados como públicos y bienes privados. Los bienes públicos son aquellos cuyo interés es general, como, por ejemplo, el agua, esta es un bien primordial para la vida, por ello a nivel mundial se cuida, protege, conserva y regula su uso, por intermedio de empresas públicas administradoras del servicio de agua potable, alcantarillado y conexos.

En el Ecuador en base a lo establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD es competencia de los Gobiernos Autónomos GAD's municipales el abastecimiento del agua potable de cada cantón y los servicios de alcantarillado, organismos que para garantizar la entrega de este servicio han creado empresas públicas encargadas de cumplir con esta competencia; en el Cantón Pedro Moncayo, la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO BÁSICO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO EP EMASA PM, es el organismo que desde la publicación en Registro Oficial No 260 del día jueves 19 de agosto del 2010 se encarga de "la prestación de servicios públicos de agua potable, alcantarillado, saneamiento ambiental, sus servicios complementarios, conexos y afines que pudieran ser considerados de interés colectivo..." (Asamblea, 2010, p. 24).

En la EP EMASA PM, se han desarrollado varios planes estratégicos de desarrollo

institucional, sin embargo, estos no han articulado con el plan de desarrollo nacional o con los objetivos de desarrollo sustentable, se han evidenciado alejados de la realidad y la coyuntura institucional, como es el caso del Plan de Desarrollo Estratégico 2015-2020, que además se encuentra prorrogado para el presente año.

En este contexto, la propuesta de un plan estratégico para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento básico del cantón Pedro Moncayo EP EMASA PM, se desarrolla con la finalidad de contar con una herramienta adecuada que encauce el camino a seguir en los próximos años para la empresa, y que se encuentre orientado a cumplir con las normas, leyes y acuerdos establecidos en el ámbito internacional, nacional y local, para la entrega de este servicio tan vital para la vida.

El no contar con un plan estratégico adecuado genera inconvenientes en la administración y la toma de decisiones, además se requiere que cuente con un cuadro de mando integral que permita evaluar las acciones y el cumplimiento de los objetivos para alcanzar su misión. Es imperativo además ser conscientes de las circunstancias económicas y los requerimientos de financiamiento, y generar procesos sostenibles y sustentables por medio de la reformulación del proceso de planificación y operatividad, todo ello basado inicialmente en una profundización teórica.

Una vez desarrollada la investigación teórica, se genera un análisis externo e interno por medio de la interacción con los diferentes actores, que determine los factores que impiden incrementar la calidad y seguridad de los productos y servicios, generar una administración transparente, democrática y justa, y fortalecer el proceso de mejoramiento continuo, esto por medio de un diagrama de causa y efecto, y de una matriz FODA que nos permita identificar la situación actual de la gestión.

Posteriormente se realizará un PESTEL para fundamentar reflexivamente el análisis externo determinando los factores económicos, demográficos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos y, como los mismos influyen ya sea positiva o negativamente en la entidad, y se pondera los resultados con la finalidad de determinar las estrategias que se necesitan considerar para plantear los objetivos a los cuales se encaminará la administración.

Una vez establecido este apartado se propone la propuesta de la planificación estratégica partiendo del direccionamiento estratégico: misión, visión, y objetivos institucionales para así plantear la evaluación de acuerdo con las perspectivas de responsabilidad social, financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje.

La metodología por utilizar contempla un levantamiento en situ analizando la información cualitativa y cuantitativa que permita identificar y cuantificar los datos de los factores externos e internos de la empresa de agua potable, seguido de un estudio analítico utilizando herramientas como la encuesta y la entrevista, además del uso de los métodos deductivo, inductivo, analítico y bibliográfico.

En el Capítulo 1 se realiza el planteamiento del problema donde se identifica la pregunta para la presente investigación la cual es la siguiente: ¿Formular el plan estratégico institucional para el año 2021-2025 que cuente con el cuadro de mando integral para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Básico de Pedro Moncayo - "EP EMASA- PM, ¿delimitará las acciones a seguir para alcanzar sus propósitos y objetivos?

En el Capítulo 2, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos que permiten guiar la presente investigación y así dar respuesta a la pregunta de investigación determinada en el capítulo 1.

En el capítulo 3, se realiza el análisis de la justificación con el fin cumplir las necesidades de la EP EMASA PM, y el desarrollo de su gestión con los servicios que presta hacia sus usuarios.

En el capítulo 4, se plantea la metodología a utilizar para la presente investigación la que permite identificar las técnicas y herramientas que permita obtener la información requirente para el diseño de la investigación.

En el capítulo 5, se habla de los fundamentos teóricos, analizado los conceptos de planificación estratégica y su importancia dentro de las empresas, a la vez la base legal que sustenta su constitucionalidad a las competencias encomendadas, así como también los parámetros a considerar en el cuadro de mando integral (CMI); además se realiza el análisis situacional de la EP EMASA PM, en la cual se determina la evaluación de la empresa, de este modo se establece la metodología a desarrollarse y los instrumentos que se utilizan en la investigación, así como las ponderaciones a utilizar en la investigación, se presenta la propuesta de la planificación estratégica 2021-2025, para la EP EMASA PM, considerando como su objeto principal priorizar la planificación como instrumento necesario que le permita proyectarse al futuro, así como la determinación de los objetivos estratégicos y cuadros de mando para fortalecer la gestión de la empresa y así proponer las metas con sus líneas de acción que permita monitorear los resultados alcanzados periódicamente en la que se encontrara los

responsables, indicador, método de cálculo y evidencia, se establece además la: misión, visión, políticas, valores, mapas de procesos que representan las bases para la elaboración, implementación y evaluación de estrategias claves que la EP EMASA, requerirá para enfrentar diferentes situaciones adversas y adaptarse a cambios para la mejora continua.

1. Planteamiento del problema

Solo dos tercios de la población mundial tiene acceso a servicios de agua potable administrados de forma segura, el resto de la población no tiene acceso a estos servicios. La intensificación de la degradación ambiental, el cambio climático, el crecimiento demográfico y la rápida urbanización, entre otros factores ha causado que se gestione de forma inadecuada los caudales de agua y el acceso a este servicio.

"El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 y el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 de Ecuador establecieron como una prioridad la promoción de la gestión integrada del agua por cuenca hidrográfica, impulsando una nueva cultura del agua desde una perspectiva de derechos humanos." (Fondo para el logro de los ODM, 2021). Esto de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador emitida en el año 2008 que establece en el artículo 12 que: "el agua es un derecho humano fundamental e irrenunciable (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p. 11), y en el artículo 411 que identifica al Estado como responsable de "garantizar su universalidad, eficiencia, y reconoce a este bien como patrimonio nacional estratégico de uso público por lo que es importante su conservación, recuperación y manejo integral" (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p. 60).

Cabe señalar que la incidencia del agua en la vida económica y social del país es fundamental, y que de su disponibilidad o déficit depende el desarrollo de las actividades de la población, así como su supervivencia. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p. 11), por ello, se considera un bien público orientado a la mejora de la calidad de vida.

El Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, en las competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal, numeral d) menciona "prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley" (COTAD, 2011, p. 36). Es decir, indica la competencia exclusiva a los GAD's municipales de prestar servicios públicos de agua potable, por ello, varias instituciones han constituido empresas públicas de agua potable y alcantarillado, para gestionar el servicio por medio de redes que atienda la necesidad de la población.

La Ley de Creación de la Empresa de Agua Potable establece que: “crease la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Básico de Pedro Moncayo- “EP- EMASA-PM”, como una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, que opera sobre bases comerciales”, (registroficial.gob.ec, 2010, p. 24) . Así como la gestión de sectores estratégicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas conexas a su actividad que correspondan al Estado, los mismos que se presentaran en base a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, responsabilidad, continuidad, seguridad y precios equitativos.

Para el cumplimiento de los principios descritos en el párrafo la administración pública de buscar los mecanismos que le permitan alcanzar las metas e incrementar la dotación del servicio dentro del territorio de su accionar, lo cual dificulta la administración del agua por su alta demanda y limitación de recursos, es por eso que, se vuelve imperativo para la empresa de agua potable alinear su planificación a la planificación en todos los niveles de gobierno, guardar concordancia con criterios y lineamientos de sostenibilidad fiscal, conforme a lo dispuesto en el artículo 286 de la Constitución de la República; además en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en el artículo 9 se determina que la planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del buen vivir, y garantiza el ordenamiento territorial (Asamblea Nacional, 2010, p. 7). De igual forma, en la Normas del Control Interno de la Contraloría General del Estado, 200 Ambiente de control 200-02 se establece que: “las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional (Contraloría General del Estado, 2009, p. 5).

La formulación técnica del plan operativo anual desemboca en la necesidad de coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno. Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar al

cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente. Esto se logra por medio de la "planeación estratégica herramienta que busca y especifica las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales, por medio de una propuesta de desarrollo de mediano y largo plazo." (Chiavenato I. &., 2017, p. 22).

La planeación es de vital importancia dentro del proceso administrativo de la Empresa Pública de Agua potable, Alcantarillado, Saneamiento básico del cantón Pedro Moncayo ya que precede las demás etapas del proceso administrativo, e implica hacer la elección de las decisiones más importantes que se realizarán a un futuro, durante esta etapa la organización toma una postura más real de las actividades a desarrollarse, plantea objetivos para alcanzarse a futuro.

Por ello, la planeación estratégica responde a preguntas sobre cómo debe actuar la empresa frente a los retos propuestos por las autoridades y el personal de la institución. Así pues, el programa se desarrolla en función de factores internos y la consideración de factores externos. Esto significa que el primer paso del proceso será considerar la opinión y el sentir de todas y todos los involucrados en las diferentes áreas de la empresa.

Por lo tanto la planeación estratégica, además de constituir la respuesta a un deber normativo, es un elemento sustancial para alimentar y fortalecer el proceso de mejoramiento continuo en aras de ser cada día más, una entidad moderna, sostenible, eficiente y ágil, que responde con transparencia a las necesidades sectoriales, políticas institucionales y a la gestión municipal encomendada, de este modo nos permitirá dar un seguimiento continuo a los procesos administrativos de la institución, así como el control interno que es factor de deficiencia para lograr sus metas por la falta de programas de capacitación que se alinee en la consecución de sus objetivos, de esta manera se dará a conocer a la población de los servicios que ofrece la institución a fin de concientizar el uso adecuado de los bienes que brinda.

La planificación enfoca una cultura institucional e implanta estrategias que permitan el mejoramiento continuo, desarrollo y la correcta asignación de recursos a la empresa, para la consecución y cumplimiento de sus metas operacionales y objetivos estratégicos, considerando que la planificación técnica debe responder a la estrategia organizacional definida en la Planificación Estratégica, y, por otro lado, que los programas y proyectos contemplados en los planes plurianuales y anuales deben responder al crecimiento de la

demanda de los servicios que ofrece la Empresa Pública de Agua potable, Alcantarillado, Saneamiento básico del cantón Pedro Moncayo y contar con el debido financiamiento. La EP EMSA PM, cumplirá su función social de cubrimiento oportuno de los servicios con un crecimiento controlado de sus costos y gastos, sin poner en peligro su sostenibilidad y suficiencia financiera en el mediano y largo plazo. En cumplimiento de lo que establece la secretaria nacional de Planificación y Desarrollo, todo esto en beneficio de la ciudadanía local. Para ello, los GAD descentralizan la dotación del servicio de agua y alcantarillado de manera que se pueda gestionar su propio modelo en base a una planificación estratégica, que le permita alcanzar sus objetivos y metas a través de estrategias factibles. Por lo tanto, la pregunta que se plantea para el proyecto de investigación es así:

¿La implementación del plan estratégico institucional para el año 2021-2025, que cuente con el cuadro de mando integral para "EP EMASA- PM" permitirá delimitar las acciones a seguir para alcanzar sus propósitos y objetivos?

2. Objetivo general

Diseñar el Plan Estratégico Institucional 2021-2025, para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Básico de Pedro Moncayo- “EP-EMASA-PM, para el periodo 2021-2025.

2.1.Objetivos específicos

- Definir las bases teóricas, científicas y legales, que brindaran información esencial, utilizando la investigación bibliográfica de libros, revistas, periódicos y otros medios que permita sustentar adecuadamente la presente investigación.
- Determinar el direccionamiento estratégico que permita obtener información cuantitativa y cualitativa, relevante para la realización del presente proyecto de investigación.
- Diseñar la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2021-2025, para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Básico de Pedro Moncayo- “EP- EMASA-PM

3. Justificación

Como requisito para obtener el título de Magister en Administración de Empresas, es necesario llevar a cabo un trabajo de grado sustentado en las líneas de investigación establecidas por la Universidad de Otavalo, orientado a plasmar los conocimientos alcanzados en el transcurso del programa; investigación que toma fortaleza al orientarse al ámbito laboral.

En este contexto, se ha analizado la problemática existente en la Dirección de Planificación de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento básico del cantón Pedro Moncayo EP EMASA PM, donde es latente la necesidad de contar con un plan estratégico actualizado que conduzca a una gestión adecuada y eficiente, que responda a las necesidades del territorio por lo que se plantea generar un proyecto de desarrollo en base a la propuesta, que se encuentra enfocada a la línea de investigación gestión estratégica prospectiva de negocios sustentables, ya que busca generar una planificación estratégica aplicable para la organización para el período 2021- 2025, que contribuyan a una mejor planificación, organización, ejecución y coordinación de acciones en diferentes áreas estratégicas, para el logro de los objetivos de la organización.

El desarrollo del Plan Estratégico Institucional de la Empresa Pública municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento básico del cantón Pedro Moncayo EP EMASA PM, requiere de la consecución de acciones orientadas a la administración del riesgo, reduciendo las probabilidades de una baja ejecución de planes, programas y proyectos, definiendo responsables y líderes puntuales del proceso de administración y ejecución, con la finalidad de contribuir a elevar la calidad de vida de los ciudadanos.

Cabe señalar que la elaboración del presente plan es viable en la medida de que existen un interés institucional para elaborar la planificación estratégica, aprobar la propuesta y poner en práctica, así como también para su seguimiento y control a futuro lo que coadyuvará a mejorar los resultados obtenidos en el tiempo.

La administración actual de la EP EMASA PM, entiende que la planificación estratégica permite alcanzar los mejores estándares de calidad y optimiza los recursos empresariales, en correspondencia con las oportunidades del entorno. Por lo que, la entidad requiere contar con una planificación estratégica que responda a la situación

propia y del entorno, enfocada como un proceso continuo y sistemático cuyas estrategias permitan cumplir con la razón de ser y satisfacer las necesidades de la población, esta propuesta será además un insumo para la toma oportuna de decisiones.

La planificación estratégica actualmente es la herramienta para alcanzar la consecución de las metas y visión de las empresas, en especial cuando se enfoca hacia las nuevas tendencias, buscando la mejor forma de ejecutar las actividades que conlleven a alcanzar las metas y a conocer sobre las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa; Además permite conocer la situación actual y el ritmo de desempeño de la institución; y así contrarrestar aspectos negativos o evitar acciones que limiten los recursos y no beneficien a la población, con la ejecución de estrategias que se ajusten a las necesidades y que generen el crecimiento organizacional.

Por ello, la planeación estratégica deberá estar adaptada al entorno poblacional de la ubicación de la empresa, con la finalidad de que sea eficaz, práctica, dinámica y alcanzable, por lo que genera especial interés el contar con información suficiente, veraz y actualizada para la toma de decisiones basada en la formulación del Plan Estratégico Institucional que contemple la participación de todos los actores: empleados, trabajadores y ciudadanía en general, ya que, desde la perspectiva de la planificación, se hace necesario que las instituciones diseñen estructuras más flexibles a la transformación, y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros.

Como una perspectiva particular, cabe mencionar que la planificación estratégica responde a la obligatoriedad legal establecida en el numeral 4) del Art. 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, " Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa" (Suplemento Registro Oficial Nro. 48, R. O., 2009, p. 7).

Esto en mira de que las empresas públicas se han convertido en instrumentos de soporte y de gestión para que Gobiernos Autónomos Descentralizados para la consecución adecuadamente de los objetivos planteados dentro del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, los cuales apuntan a alcanzar objetivos de interés nacional enmarcados dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 y que responden a sus competencias exclusivas, así como también a los objetivos de desarrollo sostenible 2030.

Por los antecedentes expuestos, se observa que diseñar una propuesta de Planificación

estratégica para la “EP- EMASA-PM”, aportará para brindar un servicio público eficiente, al crecimiento económico y local, al igual que para el mejoramiento de las decisiones administrativas.

4. Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación, de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Básico de Pedro Moncayo- “EP- EMASA-PM, se desarrollará una investigación bibliográfica y documental relacionada al marco teórico que permita fundamentar teóricamente la propuesta, además se desarrollará una investigación de campo con el personal que labora en la empresa, con el fin de profundizar mediante la encuesta y la entrevista una imagen del entorno interno y generar un análisis situacional para conseguir los fines que persigue la EP EMASA PM, esta información junto con el análisis externo permitir posteriormente elaborar la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2021-2025, para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Básico de Pedro Moncayo- “EP- EMASA-PM.

4.1.Métodos de Investigación

4.1.1. Bibliográfico

Para (Mora, 2014) la referencia bibliográfica es:

El conjunto de elementos detallados que permiten la identificación de la fuente documental impresa o no de la cual extrae la información, el orden, la especificación de los elementos y el esquema de la referencia bibliográfica varía de acuerdo con la norma de estilo para la presentación de referencias bibliográficas (p. 1).

La aplicación del método bibliográfico en la presente investigación permitirá extraer la información correspondiente a la operación institucional, con el fin de conocer aspectos internos y externos y la respectiva toma de decisiones conforme a la base legal correspondiente para la empresa pública.

4.1.2. Enfoques de la investigación

Según (Cook, 1986) afirma que:

Los enfoques en la investigación han sido trascendentales a lo largo de la historia, los cuales se han adaptado a diferentes pensamientos, en la actualidad existen dos enfoques principales: el enfoque cualitativo y enfoque cuantitativo; estos enfoques resultan valiosos en el aporte del conocimiento, llegando a conducir en dar solución a problemas, cada enfoque tiene su función específica en si tienen una postura pragmática (p. 214).

En el presente estudio para el diseño del Plan Estratégico Institucional y al contar con dos

métodos de investigación como la bibliográfica y descriptiva podemos realizar un enfoque cualitativo y cuantitativo que permita recolectar la base de la información para realizar el diagnóstico situacional de la EP- EMASA-PM, con la finalidad de pragmar escenarios futuros para el cumplimiento de las necesidades institucionales.

4.1.2.1. Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, ya que esta se basa en técnicas mucho más estructuradas que busca la medición de las variables previamente establecidas, por lo tanto, es la que produce datos descriptivos con las propias palabras de las personas de manera oral o escrita y la conducta observable, constituida por un conjunto de técnicas para recoger datos. (Ackerman, 2013) afirma “Esta técnica de investigación se caracteriza fundamentalmente por la búsqueda y la acumulación de datos, las conclusiones que se desprenden del análisis de esos datos se utilizan generalmente para probar hipótesis previamente formuladas” (p. 40).

Por lo tanto el enfoque cuantitativo nos permitirá que a través de la identificación numérica y estadística de la población a servir y de la población que se está sirviendo en la actualidad el crecimiento demandado por la población y los retos que tiene la empresa, se determinen los procesos necesarios para poder brindar un servicio eficiente y de calidad a la población, partiendo de lo macro a lo micro, reconociendo las normas legales y procedimientos establecidos y alineando el plan estratégico institucional, sin dejar de considerar el ambiente en el que se desarrolla la empresa y comparando con los múltiples escenarios que se pueden presentar.

4.1.2.2. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa es un método de estudio que se propone evaluar, ponderar e interpretar información de casos particulares y ayuda a progresar en el conocimiento de las realidades de la Empresa Pública municipal de Agua potable, Alcantarillado y Saneamiento básico del cantón Pedro Moncayo EP EMASA PM, a través de recursos como entrevistas, conversaciones, registros, memorias, encuestas, entre otros, por lo tanto, para la recolección de la información oportuna y de análisis se establecerá los métodos: Inductivo y Analítico.

Según (Abreu, 2014) el método inductivo es aquel en el que:

Se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general. El método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo

particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin. Puede observarse que la inducción es un resultado lógico y metodológico de la aplicación del método comparativo (p. 200).

Según (Ackerman, 2013) afirma que las técnicas cualitativas de investigación:

Recaban datos sin emplear necesariamente matrices estadísticas y, por lo tanto, sin la necesidad de números para sostener el desarrollo y las conclusiones respecto de lo investigado. El enfoque cualitativo en descripciones y observaciones. Muchas veces se las emplea para elaborar nuevas preguntas de investigación o para refinar las existentes, por lo que no necesariamente apuntan a la comprobación de hipótesis (p. 41).

4.1.2.3. Investigación Analítica

Según (Abreu, 2014) el método analítico permite:

Aplicar posteriormente el método comparativo, permitiendo establecer las principales relaciones de casualidad que existen entre las variables o factores de la realidad estudiada. Es un método fundamental para toda investigación científica o académica y es necesario para realizar operaciones teóricas como son la conceptualización y la clasificación (p. 199).

Finalmente, por medio de la investigación analítica se desarrollará un diagnóstico más profundo de la empresa y su entorno para establecer luego del tratamiento de la información recopilada y procesada las estrategias, objetivos y direccionamiento estratégico que se desarrollará en los próximos 5 años por parte de la institución.

En base a lo manifestado se requerirá implementar un análisis tanto documental como de campo, y las técnicas que se utilizarán para la obtención y procesamiento de datos son la entrevista y encuestas para definir la situación actual de la institución.

4.1.2.4. Investigación descriptiva

Para (Ackerman, 2013) indica que:

Este tipo de investigación se realiza cuando ya se avanzó, aunque sea un poco, en el tratamiento del problema, y pueden establecerse relaciones o vínculos entre los elementos que se ponen en juego. Los trabajos descriptivos realizan diagnósticos respecto de algún tema en particular (p. 38).

Este método busca un conocimiento de la realidad que produce la observación directa que se obtiene del análisis de los datos recogidos, esto permite que en el tema de investigación se trabaje con la realidad del estudio y los criterios establecidos para la formulación de

planes de acción.

4.1.3. Técnicas de Investigación

4.1.3.1. Entrevista

(Ackerman, 2013) menciona que:

Estas pueden ser de dos tipos: las cerradas, que son las más superficiales en tanto apuntan a respuestas esquemáticas, y las abiertas, que son más ricas a nivel de formación que su puede obtener a través de ellas, en tanto profundizan en el punto de vista del actor (p. 52).

La aplicación de las entrevistas es individual con todas de las unidades de la Empresa Pública Municipal de Agua potable, Alcantarillado y Saneamiento básico del cantón Pedro Moncayo EP EMASA PM con el fin de determinar las funciones y actividades a fin de solventar las necesidades de cada área.

4.1.3.2. Encuesta

(Ackerman, 2013) afirma que:

Las encuestas son más sencillas que los diseños experimentales, ya que no hay que manipular ni controlar variables: como ya conocerán por experiencia propia, una encuesta le solicita la información que se quiere recolectar a las personas misma, luego de obtenerla, el investigador hará el análisis de esos datos y sacará las conclusiones pertinentes para su investigación (p. 70).

En relación al concepto emitido por Ackerman la realización de toma de encuestas a ser un diseño sencillos de aplicación se pretende realizar a cada uno de los trabajadores de la Empresa Pública Municipal de Agua potable, Alcantarillado y Saneamiento básico del cantón Pedro Moncayo EP EMASA PM, con el fin de determinar sus funciones dentro de la organización, los tiempos que le llevan efectuar sus actividades y el clima organizacional de gestión correspondiente a la planificación institucional.

5. Presentación de resultados

Se presentará el desarrollo de los primeros dos objetivos específicos planteados en la investigación. En tal sentido, se deberán presentar dos capítulos que incluyan el desarrollo de apartados y subapartados relacionados a los contenidos propios del objetivo específico que corresponda. La extensión requerida para el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos es entre 15 y 20 páginas aproximadamente.

5.1. Capítulo I Bases teóricas, científicas y legales.

5.1.1. Empresa

La empresa es “una organización que persigue beneficios proporcionando bienes (productos o servicios) que demanda el mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores” (Fernández Sánchez, 2010, p. 61). en el contexto de generación de bienes y servicios para cubrir necesidades, sin embargo, desde la perspectiva de la rentabilidad la empresa es “una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo” (Chiavenato I. &., 2017, p. 19). En este sentido las empresas producen gran parte de bienes y servicios que la población utiliza y consume; además se clasifica en empresas públicas y privadas, en general se encargan de satisfacer necesidades de sus clientes externos e internos.

Las empresas dentro del territorio de acuerdo con el sector al que pertenecen pueden ser catalogadas como empresas públicas o empresas privadas.

5.1.2. Empresa Pública

Las empresas públicas son aquellas organizaciones de las cuales es propietario el Estado de manera total o parcial. Una empresa pública es la unidad económica de producción de bienes y prestación de servicios que nace y se desarrolla dentro de un marco de condiciones políticas, económicas, sociales y jurídicas que le confieren la raíz y sentido específico”. (Carrillo Castro, 1983, p. 21).

Para la empresa pública que presta servicios tanto su operatividad, como su financiamiento se basa en reutilizar sus ingresos propios y las asignaciones presupuestarias del Presupuesto General del Estado, para así maximizar los beneficiarios de este.

Mientras que la empresa privada es un tipo de empresa comercial que es propiedad de inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios, y está en contraste con las instituciones estatales, como empresas públicas y organismos gubernamentales. Las empresas privadas constituyen el sector privado de la economía.

5.1.3. Importancia de la empresa

La importancia de la empresa y su enfoque es fundamental dentro de las economías de escala del mundo, ya que dentro de sus aportes a la sociedad son generadores de empleo e innovación, permitiendo así mantenerse de forma trascendental en el tiempo, cumpliendo con el desarrollo local e internacional.

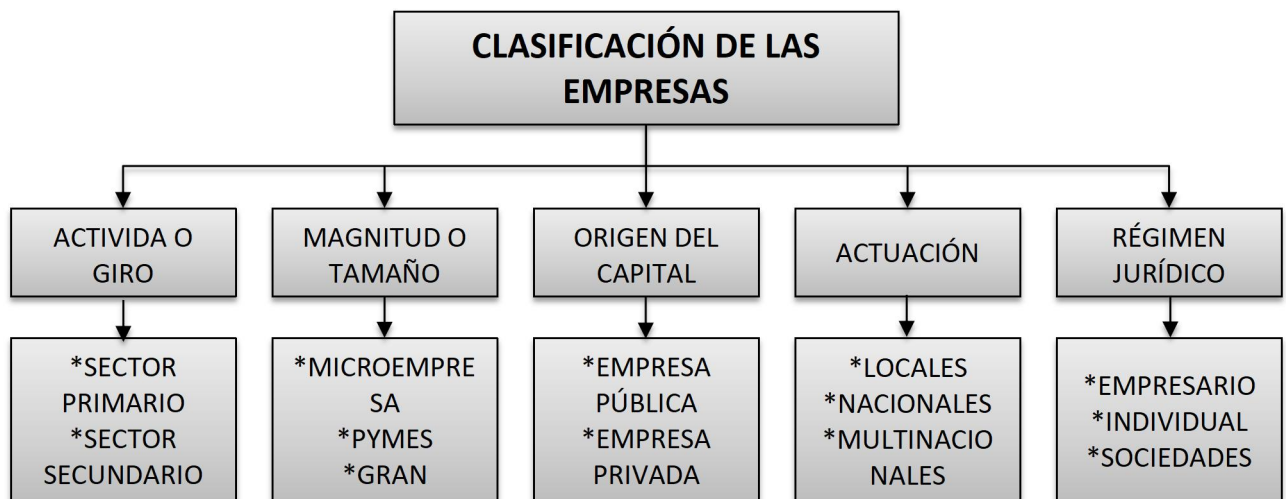
Tanto las empresas públicas como las empresas privadas, por tanto, tiene su importancia dentro de la economía de un país, sin embargo, nuestro estudio se orienta más al estudio de las empresas públicas y en base en ello se considera su importancia con relación a los enunciados que identifica que la empresa es importante en vista de que:

- a) Favorece el progreso humano “como finalidad principal” al permitir dentro de ella la autorrealización de sus integrantes.
- b) Favorece directamente el avance económico de un país.
- c) Armoniza los numerosos y divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores. (Ayala, 2017, p. 77).

5.1.4. Clasificación de las Empresas

La clasificación de las empresas se da en base a diversas características tales como su: actividad o giro, magnitud o tamaño, origen del capital, duración, y régimen jurídico; y de acuerdo con ello se establece de igual forma una subclasificación que permite una mejor identificación de estas.

Ilustración 1 Clasificación de las Empresas



Fuente: Chiavenato I.2018

Elaboración: Diseñado por el autor

5.1.5. Estructura Organizacional

Cuando nos referimos a estructura organizacional se trata de “los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado” (Chiavenato I., 2018, p. 16). Es decir, cada organización debe comprender todo el sistema para definir las jerarquías y niveles de funciones, las cuales se adaptan a la razón de ser de la empresa y su función esencial es de identificar necesidades.

5.1.5.1. Tipos de estructura Organizacional

Las Empresas crean su tipo de estructura en base a su actividades sean estas encaminadas a bienes o servicios, persisten alcanzar y determinar aspectos como: crear un sistema jerárquico en distintos departamentos o unidades funcionales para la toma de decisiones, definir áreas de responsabilidad, perfiles de puestos y definir responsabilidad en cada miembro de la organización; Existen diferentes modelos de estructura organizacional, pero las más comunes que las empresas pueden aplicar son las siguientes: lineal, horizontal, espacial o central.

5.1.5.1.1. Estructura Lineal

La estructura lineal o vertical hace referencia a la división de trabajo por nivel de autoridad y toma de decisiones es decir cumple una cadena de mando “en este proceso el trabajo se divide en función de la autoridad que tiene cada unidad o persona sobre otra o unidad de organización” (Hodge, 2003, p. 56).

5.1.5.1.2. Estructura Horizontal

La estructura horizontal en una institución u organización hace referencia a la división de trabajo en tareas y subtareas en el mismo nivel organizativo “la diferencia horizontal se representa por una serie de individuos o unidades que están en el mismo nivel de la organización” (Hodge, 2003, p. 55).

5.1.5.1.3. Estructura espacial

Este tipo de estructura puede ser horizontal o vertical y se componen de grandes cadenas de organizaciones “se relaciona con la localización geográfica de diferentes actividades organizativas, como es el caso de grandes empresas multinacionales” (Hodge, 2003, p. 57).

5.1.5.2. Organigrama

Los organigramas son “la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría” (Thompson, 2009, p. 1).

Las organizaciones emplean diferentes tipos de organigrama (naturaleza, finalidad, ámbito, contenido y disposición gráfica), ya que son de importancia y utilidad para estas; permite emplear de la forma objetiva el diseño de su organización y como está a través de sus mandos jerárquicos tomar decisiones y responsabilidades de la gestión en las actividades de la organización.

5.1.6. Planificación y direccionamiento estratégicos

5.1.6.1. Administración

La administración surge para agilizar, racionalizar, y aumentar la productividad, lo que conlleva a que se encuentre presente en cualquier actividad y su éxito dependa directamente de su buena administración; el concepto administración etimológicamente establece que “a la administración se le puede definir como la actividad consistente en servir o prestar servicios” (Galindo, 2012, p. 2).

En si el concepto de administración está integrado por elementos que permiten definirlo de manera integral estos son: objetivo, eficacia, eficiencia, grupo social, coordinación de recursos, productividad.

Por lo tanto, se entiende a la administración como un proceso cuyo objetivo común se cumple con el aporte del recurso humano.

5.1.6.2. Importancia de la Administración

Inicialmente los procesos dentro de las empresas u organizaciones se daban de manera empírica de acuerdo a como los casos se iban presentando, pero existía cada vez mayor similitud de actividades o circunstancias que se repetían dando lugar a la universalidad de la administración que demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, aumentando su importancia a medida que los grupos se hacen más complejos, la presencia de la administración, simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor eficiencia y eficacia". (Ramírez, 2016, p. 9).

La importancia de la administración en la línea de tiempo se caracteriza por la efectividad y eficiencia del recurso humano dentro de la organización, ya que persigue la satisfacción de objetivos institucionales de manera acertada; varios autores de libros de administración han identificado funciones universales (planificación, organización, dirección, coordinación y control), que el administrador debe ser capaz de aplicar en sus funciones a cargo dentro de la organización; por lo tanto la importancia de la administración es relativa para sus líneas de mando y para generar un proceso administrativo.

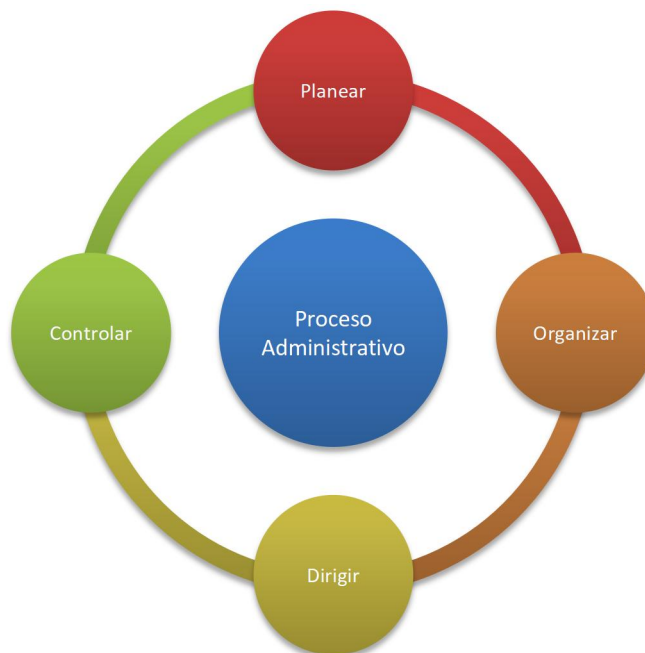
5.1.7. Proceso administrativo

Según (Galindo Camacho, 2016) el proceso administrativo:

En términos generales el proceso es considerado como el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad y ha sido definido como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (...) el proceso administrativo en la teoría de la administración es uno de los principios básicos de la misma ya su vez se consideran como procesos administrativos a la planeación, a la organización, a la dirección, al control, a la coordinación y a la evaluación (p. 142).

Se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos (Blandez Ricalde, 2014).

Ilustración 2. Proceso Administrativo



Fuente: Galindo Camacho, 2016

Elaboración: Diseñado por los autores.

5.1.7.1.Planeación

Para (Terry, 1980) Consiste en determinar los objetivos y cursos de acción en ella se determinan:

- ✓ Las metas de la organización.
- ✓ Las mejores estrategias para lograr objetivos y cursos de acción
- ✓ Las estrategias para llegar a las metas propuestas

La planificación es un proceso sistemático que permite trazar objetivos a corto, mediano y largo alcance con el fin de dar cumplimiento a las metas propuestas, analizando el entorno y sus oportunidades el resultado de la planeación es la estrategia de la organización para su operatividad.

5.1.7.2.Organización

La organización es una etapa fundamental del proceso administrativo la cual se encarga de organizar y dirigir todos los recursos de la organización de una manera adecuada y eficiente.

La organización implica el diseño de la estructura más adecuada para llevar a cabo los planes. Esta función determina las actividades por realizar, como se agruparán, quien las desempeñara, y señala claramente los puestos y las jerarquías dentro de la empresa. Ninguna empresa podrá lograr sus objetivos si sus recursos no son manejados adecuadamente con base en una organización eficiente (Galindo, 2012, p. 7).

La importancia de la organización por ser el elemento final del aspecto teórico recoge complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado al respecto a cómo debe de ser una empresa (Reyes, 2002, p. 212).

Con los conceptos de Galindo y Reyes determinamos que la organización es un proceso de ordenar y estructurar todas las actividades inmersas en el logro de los objetivos institucionales, bajo una estructura organizativa de orden jerárquico.

5.1.7.3.Dirección

La dirección en el proceso administrativo es de mucha importancia ya que es la de dirigir un número de personas, actividades, procesos para que todo este encaminado optimizando recursos y proyectando mayor rentabilidad; (Ponce, 1978) afirma que la dirección es “Impulsar, coordinar vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice el modo más eficaz los planes señalados” (p. 63).

Según (Galindo, 2012) afirma que: “La dirección incluye la motivación, el liderazgo, la

selección de los canales de comunicación más efectivos, y la negociación y manejo de conflictos. Los administradores tienen que dirigir y coordinar eficazmente a los colaboradores de la empresa, de otra manera cada uno trabajaría por su lado, perdería el entusiasmo y los conflictos llevarían a la empresa al fracaso” (p. 12).

Para (Galindo Camacho, 2016) en la administración pública

La dirección es principio básico de la administración, considerada como una técnica para conducir las actividades de los miembros de una empresa o institución, con base en reglas y formalismos humanos (...) La dirección tiene como tarea importante examinar analíticamente las partes interesadas en un procedimiento, realizar operaciones de síntesis y establecer los principios de negociación, mediante la capacidad y habilidad política de coordinar esfuerzos de las personas, por lo cual debe considerarse que la dirección no es un fin en sí mismo, sino uno de los principios básicos o medios que tiene la organización administrativa para lograr sus objetivos” (p. 16).

5.1.7.4. Control

“El control es el seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están realizando de acuerdo con lo planeado y, en su caso, corregir las desviaciones encontradas. Si el control es inadecuado, las fallas no se detectan. Cuando una falla no es detectada los procesos subsecuentes se ven afectados” (Galindo, 2012, p. 7).

Para (Galindo Camacho, 2016) el control:

Es considerado como la técnica que consiste en poner en marcha planes, proyectos, órdenes, así como registrar todos los procesos de la producción, con el fin de determinar si lo proyectado o propuesto concuerda con los resultados reales obtenidos, y si, por lo tanto, se han logrado de acuerdo con los objetivos planteados. Ha sido clasificado en control previo y control posterior (p. 135).

Dentro del proceso administrativo el control es la etapa donde se verifican las actividades, procesos que se realizan dentro de la organización; el control sirve para determinar falencias y ayuda tomando acciones correctivas inmediatas así evitando pérdidas.

5.1.8. Planificación Estratégica

Según (Chiavenato I. , 2018) indica:

El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales (...) El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y

determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización (p. 22).

La planeación es una etapa importante dentro del proceso administrativo y es donde inicia el ciclo del proceso, implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas que se realizaran para el futuro de la empresa; durante esta etapa la institución toma una postura objetiva de las actividades a desarrollarse, con la finalidad de cumplir su misión y alcanzar su visión.

Según (Chiavenato I. &., 2017) indica que;

“El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales”; además afirma que “El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización” (p. 1).

La necesidad de la organización de contar con una planificación estratégica conlleva a tener un mejor éxito, a futuro siempre y cuando sus estrategias se formulen en base a el entorno externo e interno; mediante una aplicación correcta de planeación estratégica la empresa se orienta a maximizar los recursos (resultados) y minimizar las deficiencias (riesgos internos), en si aplicando los principios claves de la administración que son; eficacia, eficiencia y productividad.

La planificación estratégica a más de tener un concepto global dentro de una organización debe conllevar en todas las áreas permitiendo, en si enfocarse a un solo objetivo cumpliendo con el propósito de optimizar todos los recursos (tiempo y dinero).

La planificación está constituida por los siguientes elementos, adaptables a cada organización, los cuales son: balance scorecard, mapa estratégico, análisis FODA, análisis PEST, análisis de Brecha, blue ocean strategy, análisis de Porter.

Estos modelos adaptables dentro de la gestión empresarial permiten establecer pasos para conseguir determinados objetivos, en tal sentido en el presente documento será analizado con el análisis FODA y análisis PEST.

5.1.8.1.Misión

Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la

sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico (Chiavenato I. &, 2017, p. 39).

La misión se refiere a un motivo o una razón de ser la empresa, parte de la planificación estratégica porque en esta se formulan los objetivos relacionados a la actividad que se está generando en esta, además sus objetivos están encaminados a corto plazo.

5.1.8.2. Visión

La visión de una organización o empresa son los objetivos planteados a largo plazo de la institución lo que quieren llegar a ser utilizando recursos de forma eficaz y eficiente según (Galindo, 2012) declara que: “La visión provee el marco de referencia de lo que su empresa es y quiere ser en el futuro. debe ser comprometedor y motivante, debido a que definirla es una tarea gerencial de mucha importancia contamos con que su empresa ya la posea y este sea un espacio para plasmarla” (p. 33).

5.1.8.3. Valores Organizacionales

Según (Rodríguez & Rojas, 2013). toma como referencia los conceptos de Arciniega y Zazueta donde definen como “representaciones cognitivas de necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que organizan en forma jerárquica y se presentan en contexto laboral; además mencionan que los valores organizacionales son instrumentos que apoyan a la integración de una cultura debido a que, al haber una mejor aprehensión de estos, se obtiene una mayor solidez de la propia cultura organizacional”.

5.1.8.4. Políticas

Las políticas se las define como las directrices o caminos generales que se deben seguir para la toma de decisiones, estas son conocidos como los límites para cualquier decisión. Las cuales dentro de la organización la plantean los niveles jerárquicos superiores, los cuales aseguran el cumplimiento de los objetivos de la organización.

5.1.8.5. Estrategias

Una estrategia es un conjunto de objetivos planteados por la planificación estratégica es decir por la alta dirección y estas acciones son planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión; según (Jones, 2008) afirma que “Por medio de su estrategia, la organización busca utilizar y desarrollar competencias esenciales para lograr una ventaja competitiva y así incrementar su participación en los recursos escasos que pueda obtener de su ambiente” (p. 2).

Para (Martínez Pedrós, 2007) indica que:

A modo de conclusión y continuando con las ideas de Porter (1987) podemos afirmar que

“estratégica es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacara para establecer una diferencia sostenible en el mercado”; continúa diciendo Porter (1987) que “la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo” (p. 5).

La estrategia nace del análisis situacional de la organización o institución, para la alta gerencia implantar estas estrategias de diferenciación con sus competidores, puede marcar el ser diferente y el cumplimiento de sus objetivos; esta se alinea al enfoque claro de los elementos de diferenciación.

5.1.8.6.Objetivos

La administración siempre está encaminada hacia el logro individual o común de la organización.

(Koontz, 1991) En su libro elementos de Administración, menciona que un objetivo es el fin al cual se dirige toda actividad, es el punto final de cualquier plan y también hacia donde se dirige la organización, la dirección y el control, los objetivos deben ser verificables para comprobar si se lograron realizar. (Odiorne, 1973) , en su libro Administración por Objetivos Nuevo Sistema de Dirección: indica que los objetivos son etapas concretas para lograr en períodos previamente establecidos; deben efectuar a toda organización para que sean válidos, aunque suelen establecerse a nivel de departamento o de división en este caso, deben afectar a todo el departamento o la división respectiva.

5.1.8.7.Análisis FODA

Para (Riquelme Leiva, 2016) el análisis FODA es:

Es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

Mientras que para (Ramírez Rojas, 2017) el análisis FODA es:

Es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos.

Variables del análisis FODA según (Ramírez Rojas, 2017) :

A). Fortaleza. Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos

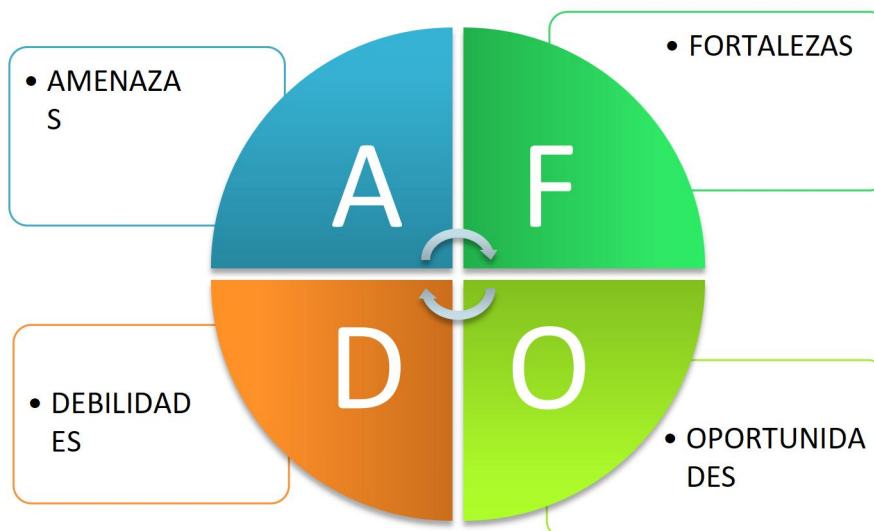
elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro.

B). Debilidad. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro.

C). Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa.

D). Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc.

Ilustración 3 FODA



Fuente: Riquelme Leiva, 2016

Elaboración: Diseñado por los autores.

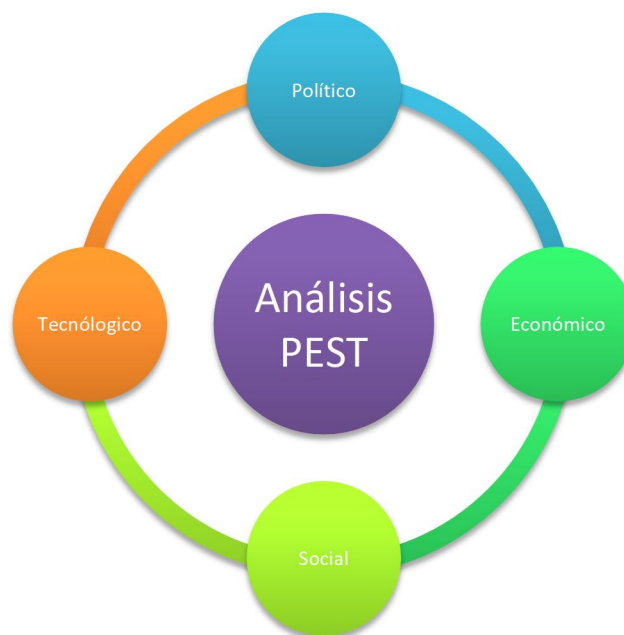
5.1.8.8. Análisis PEST

Para (Chapman, 2004) el análisis PEST señala que;

Es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

La herramienta PEST muestra una serie de ventajas, pero también requiere de aspectos condicionantes para lograr mejores resultados y aplicación en campo. Las ventajas que ofrece esta metodología se concentran en ser una herramienta simple, permite una gran captura de información para ser utilizada como insumo para la construcción e identificación de factores relevantes de los factores que influyen en el entorno empresarial.

Ilustración 4 PEST



Fuente: Chapman, 2004

Elaboración: Diseñada por los autores.

5.1.8.9. Meta

Las metas de una organización son objetivos planteados para obtener un indicador así lo afirma (Martínez Pedrós, 2007) donde indica que en “las metas deben ser retadoras pero

realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones” (p. 227).

Para el cuadro integral de mando o llamada como la alta gerencia la trazabilidad de las metas en el tiempo determina el alcance que tiene y se fundamenta como organización el cumplimiento de objetivos estratégicos y su interrelación con el objetivo general.

5.1.8.10. Indicador

Para (Martínez Pedrós, 2007) indica que:

Son reglas de cálculo y /o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos (...) Su selección y definición es una decisión muy importante, ya que son los que provocaran que la organización se mueva en la dirección correcta o no. (p. 266).

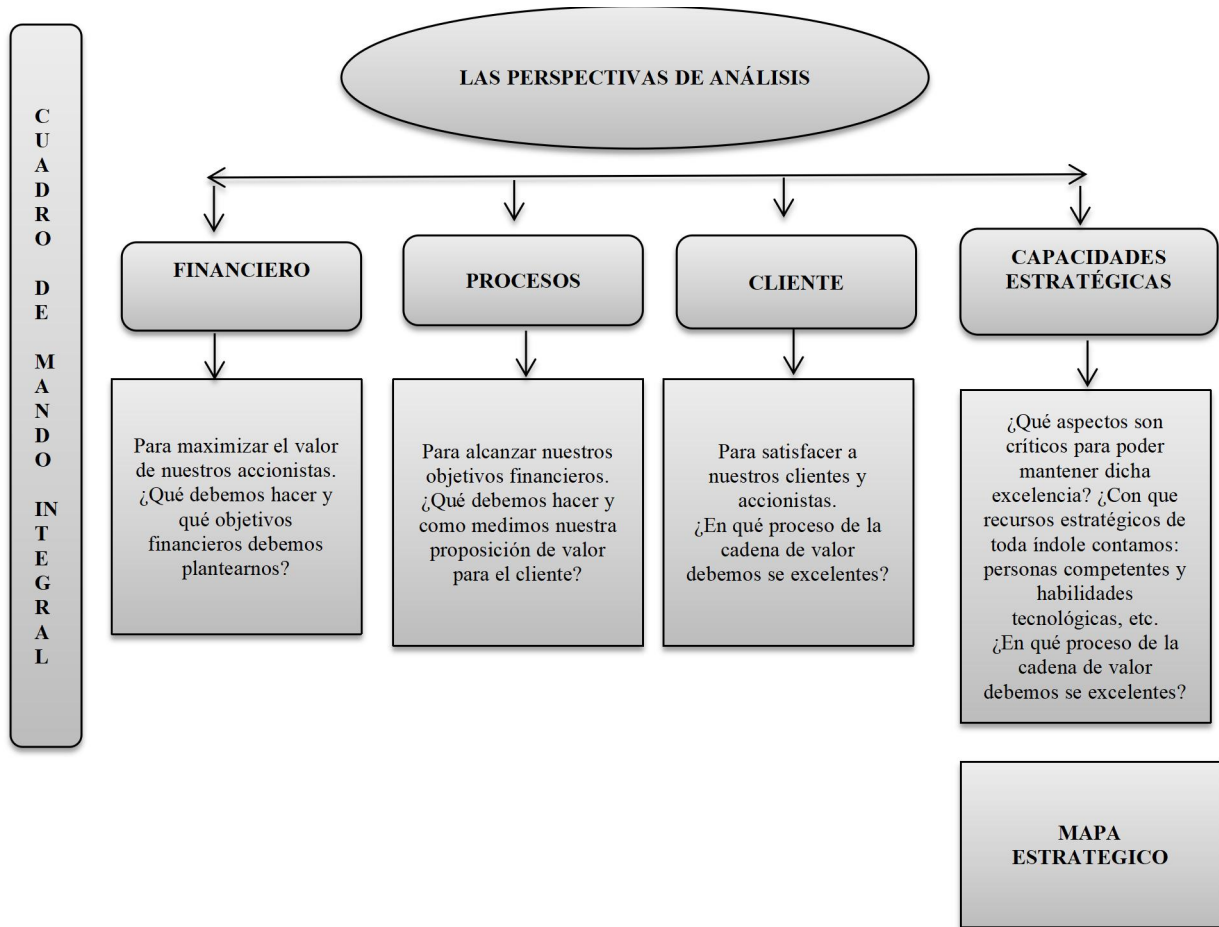
Por lo tanto, los indicadores en la organización permiten a la alta gerencia analizar los resultados de sus procesos lo que permite determinar nuevos planteamientos de estrategia, una toma de decisiones basada en datos que determine la eficiencia de la planificación.

5.1.8.11. Cuadro de mando Integral CMI

El cuadro de mando integral proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia se vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, para conseguir este entendimiento el modelo del CMI divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas:

- ✓ Financiera
- ✓ Cliente
- ✓ Procesos
- ✓ Capacidades estratégicas

Ilustración 5 Cuadro de mando Integral



Fuente: (Martínez Pedrós, 2007, p. 229).

Elaboración: Diseñada por los autores.

5.1.8.11.1. Perspectiva Financiera

Describen los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de ingresos, costes unitarios, son indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. (Martínez Pedrós, 2007, p. 234).

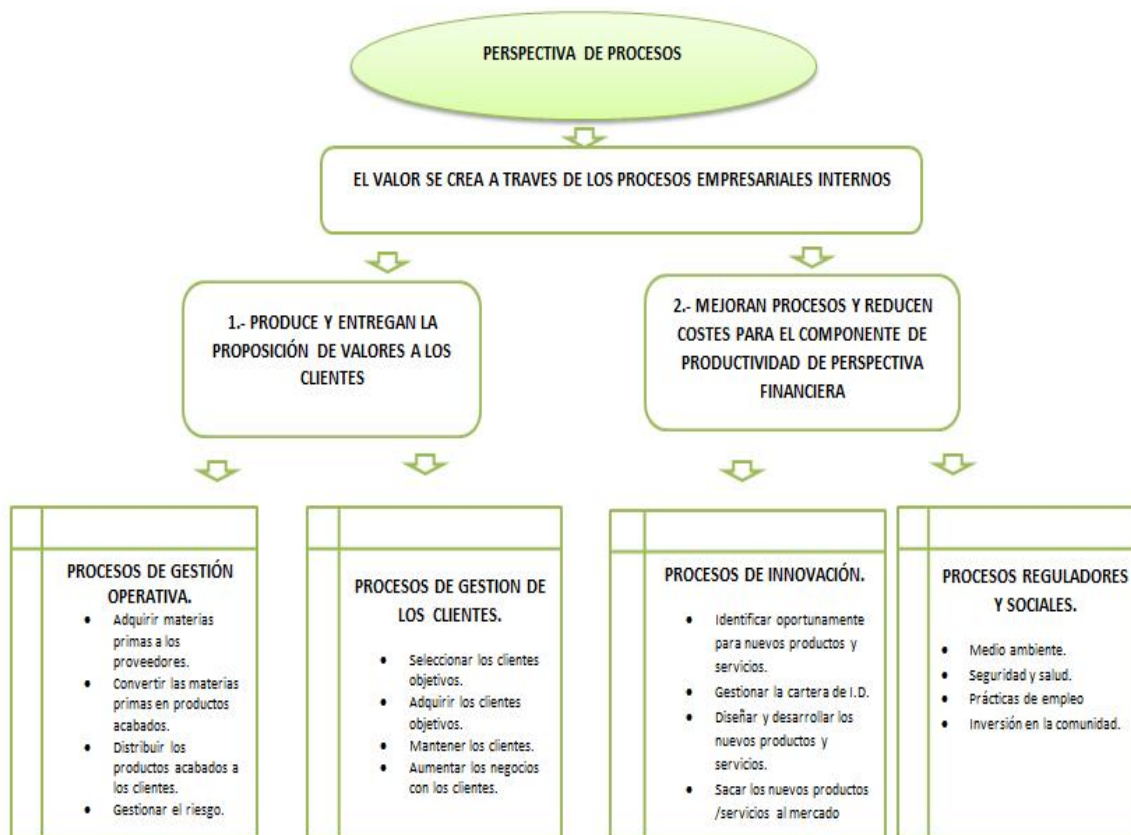
5.1.8.11.2. Perspectiva del Cliente

Define a la proposición del valor para los clientes objetivo; la proposición del valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. (Martínez Pedrós, 2007, p. 236).

5.1.8.11.3. Perspectiva del proceso

Identifica aquellos procesos que se esperan que tengan mayor impacto sobre la estrategia a continuación se detalla la línea de seguimiento de la perspectiva de proceso. (Martínez Pedrós, 2007, p. 238).

Ilustración 6 Perspectiva del Proceso



Fuente: Fernando Romero Dirección de planificación estratégica en las Empresas y Organizaciones.

Elaboración: Diseñada por los autores.

5.1.8.11.4. Perspectiva de capacidades estratégicas

Según (Martínez Pedrós, 2007) identifica que:

Los activos intangibles que son más importantes para la estrategia, los objetivos de esta perspectiva identifican que trabajos, que sistemas y que clase de clima se requieren para apoyar los procesos de creación de valor; estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos (p. 234).

5.1.9. Base Legal

5.1.9.1. Constitución de la Republica del Ecuador

El Artículo 12 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que el derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable y, así mismo, que dicho recurso constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable

y esencial para la vida;

El artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador, determina que: “Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras y servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal, ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas por 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 227 de la Constitución de la República del Ecuador, determina que: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”;

El artículo 313 de la Constitución de la República establece que el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Según este mismo artículo, el agua se considera como parte de los sectores estratégicos que son de decisión y control exclusivo del Estado.

El artículo 315 de la Constitución de la República faculta al Estado la creación de empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas;

El artículo 412 de la Constitución de la República prevé que la autoridad a cargo de la gestión del agua será responsable por su planificación, regulación y control.

5.1.9.2. Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021)

El Objetivo 3 del Plan Nacional se determina: “Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones”.

5.1.9.3. Ley Orgánica de Empresas Públicas

El artículo 3 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas determina: Principios: “Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;
2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado

del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.

3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;

4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;

. Precautelar que los costos socioambientales se integren a los costos de producción; y, Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública”.

El artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, define que: “Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado (...);”

El numeral 7) del Art. 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, establece como una de las atribuciones del Directorio: “Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General”.

5.1.9.4.Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua

El artículo 3 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua.- Objeto de la Ley, establece que: “El objeto de la presente Ley es garantizar el derecho humano al agua, así como regular y controlar la autorización, gestión, preservación, conservación, restauración, de los recursos hídricos, uso y aprovechamiento del agua, la gestión integral y su recuperación, en sus distintas fases, formas y estados físicos, a fin de garantizar el *sumak-kawsay* o buen vivir y los derechos de la naturaleza establecidos en la Constitución”.

El artículo 7 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua señala que el sector estratégico del agua. “La prestación del servicio público del agua es exclusivamente pública o comunitaria. Excepcionalmente podrán participar la iniciativa privada y la economía popular y solidaria, en los siguientes casos”:

a) Declaratoria de emergencia adoptada por la autoridad competente, de conformidad con

el ordenamiento jurídico; o,

b) Desarrollo de subprocesos de la administración del servicio público cuando la autoridad competente no tenga las condiciones técnicas o financieras para hacerlo. El plazo máximo será de diez años, previa auditoría.

5.1.9.5. Contraloría General del Estado

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

La norma de control interno de la Contraloría General del Estado establece que la máxima autoridad de la entidad de acuerdo con sus competencias establecerá políticas y procedimientos para entre otros la consecución de los objetivos institución

5.2. Capítulo II Direccionamiento estratégico de información cuantitativa y cualitativa, relevante del proyecto de investigación.

5.2.1. Análisis situacional

5.2.1.1. Evolución de la empresa de agua potable de Pedro Moncayo

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Saneamiento Básico de Pedro Moncayo EP EMASA –PM fue creada en Mayo 2010, el directorio está constituido por el Alcalde quien lo preside, un Delegado del Alcalde y 3 representantes de las JAAP, por lo que no tiene el control asegurado del Directorio, en cuanto al espacio físico, dispone de instalaciones remodeladas de 341 m² que brindan comodidad a los clientes y servidores, el número total de empleados es de 30, de los cuales 17 son funcionarios y 13 son trabajadores que atienden de manera directa a 4.271 conexiones, lo cual corresponde a 7,0 empleados por cada 1.000 conexiones, por el momento la EP EMASA PM se encuentran enfocados a desarrollar e implementar continuamente estrategias para el fortalecimiento de los objetivos acorde a las competencias.

5.2.1.2. Planificación Institucional 2015-2021

5.2.1.2.1. Misión

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Saneamiento Básico del Cantón Pedro Moncayo, es la encargada de administrar, captar, tratar, operar, distribuir y mantener el Sistema de Agua Potable del Cantón Pedro Moncayo, y proveer servicios de alcantarillado y saneamiento básico con efectividad, responsabilidad social y medio ambiental.

Ofrecer un servicio de calidad respondiendo a las necesidades de la población, la empresa tiene como premisa entregar un servicio que supere las expectativas de los clientes y satisfaga sus necesidades.

5.2.1.2.2. Visión

Ser una empresa sostenible en mediano y largo plazo, con una gestión efectiva y transparente que ofrece servicios de calidad, contribuyendo al PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR.

Su competencia se traduce en la formulación de políticas, actos normativos y resolutivos, en los cuales se sustentarán las unidades administrativas para así lograr y cumplir con la misión y objetivos Institucionales.

5.2.1.2.3. Objetivos

La EP EMASA PM tiene como objetivo Incrementar el volumen de agua para realizar el tratamiento de potabilización y distribuir a los usuarios dentro del área de concesión, contribuir a mejorar la calidad de vida de la población dentro del área de influencia, mediante la formulación adecuada de proyectos de Agua Potable y alcantarillado, orientado al objeto social y acciones que desarrollen beneficios socialmente responsables.

5.2.1.2.4. Valores

Transparencia. - La EP EMASA PM actúa con claridad y promueve el pleno ejercicio del derecho de los ciudadanos de estar informados en el desempeño y accionar de su Empresa.

Ética. - Disponemos de personal profesional con conocimiento especializado en lo que hacemos y destreza técnica en su aplicación.

Honestidad. - Demostrada con criterios, juicios y acciones de búsqueda y defensa de los derechos; con un respeto por los demás, de los bienes materiales y la seguridad

Compromiso de Servicio a la Sociedad. - La empresa orientará su acción hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un servicio de excelente calidad.

Lealtad a la EP EMASA PM. - Nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran el compromiso, respeto a la empresa, confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad.

Comunicación Efectiva. - Responsable por la comunicación es compartir por todos los niveles las acciones realizadas por la EP EMSA PM.

Efectividad y Eficiencia. - Lograr los resultados de calidad de la EP EMASA PM a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestas.

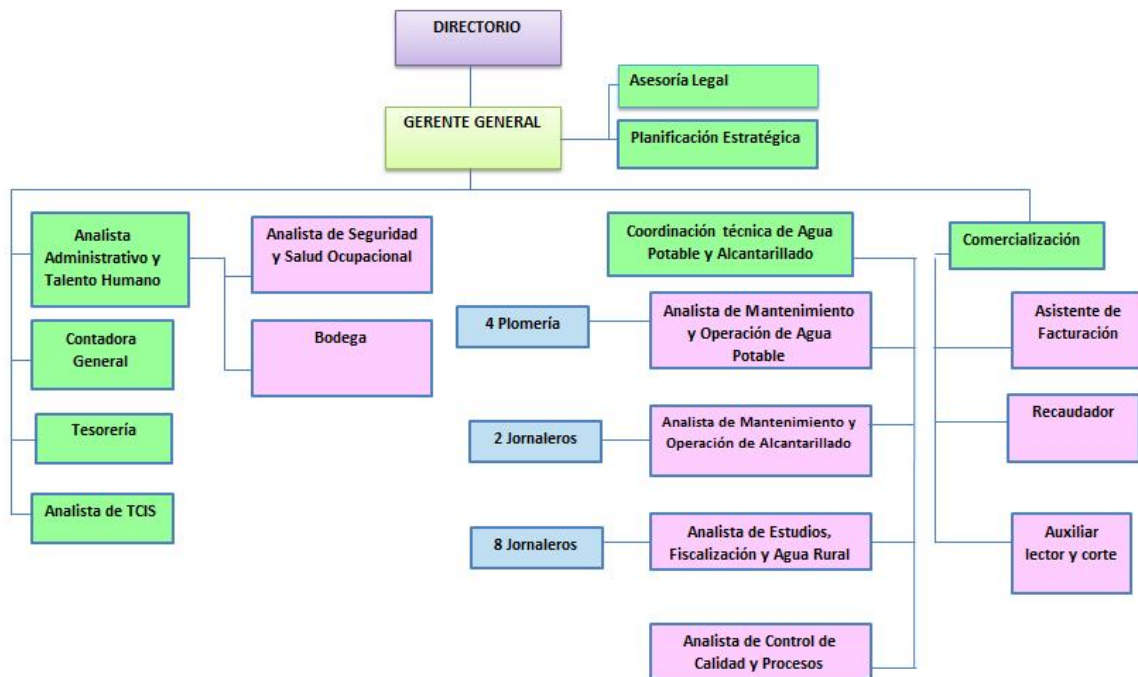
Mejoramiento Continuo. - Nuestro compromiso está orientado a mejorar de manera permanente la calidad de vida de la población.-.

5.2.1.3.Estructura organizacional

La estructura organizacional de la EP EMASA PM se encuentra alineada con su misión y las políticas determinadas en la Constitución de la República del Ecuador, las Políticas del Estado, las leyes, normas vigentes y el modelo de gestión institucional; Se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, clientes, productos y/o servicios.

5.2.1.4. Estructura orgánica funcional de la EP EMASA PM

Ilustración 7 Organigrama EP EMASA PM



Fuente: EP EMASA PM

Elaboración: Diseñada por los autores

5.2.1.5. Clima institucional

La Empresa Pública de Agua potable, Alcantarillado, Saneamiento Básico del cantón Pedro Moncayo, no cuenta con una metodología de identificación del clima Institucional es importante recalcar que es necesario implementar un programa de medición del clima laboral para conocer la percepción del cliente interno y niveles de satisfacción en el ejercicio de sus cargos a fin de adoptar correctivos (de ser necesarios) para mejorar el desempeño profesional y en general el rendimiento empresarial.

5.2.1.6. Estrategias y políticas actuales

La Empresa Pública de Agua potable, Alcantarillado, Saneamiento Básico del cantón Pedro Moncayo conforme a su competencia y a fin de cumplir con el objetivo que es la presentación de servicios públicos de agua potable, alcantarillado, saneamiento ambiental, sus servicios complementarios, conexos y afines, busca estrategias hacia los distintos retos que en la actualidad se van dando al crecimiento de la población para la dotación de agua potable y alcantarillado, en este sentido la política actual que se ha enfocado la institución es garantizar la calidad del servicio de agua potable desde la captación, tratamiento y

distribución; así como el servicio de alcantarillado desde la recolección, tratamiento y disposición final, enfocado a las necesidades y satisfacción de nuestros clientes, preservando el medio ambiente, basado en el desempeño de recursos humanos competentes y comprometidos con la mejora continua del sistema de gestión de calidad a través de la optimización de los procesos como Empresa Líder en Saneamiento.

5.2.1.7.Métodos y Procedimientos de EP EMASA PM

La EP EMASA PM cuenta con procedimientos para el desarrollo de cada una de sus actividades administrativas y operativas, en este sentido para los procesos de adquisición de bienes servicios más concurrentes, se inicia con el requerimiento y justificativos por parte de la unidad solicitante, previa confirmación de que el requisito conste en el PAC y POA aprobado y publicado en la página web institucional.

Una vez verificados dichos requisitos se solicita la siguiente documentación para la adquisición mediante ínfima Cuantía:

- ✓ Tres cotizaciones de diferentes proveedores
- ✓ Certificación presupuestaria
- ✓ El requerimiento deberá constar las especificaciones del bien o servicio a ser adquirido, el presupuesto referencial.
- ✓ La sumilla autorizada por la Gerencia General.

Los procesos de Subasta Inversa Electrónica, menor cuantía de obras y servicios, consultoría y demás procesos solicitados por las respectivas áreas requirentes, deberán elaborar los Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas.

Todos los procedimientos de adquisiciones son aprobados por el Gerente General independiente del monto, los directores no tienen autonomía para ordenar el gasto en sus respectivas áreas.

5.2.1.8.Posicionamiento de la empresa reglamentos internos de Recursos humanos

Dentro de la institución se cuenta con los siguientes manuales y Reglamentos internos:

Tabla 1. Manuales - Reglamentos de EP EMASA PM

Descripción Manual o Reglamento	Aplicación de Manuales o Reglamentos		Fecha de Actualización
	SI	NO	
Reglamento Orgánico Funcional	SI		06/08/ 2018

Reglamento Orgánico de Procesos	SI		06/08/ 2018
Reglamento Interno de funcionarios y Trabajadores	SI		Agosto/ 2018
Reglamento de Servicios Complementarios que presta la EP EMASA PM.	SI		Agosto/ 2018
Manual de Gestión de Talento Humano	SI		Agosto/ 2018

Fuente: EP EMASA PM

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

De los reglamentos y manuales es necesario indicar que cada uno de ellos deben ser actualizados conforme a la normativa legal vigente.

5.2.1.9. Análisis de la entrevista al gerente general

Dentro de la Gerencia de la Empresa que se viene trabajando, es el administrarla bajo criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera, en procura al desarrollo a la sostenibilidad para el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos empresariales estas medidas se conseguirá bajo la, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la EP EMASA PM, en este sentido la Institución cuenta con un plan estratégico institucional no acorde a la realidad del crecimiento de la población el cual se ve necesario contar con un plan estratégico institucional actualizado, Se conoce a fondo la misión de la institución que debemos llevar a cabo cada uno de los integrantes que formados EP EMASA PM, el cual es administrar, captar, tratar, operar, distribuir y mantener el Sistema de Agua Potable y proveer servicios de alcantarillado y saneamiento así también podemos indicar la visión institucional que es ser una empresa sostenible en mediano y largo plazo a fin de garantizar una gestión efectiva y transparente que ofrece servicios de calidad, todo esto nos conlleva al objetivo principal de la institución que es la presentación de servicios públicos de agua potable, alcantarillado, saneamiento ambiental y sus servicios complementarios.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas, la EP EMASA PM se encuentra alineado al Plan Nacional de Desarrollo, y mantiene un trabajo en forma articulada con el Gad Municipal es así como existe una programación de proyectos de alcantarillado y agua potable a fin de cumplir con el plan vial la cual está vinculada al PND.

En el transcurso del tiempo esta gerencia ha venido observando varios factores que tienen

injerencia dentro del desarrollo y funcionalidad de la institución los mismos que no han sido considerados dentro del plan estratégico institucional actual, entre estos tenemos los factores internos (Fortalezas, debilidad) y factor externos (oportunidad, amenazas); dentro del factor interno que son controlables tenemos a la fortaleza, la cual la institución cuenta con un personal operativo y técnico con experiencia para dar solución a cualquier eventualidad, mientras que dentro del factor interno debilidad los servidores públicos viven una incertidumbre a la inestabilidad laboral, así también tenemos al factor externo de la oportunidad que podemos aprovechar dotar de un sistema informático-eficiente en la institución, mientras que el factor externo amenaza la institución mantiene como todo cambio de administración la Injerencia Política.

Es fundamental para la EP EMASA PM, contar con objetivos estratégicos acorde a las necesidades y circunstancias que atraviesa el cantón a su expansión de los habitantes, es así que la institución a fin de mejorar con la sostenibilidad para garantizar un mejor servicio de calidad, se encuentra enfocada a la recuperación de cartera vencida, mejoramiento catastral de agua potable y alcantarillado, creación de nuevas redes de agua potable y alcantarillado lo que nos ha conllevado a mantener alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, estos trabajos se ha venido trabajando en forma articulada con el GAD Municipal de Pedro Moncayo, las Juntas de aguas existentes dentro del cantón, el GAD Parroquial, BDE, SENAGUAS, EMBAJA DE JAPON, todo esto nos dará la solución para incrementar el abastecimiento del agua potable y mejorar el tratamiento de residuos sólidos y aguas residuales dentro del cantón, con la obtención de nuevos estudios para captar fuentes de agua plan maestro cantonal y construcción de las plantas de tratamiento o planes maestros.

5.2.1.10. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta

Se realiza la encuesta a los trabajadores administrativos y operativos de la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO BÁSICO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO EP EMASA PM; para conocer a detalle si cuentan con una planificación existente y si la misma se aplica en las áreas operativas y administrativas.

La respectiva encuesta cuenta con preguntas abiertas y cerradas planteamiento que permite conocer la amplitud del conocimiento de la planificación en la organización con sus funcionarios; se realiza la presente encuesta a un total de 15 funcionarios de EP EMASA PM de las áreas operativas y administrativas los datos que se reflejan a continuación

corresponden a las preguntas formuladas.

5.2.1.10.1. Caracterización de los trabajadores

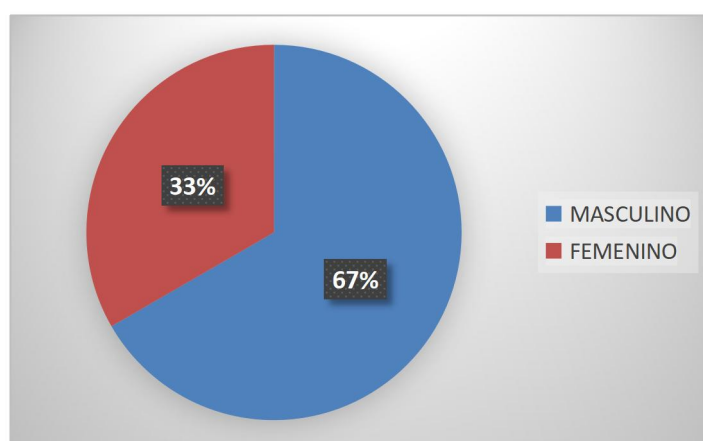
Tabla 2 Personal de EP EMASA PM.

MASCULINO	10
FEMENINO	5
TOTAL	15

Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Ilustración 8. Datos informativos Encuesta



Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Análisis. -

La encuesta realizada a la EP EMASA PM cuenta con un 67% de funcionarios de sexo masculino y el restante 33% de sexo femenino.

5.2.1.10.2. Tipo de actividades

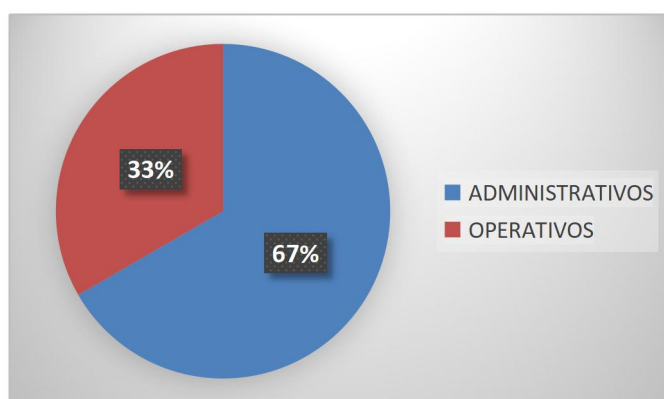
Tabla 3 Área Laboral

ADMINISTRATIVOS	10
OPERATIVOS	5
TOTAL	15

Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Ilustración 9. Área Laboral



Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Análisis. -

Del personal encuestado el 67% en el área que prestan sus funciones consta como administrativo y el 33% se encuentra en el área operativa; los cargos y departamentos de las personas encuestadas corresponden a: Recaudación, Técnica de Agua Potable, Atención al cliente, Coordinación Técnica de Agua Potable, Técnica de Agua Rural, Seguridad Ocupacional, Tics, Laboratorio de calidad, Guardalmacén, Contabilidad, Tesorería, Asistente jurídico, Comercialización, Técnico de alcantarillado.

EVALUACIÓN DE LA ENCUESTA

5.2.1.10.3. Pregunta 1.- ¿Conoce usted si la EP EMASA PM, cuenta con una planificación estratégica institucional?

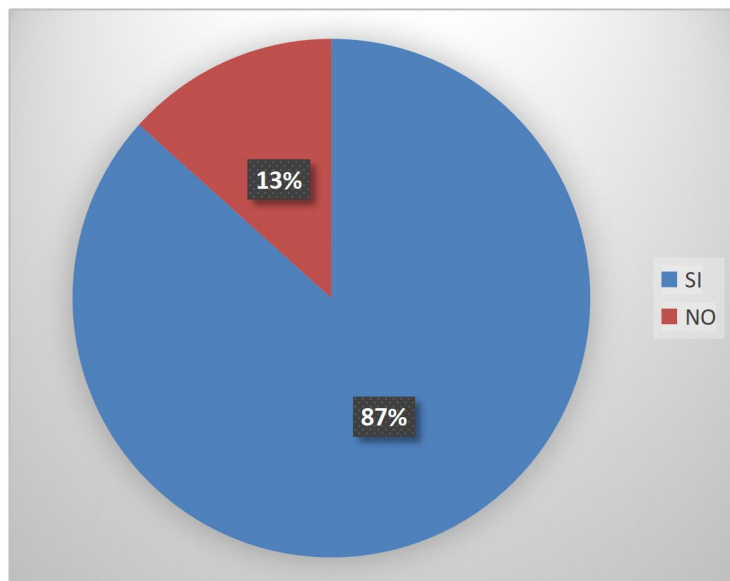
Tabla 4 Conocimiento de Planificación Institucional

SI	13
NO	2
TOTAL	15

Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Ilustración 10. Conocimiento específico de la planificación institucional



Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Análisis. -

El 87% de los encuestados respondieron que, si conocen que la EP EMASA PM, cuenta con una planificación estratégica institucional y solo el 13% no conoce.

5.2.1.10.4. Pregunta 2.- ¿Conoce cuál es la misión institucional? Puede definir en sus propias palabras

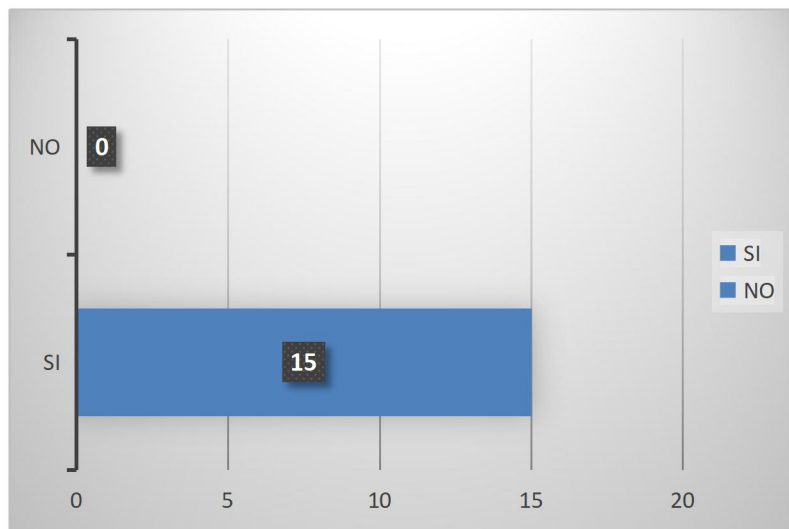
Tabla 5 Conocimiento Misión Institucional

SI	15
NO	0
TOTAL	15

Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Ilustración 11. Conocimiento de la misión institucional



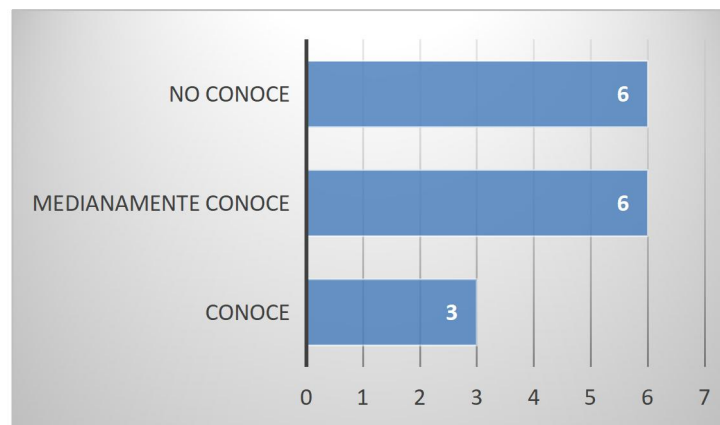
Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Análisis. -

El 100% de los encuestados conocen la misión institucional y definen que la EP EMASA PM brinda servicios básicos de agua potable y alcantarillado brindando el servicio de calidad.

Ilustración 12 Definiciones internas



Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

En este contexto del análisis de tabulación de la encuesta refleja que las respuestas en definición no son iguales pero los encuestados en su mayoría en sus propias palabras describe la misión institucional.

5.2.1.10.5. Pregunta 3.- ¿Conoce cuál es la visión institucional? Puede definir en sus propias palabras

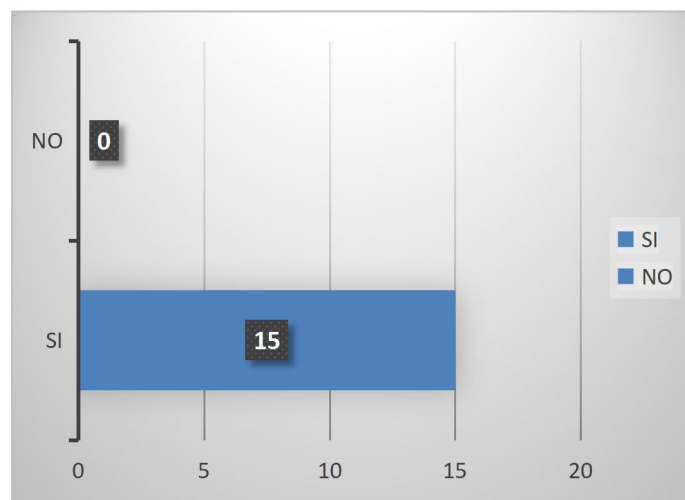
Tabla 6 Conocimiento de la Visión Institucional

SI	15
NO	0
TOTAL	15

Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Ilustración 13. Conocimiento de la Visión Institucional



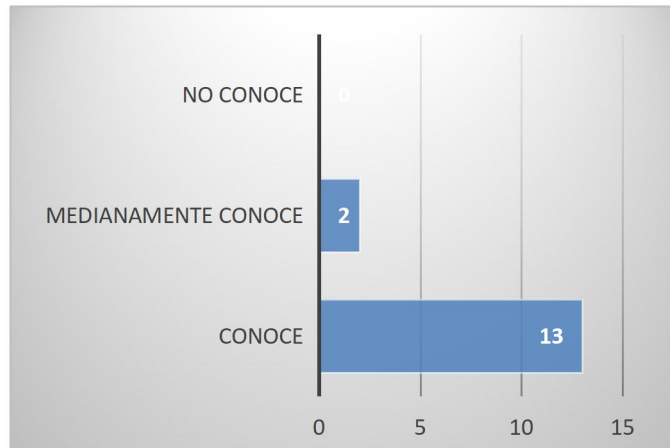
Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Análisis. -

El 100% de los encuestados conocen la visión institucional y definen que la EP EMASA PM a mediano y largo plazo ser sostenible ofreciendo servicios de calidad.

Ilustración 14 Conocimiento Visión institucional



Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

En este contexto del análisis de tabulación de la encuesta refleja que las respuestas en definición no son iguales pero el encuestado en sus propias palabras describe la visión institucional.

**5.2.1.10.6. Pregunta 4.- ¿Conoce los objetivos estratégicos de la institución?
¿Cuáles son?**

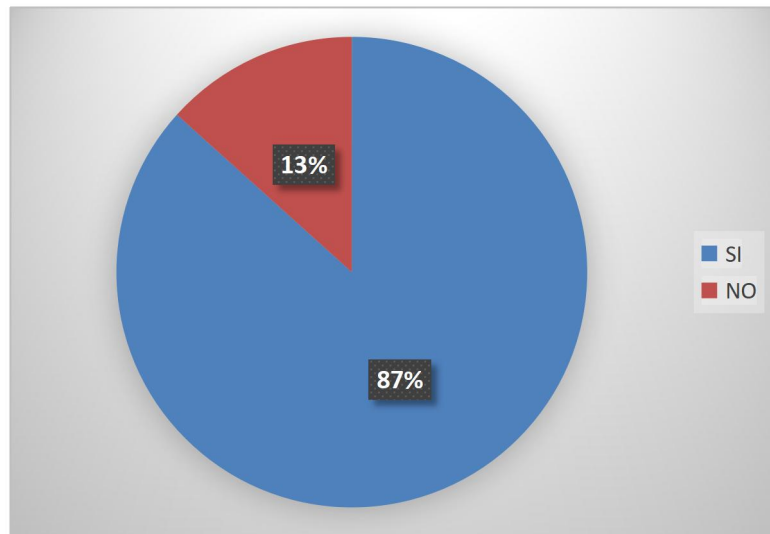
Tabla 7 Conocimiento de los Objetivos

SI	13
NO	2
TOTAL	15

Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Ilustración 15. Pregunta 4 Encuesta



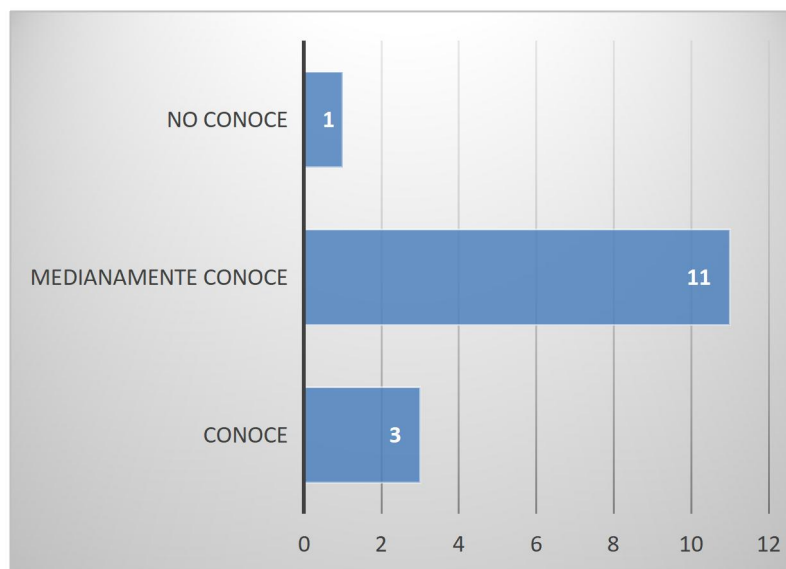
Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Análisis. -

El 87% de los encuestados conocen los objetivos estratégicos, pero en su definición no contempla el total de todos los objetivos que la institución cuenta, por lo tanto, en este contexto del análisis de tabulación de la encuesta refleja que las respuestas en definición no son iguales pero el encuestado en sus propias palabras describe los objetivos de su área de trabajo.

Ilustración 16 Conocimiento de objetivos estratégicos



Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

5.2.1.10.7. Pregunta 5.- ¿A qué objetivo estratégico se encuentra alineada su área de trabajo?

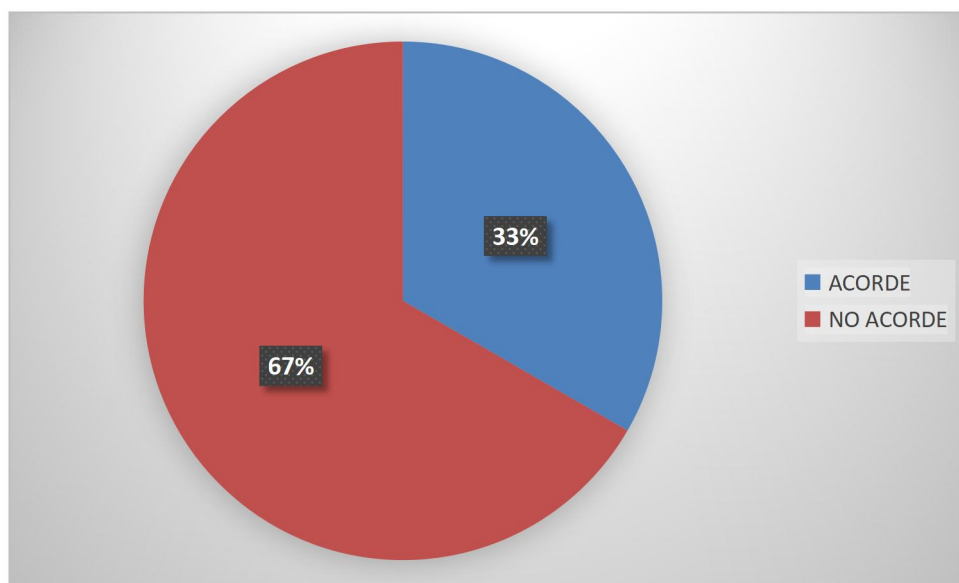
Tabla 8 Objetivo estratégico alineado en el área de trabajo

ACORDE	4
NO ACORDE	11
TOTAL	15

Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Ilustración 17 Objetivo estratégico alineado en el área de trabajo



Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Análisis. -

El 100% de los encuestados responde que conocen el objetivo estratégico de su área de trabajo; pero el análisis determina que el 67% de las respuestas no está acorde al objetivo estratégico por área de trabajo.

5.2.1.10.8. Pregunta 6.- ¿Conoce cuáles son las metas de su área de trabajo? Si es así indique

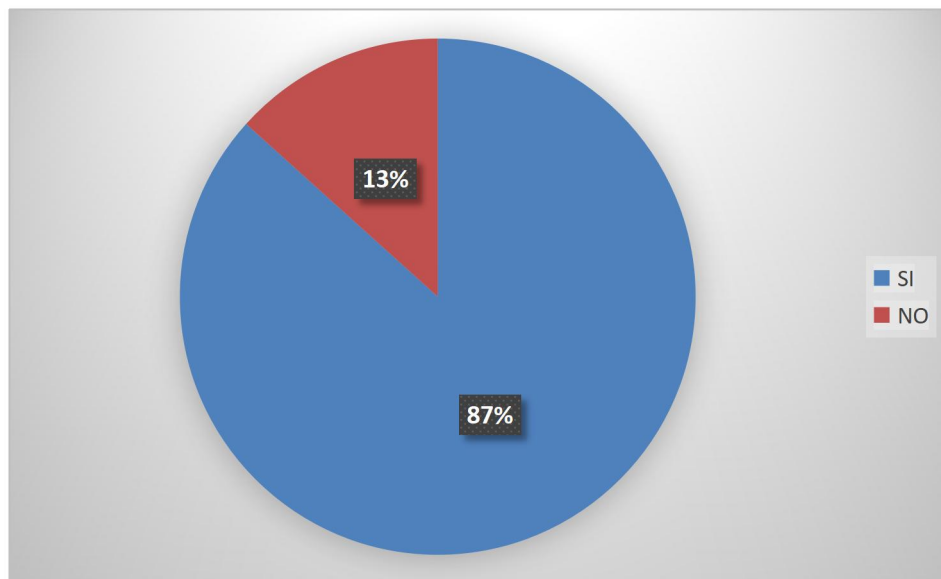
Tabla 9 Conocimiento de metas

SI	13
NO	2
TOTAL	15

Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Ilustración 18. Conocimiento de metas



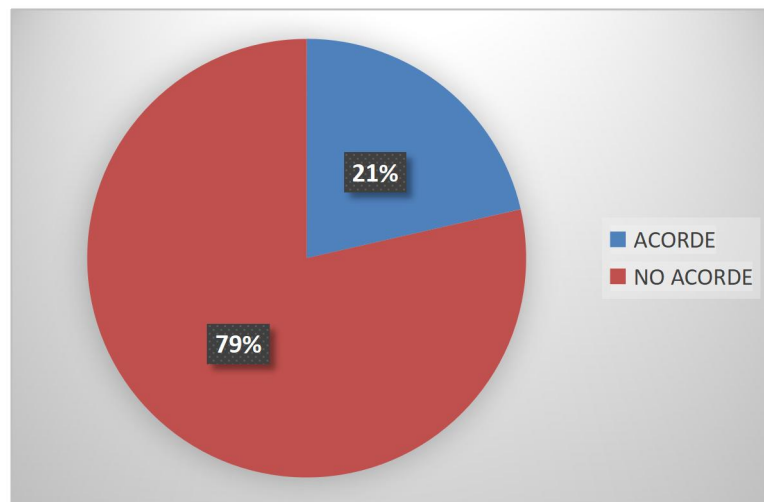
Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Análisis. -

El 87% de los encuestados conocen las metas de su área de trabajo, pero en su definición difiere de las funciones que se asignan a su puesto.

Ilustración 19 Conocimiento de metas



Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

Análisis. -

De los datos realizados el 79% confunde las metas con las funciones del cargo o puesto a seguir.

5.2.1.10.9. Pregunta 7.- ¿Podría identificar que oportunidades existen dentro de su área de trabajo que no están consideradas por sus superiores?

Tabla 10 Oportunidades

Nº	OPORTUNIDADES
1	Mejorar la comunicación con el usuario
2	Capacitaciones
3	Auto aprendizaje y capacitación a nivel nacional pero no son consideradas por la gerencia
4	Trabajo comunitario a nivel cantonal
5	Amplitud en el desarrollo de los capacitados en el ámbito de salud ocupacional y laboral
6	Capacitaciones que no están consideradas
7	ninguno
8	Capacidad de aprendizaje
9	Elaboración de estadísticas para evaluación de plazos tributarios
10	Análisis de costos prácticas y procesos relacionados con inventarios físicos estudio y planificación de compras
11	Establecer estudio de satisfacción al cliente mejor gestión de los recursos capacitación en actualización de procesos de coactivas
12	Contar con la normativa legal vigente del ecuador con la plataforma loyal
13	Empatía con el usuario exigentes
14	Tener más conocimiento y conocer nuevas actividades solucionadas con el internet de la empresa
15	Mejoramiento a las relaciones interpersonales y comunicación

Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

5.2.1.10.10. Pregunta 8.- ¿Podría identificar que amenazas existen dentro de su área de trabajo que no están consideradas por sus superiores?

Tabla 11 Amenazas

Nº	AMENAZAS
1	Robo o pérdida del efectivo de recaudación por ingreso de personas no autorizadas al área
2	Pandemia
3	Pandemia no trabajar con ética profesional realizar proyectos políticos que salen de la lógica de ingeniería mal ambiente laboral
4	Independencia de juntas de agua problemas de administración y solicitud de reingreso
5	tiempo de los trabajadores para que acudan a los controles médicos
6	Pandemia ambiente laboral no trabajar con ética profesional
7	Enfermedades mal ambiente laboral conflictos de interés
8	Explosión por acumulación de plásticos
9	Riesgos de perdida de información por eventos fuera de control fuga de información
10	Aquellas actividades y factores del entorno que afectan de forma negativa
11	Falta de seguridades y espacio físico para el almacenamiento de la documentación falta de manual para el proceso de documentación y posterior pago
12	Quejas de usuarios por malas administraciones anteriores
13	Desconocimiento del usuario permiten actuar en contra con el servidor público
14	Ninguna
15	Acumulación de tareas en relación del servicio de atención al cliente

Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

5.2.1.10.11. Pregunta 9.- ¿Podría identificar que fortalezas existen dentro de su área de trabajo que no están consideradas por sus superiores?

Tabla 12 Fortalezas

Nº	FORTALEZAS
1	Tolerancia del servidor público con las personas
2	Recurso humano
3	Buenos profesionales convenios con otras instituciones
4	Personal capacitado
5	Colaboración y predisposición de los trabajadores en el ámbito de seguridad ocupacional
6	Ninguna
7	Trabajo en equipo grupo de trabajo
8	Trabajo en equipo
9	Existencia de información de primera mano
10	Contar con una posición privilegiada frente a la competencia
11	Trabajo en equipo con otras áreas empleados multifuncionales para el apoyo por calamidad domestica
12	Dialogo con usuarios para evitar conflictos a futuro
13	Conocimiento y experiencia
14	Compañerismo que existe entre trabajadores y ejecutivos
15	Desarrollar actividades que constan dentro del área de trabajo

Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

5.2.1.10.12. Pregunta 10.- ¿Podría identificar que debilidades existen dentro de su área de trabajo que no están consideradas por sus superiores?

Tabla 13 Debilidades

Nº	DEBILIDADES
1	Interrupción por terceras personas al momento de brindar el servicio
2	Falta de apoyo de otras áreas
3	Realizar actividades de otras áreas enfoque actividades de supuestos para cumplir compromisos políticos mal-fundados
4	Falta de presupuesto para ejecución de obras
5	Falta de presupuesto en la adquisición de equipos de protección personal presupuesto para capacitaciones técnicas
6	Falta de capacitaciones designación de actividades que no estén acordes a al perfil o grado de estudio solventar actividades de otras áreas que no tienen experiencia.
7	Objetivos mal planteados tareas mal dirigidas
8	Ingreso erróneo de información
9	Cadena de control administrativo adquisiciones perpetuas sin análisis
10	Falta de apoyo para capacitación falta de soporte presión del puesto de trabajo
11	Vehículos de resguardo para deposito falta de capacitación
12	Falta de capacitación para mejorar la gestión en el ámbito jurídico
13	
14	Salud de los trabajadores de alcantarillado falta de equipos para alcantarillado
15	No contar con un manual de procedimientos no contar con un espacio adecuado para el cumplimiento de las funciones

Fuente: Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

5.2.1.11. Análisis FODA

Tabla 12 Matiz FODA para análisis estratégico

FACTORES INTERNOS DE LA INSTITUCIÓN		FACTORES EXTERNOS A LA INSTITUCIÓN	
DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
D1	Falta de apoyo de otras áreas	A1	Robo o pérdida del efectivo de recaudación por ingreso de personas no autorizadas al área
D2	Falta de presupuesto para ejecución de obras	A2	Pandemia ambiente laboral
D3	Falta de presupuesto en la adquisición de equipos de protección personal presupuesto para capacitaciones técnicas	A3	Mal ambiente laboral, conflictos de interés
D4	Objetivos mal planteados	A4	Riesgos de perdida de información por eventos fuera de control fuga de información
D5	No contar con un manual de procedimientos	A5	Quejas de usuarios por malas administraciones anteriores
FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
F1	Buenos profesionales	O1	Capacitaciones
F2	Trabajo en equipo	O2	Trabajo comunitario a nivel cantonal
F3	Horarios de atención	O3	Elaboración de estadísticas para evaluación de plazos tributarios
F4	Contar con una posición privilegiada a las fuentes de agua.	O4	Análisis de costos prácticas y procesos relacionados con inventarios físicos estudio y planificación de compras
F5	Conocimiento y experiencia	O5	Mejorar la comunicación con el usuario

Fuente: Resultados Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

5.2.1.12. Análisis PESTEL

Tabla 13 Matriz PESTEL

Políticos – Legales	Económicos	Social - Cultural
1.- Pliego Tarifario vigente. 2.- Inestabilidad política del país. 3.- Sistemas de Gestión de Calidad ISO 4.- Conflictos de servidumbre de agua con Juntas de Agua.	1.- Recursos propios y financiamiento 2.- Lograr su sostenibilidad en el tiempo. 3.- Situación económica actual.	1.- Imagen institucional. 2.- Mejorar la calidad de los servicios. 3.- Participación Ciudadana 4.- Crecimiento Poblacional
Tecnológicos	Ambiental	
1.- Impacto de tecnología en la operación del servicio 2.- Impacto en la estructura de costos de producción y comercialización 3.- Infraestructura tecnológica avanzada	1.- Bajo caudal de niveles de líquido vital en la toma de Agua. 2.- Movimientos de masas 3.- Contaminación de agua por vectores de aguas residuales	

Fuente: Resultados Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

5.2.1.12.1. Factor Político Legal.

El factor político legal es realmente importante para la EP EMASA PM especialmente si su jerarquía institucional en la toma de decisiones se enfoca en la aceptación de la entrega de servicios de agua potable alcantarillado y saneamiento, por parte de la población.

Esto a fondo implica tomar decisiones importantes en temas como: la situación actual del

país, solucionar el tema de conflicto de agua, recaudación en base al tarifario, e implementación de ISO de calidad.

5.2.1.12.2. Factor Económico.

Actualmente el factor económico ha sido uno de los más golpeados debido a la pandemia mundial Covid-19, las pérdidas económicas en todos los sectores productivos han alcanzado graves crisis de sustento, en tal sentido dificulta el ingreso de valores desde el Estado y paralelamente el ingreso de los contribuyentes.

5.2.1.12.3. Factor Social y Cultural

Este factor se refiere a la participación ciudadana dentro del cumplimiento de las necesidades básicas por parte de EP EMASA PM, en tal sentido factores como el crecimiento poblacional, modo de vivir de la población, cambios sociales son factores que inciden y determinan la proyección que debe tomar la Empresa Pública.

5.2.1.12.4. Factores Tecnológicos

El factor tecnológico determinante en la EP EMASA PM, por lo que poseer recursos existentes para la implementación de nuevos sistemas le permitirán potencializar su operación en los servicios que prestan y entregan a la ciudadanía, en tal sentido la vanguardia tecnológica va acompañada con grandes costos de inversión consiguiendo un oportuno seguimiento y evaluación de la gestión institucional en cada una de sus áreas tanto administrativas como operativas.

5.2.1.12.5. Factores Ambientales

El uso desmedido del recurso vital, la contaminación desde sus vertientes, movimientos de masas son variables determinantes para la entrega del servicio de agua potable que ofrece EP EMASA PM, por lo que se requiere realizar estudios cautelosos y determinantes que permitan medir el riesgo y la probabilidad de ocurrencia de cualquier evento, con el fin de tomar las mejores medidas frente a un suceso.

5.3. Capítulo III Propuesta de Plan Estratégico de la EP EMASA PM 2021-2025

5.3.1. Fundamentos estratégicos.

5.3.1.1. Misión

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Saneamiento Básico del Cantón Pedro

Moncayo, es la encargada de administrar, captar, tratar, operar, distribuir y mantener el Sistema de Agua Potable del Cantón Pedro Moncayo, y proveer servicios de alcantarillado y saneamiento básico con eficiencia, efectividad, calidad, seguridad, responsabilidad ambiental y social.

5.3.1.2. Visión

Al 2025 ser una empresa sostenible en mediano y largo plazo, con una gestión efectiva y transparente con servicios de calidad, contribuyendo al desarrollo sostenible del cantón.

5.3.1.3. Valores

- ✓ **Transparencia.** - La EP EMASA PM actúa con claridad y promueve el pleno ejercicio del derecho de los ciudadanos de estar informados en el desempeño y accionar de su Empresa.
- ✓ **Honestidad.** Para nuestros clientes externos e internos la honestidad se basa fundamentalmente como la estrecha relación de los principios de verdad y justicia promoviendo dentro de la EP EMASA PM la integridad y confiabilidad.
- ✓ **Responsabilidad.** - Comprometernos con la calidad de los servicios prestados resalta la responsabilidad con el usuario externo.
- ✓ **Responsabilidad Social.** - Para la EP EMASA PM precisa mantener y preservar el bienestar del medio ambiente y de la sociedad.
- ✓ **Eficiencia - Eficacia** -Alcanzar los resultados de calidad de los servicios de la EP EMASA PM a partir del cumplimiento en los tiempos oportunos cumpliendo eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestas, para incrementar el nivel de satisfacción del usuario interno y externo.

5.3.1.4. Política Institucional

Garantizar la calidad del servicio de agua potable desde la captación, tratamiento y distribución; así como el servicio de alcantarillado desde la recolección, tratamiento y disposición final, enfocado a las necesidades y satisfacción de nuestros clientes, preservando el medio ambiente, basado en el desempeño de recursos humanos competentes y comprometidos con la mejora continua del sistema de gestión de calidad a través de la optimización de los procesos como Empresa Líder en Saneamiento.

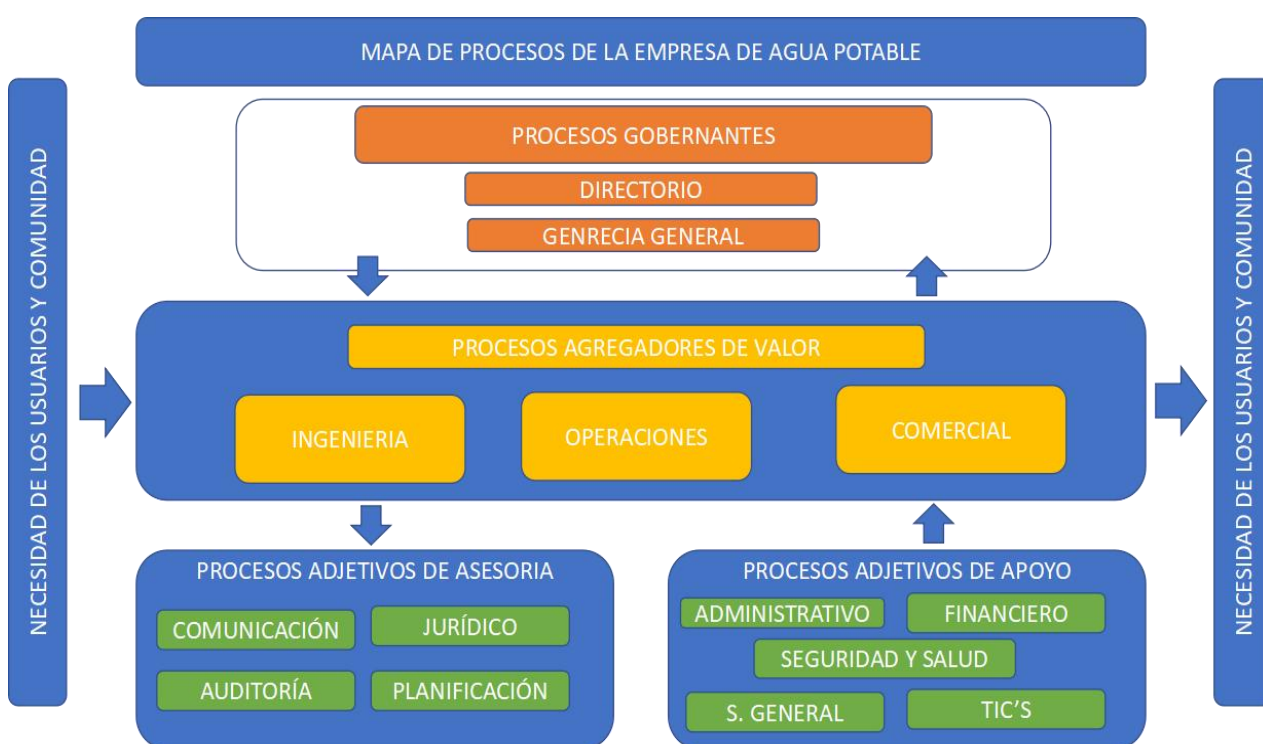
5.3.1.5. Objetivo del Plan Estratégico institucional

La EP EMASA PM priorizara la planificación para contar con los instrumentos necesarios que le permitirán proyectarse al futuro con la finalidad de presentar un servicio público de agua potable, alcantarillado, saneamiento ambiental, de alta calidad, sin descuidar los

principios de sostenibilidad, ética, transparencia, honestidad y compromiso de servicio a la sociedad, para mejorar la calidad de vida de la población del Cantón Pedro Moncayo, por lo tanto de acuerdo al análisis establecido el en FODA, se puede establecer las estratégicas institucionales.

5.3.1.6. Mapa de procesos

Ilustración 20 Mapa de Procesos



Fuente: EP EMASA PM-

Elaboración: Diseñado por los autores

5.3.1.7. Objetivos Estratégicos

1. Incrementar el nivel de recaudación y financiamientos para garantizar el desarrollo sustentable de la empresa y brindar un servicio eficiente adecuado para el bienestar de la población.
2. Desarrollar la eficiencia e incrementar las capacidades técnicas y empresariales para garantizar la satisfacción del cliente en la recepción del servicio de agua potable y alcantarillado.

3. Desarrollar, implementar y ejecutar un Plan maestro de agua potable y alcantarillado a nivel Cantonal y los proyectos requeridos de acuerdos a las necesidades institucionales y su factibilidad económica.
4. Desarrollar y Ejecutar el plan de mantenimiento, preventivo y correctivo, a fin mantener un eficiente servicio a la población.
5. Fomentar la innovación, comunicación interna y externa, enfocada en la protección y buen uso del agua.

5.3.1.8. Estrategias y metas.

El resultado de este trabajo es formular los lineamientos de Planeación Estratégica de la EP EMASA PM, para que sea el documento orientador del desarrollo de la entidad y el referente de la gestión institucional dentro del contexto de la Ordenanza Sustitutiva a la Ordenanza de Creación de la Empresa, tomando en consideración las necesidades y expectativas de los clientes e instituciones relacionadas con el quehacer de la entidad.

En este sentido la matriz FODA facilitó la ejecución del cruce estratégico, que consiste en obtener estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y supervivencia. Estrategias y metas, que permitirán aumentar y reafirmar los aspectos positivos de la empresa es decir las fortalezas y oportunidades, disminuyendo y evitando los aspectos negativos o sea debilidades y amenazas, es así que se plantea la matriz FODA acorde a las encuestas del personal y entrevista del gerente general las cuales son relevantes para la aplicación de estrategias en cada uno de sus entornos internos y externos.

Tabla 14 Estrategias y Metas

ESTRATEGIA		META
O E 1	INCREMENTAR EL NIVEL DE RECAUDACIÓN Y FINANCIAMIENTO PARA GARANTIZAR EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA EMPRESA Y BRINDAR UN SERVICIO EFICIENTE ADECUADO PARA EL BIENESTAR DE LA POBLACIÓN.	
E .1 .1	Mejorar continuamente la calidad en el servicio de agua potable y alcantarillado a los usuarios mediante el uso correcto de los ingresos directos e indirectos	Incrementar y mejorar los servicios de agua potable y alcantarillado en un 15 %, para el periodo 2021-2025

	E .1 .2	Garantizar la disponibilidad del agua en el Cantón Pedro Moncayo en el mediano y largo plazo con calidad y cantidad	Mantener la fuente principal y adquirir la adjudicación de 2 fuentes hídricas.
	E .1 .3	Plan de mejora de la cultura de cobro y diseño de mecanismos para elevar la eficiencia en recaudación.	Desarrollar un Plan para elevar la eficiencia en la recaudación y mejorar la cultura de cobro de la EP EMASA PM; y desarrollo de campañas para mejorar la cultura de pago de los consumidores.
	E .1 .4	Automatizar los procesos de toma de lectura para unificar con el sistema de facturación.	Contar con 1 sistema de toma de lectura compatible con el sistema de facturación, generando un 95% de confianza en la información.
O E 2	DESARROLLAR LA EFICIENCIA E INCREMENTAR LAS CAPACIDADES TÉCNICAS Y EMPRESARIALES PARA GARANTIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA RECEPCIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO		

ESTRATEGIA		META	
O E 2	E .2 .1	Plan mejora de desempeño y de aseguramiento de la calidad de gestión y certificación de calidad.	Acreditación al tercer año de la ISO 9001:2015 para producción, comercialización y procesos administrativos – financieros EP EMASA PM
	E .2 .2	Garantizar la calidad de los análisis de aguas que realiza el laboratorio de la EP EMASA PM. Contar con áreas definidas y separadas según los procesos para Agua Potable y Alcantarillado.	Contar con una Certificación del Laboratorio de EMASA PM ante la SAE.
	E .2 .3	Implementar un plan efectivo de seguridad industrial	Contar con un plan de seguridad industrial EP EMASA
	E .2 .4	Asesorar al directorio, gerencia, unidad administrativa y usuarios sobre aspectos jurídicos que competen al cumplimiento de objetivos de la EP EMASA y supervisar los procesos.	Atender con los requerimientos técnicos - jurídicos en un 95%.

O E 3	DESARROLLAR, IMPLEMENTAR Y EJECUTAR UN PLAN MAESTRO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO A NIVEL CANTONAL Y LOS PROYECTOS REQUERIDOS DE ACUERDOS A LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES Y SU FACTIBILIDAD ECONÓMICA.
----------------------	--

		ESTRATEGIA	META
O E 3	E .3 .1	Diseño del plan maestro que cuente con todos los posibles proyectos de desarrollo para la captación conducción y distribución de Agua Potable para el área de concesión ajustando al crecimiento proyectado del Cantón Pedro Moncayo	3 estudios aprobados del plan maestro de agua potable para solventar la deficiencia de líquido vital.
	E .3 .2	Implementar proyectos de mejoramiento de infraestructura existente que garantice la eficiencia de operación de las redes de alcantarillado y aguas residuales.	3 estudios aprobados del plan maestro de alcantarillado para solventar los problemas de las aguas residuales
	E .3 .3	Implementar proyectos de agua potable que permitan ampliar la cobertura del servicio a partir de las fuentes existentes.	Contar con 5 estudios aprobados por el MAAE, para su ejecución.
	E .3 .4	Implementar proyectos de saneamiento (alcantarillado y plantas de tratamiento) que permitan el adecuado manejo de las aguas residuales.	Contar con 5 estudios aprobados por el MAAE, para su ejecución.
	E .3 .5	Establecer procedimientos relacionados con proyectos de infraestructura que se ajusten al Plan de Ordenamiento Territorial, el Plan Vial.	Incrementar en un 10 % la cobertura de alcantarillado y redes de agua potable hasta el año 2025
O E 4 DESARROLLAR Y EJECUTAR EL PLAN DE MANTENIMIENTO, PREVENTIVO Y CORRECTIVO, A FIN DE MANTENER UN EFICIENTE SERVICIO A LA POBLACIÓN.			

		ESTRATEGIA	META
O E 4	E .4 .1	Diseño y seguimiento al plan de mantenimiento preventivo de los sistemas de Agua Potable, en el cual se consideren: las obras de captación, Líneas de Conducción, Estaciones de Bombeo, plantas de tratamiento, Tanques de Reserva y líneas de distribución existentes	Contar con un plan de mantenimiento preventivo de los Sistemas de Agua Potable y alcantarillado a fin de garantizar un eficiente servicio para los periodos 2021-2025
	E .4 .2	Diseño y seguimiento al plan de mantenimiento correctivo de los sistemas de Agua Potable, en el cual se consideren: las obras de captación, Líneas de Conducción, Estaciones de Bombeo, plantas de tratamiento, Tanques de Reserva y líneas de distribución existentes	Contar con un plan de mantenimiento correctivo de los Sistemas de Agua Potable y alcantarillado a fin de garantizar un eficiente servicio para los periodos 2021-2025.

E .4 .3	Evaluar constantemente el cumplimiento de las variables críticas de operación de las instalaciones e infraestructura de la EP-EMASA PM	Desarrollar 1 plan anual de mitigación de los riesgos y seguimiento trimestrales que permitan incrementar la eficiencia de los sistemas de agua potable y alcantarillado.
	Cumplir con el Plan de Manejo Ambiental de los proyectos y actividades orientado a mitigar eventuales efectos no deseados de la operación de las instalaciones sobre las comunidades aledañas.	Contar con un estudio de plan Ambiental para el periodo 2021-2025 y seguimiento anual de cumplimiento.
O E 5 FOMENTAR LA INNOVACIÓN, COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA ENFOCADA EN LA PROTECCIÓN Y BUEN USO DEL AGUA		

ESTRATEGIA		META
O E 5	E .5 .1 Programa de Medición del Clima Laboral	Implementar un Programa de medición del clima laboral para conocer la percepción del cliente interno, para mejorar el desempeño profesional y en general el rendimiento empresarial
	E .5 .2 Plan Comunicacional y transparencia en la gestión	Elaborar un plan y una política de comunicación interna y externa que permita mejorar la imagen y educar a la población
	E .5 .3 Modernización e innovación integral de la Tecnología y Conectividad de la EP EMASA PM	Implementar un Programa Integral que contengan módulos para cada área de gestión de la EP EMASA PM y funcione de manera articulada conectando los procesos institucionales.
	E .5 .4 Desarrollar un plan de capacitación que garantice el desarrollo del Talento Humano de la Empresa	Contar con un 1 (un) plan de capacitación a fin de mantener un talento humano capacitado, para cada periodo.

Fuente: Resultados Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

5.3.1.8.1. Líneas de acción.

Conforme el análisis de los objetivos estratégicos se realiza una globalización de las líneas de

acciones a ser implementadas a fin de cumplir los objetivos y de este modo obtener los y resultados a alcanzar en una de ellas las metas institucionales.

Tabla 15 Líneas de Acción 2021-2025

INCREMENTAR EL NIVEL DE RECAUDACIÓN Y FINANCIAMIENTO PARA GARANTIZAR EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA EMPRESA Y BRINDAR UN SERVICIO EFICIENTE ADECUADO PARA EL BIENESTAR DE LA POBLACIÓN.

ESTRATEGIA	LÍNEAS DE ACCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
Mejorar continuamente la calidad en el servicio de agua potable y alcantarillado a los usuarios mediante el uso correcto de los ingresos directos e indirectos	Mejoramiento comercial: Incrementar el número de conexiones con micro medición y recaudar eficazmente la facturación de los servicios	X	X	X	X	X
	Implementar un sistema de contabilidad de costos que permitan transparentar los costos de producción, comercialización, administración y financiamiento de la EP EMASA PM por cada servicio, con la normativa NIIF.		X			
	Actualización permanente del catastro de consumidores, incorporando la ubicación georeferenciada de todos los predios con vivienda y servicio de AP y Alcantarillado; revisar la categorización de usuarios, y depurar el catastro.		X	X	X	X
	Implementar un Programa de recuperación y reducción de cartera vencida, que permita su depuración e identificación de cartera efectiva. Ejercer sanciones: cortes de servicio y acciones coactivas a consumidores morosos			X	X	X
Garantizar la disponibilidad del agua en el Cantón Pedro Moncayo en el mediano y largo plazo con calidad y cantidad	Gestionar convenios con instituciones públicas y privadas para la obtención de créditos reembolsables y no reembolsables para garantizar un servicio adecuado a la población, desde la fuente principal y las 2 fuentes hídricas.		X	X	X	X

	Identificación de 2 fuentes hídricas que permita solventar el abastecimiento en el periodo 2021-2025, generando mayor flujo de recaudación.	X	X	X		
	Obtener viabilidad técnica de SENAGUA para Estudios "Evaluación y diagnóstico de diseños definitivos del sistema de agua potable de la cabecera Cantonal Tabacundo y sectores rurales aledaños" a fin de mejorar la distribución de agua potable, obteniéndose presiones equitativas en cada uno de los sectores que conforman la cabecera cantonal.		X	X	X	X
Plan de mejora de la cultura de cobro y diseño de mecanismos para elevar la eficiencia en recaudación.	Desarrollar un Plan para elevar la eficiencia en la recaudación y mejorar la cultura de cobro de la EP EMASA PM; y desarrollo de campañas para mejorar la cultura de pago de los consumidores.		X			
Automatizar los procesos de toma de lectura para unificar con el sistema de facturación.	Asignar recursos para implementar mecanismos para la lectura - facturación a fin de optimizar el proceso de lecturas de consumos	X	X	X	X	X

DESARROLLAR LA EFICIENCIA E INCREMENTAR LAS CAPACIDADES TÉCNICAS Y EMPRESARIALES PARA GARANTIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA RECEPCIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

ESTRATEGIA	LINEAS DE ACCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
Plan mejora de desempeño y de aseguramiento de la calidad de gestión y certificación de calidad.	Implementar Sistemas de Gestión de Calidad ISO para los procesos de producción, comercialización, y procesos administrativos -financieros de la EMASA PM		X	X	X	X

	Desarrollar un Manual para Evaluación de Desempeño del Personal en base a metodología de Evaluación 360° y evaluar anualmente a todo el personal de la EP EMASA PM, utilizar los resultados para contar con criterios para la toma de decisiones sobre el rendimiento del personal.	X	X	X	X	X
Garantizar la calidad de los análisis de aguas que realiza el laboratorio de la EP EMASA PM. Contar con áreas definidas y separadas según los procesos para Agua Potable y Alcantarillado.	Ampliar el Laboratorio para separar los procesos para AP y AR, a fin de que no exista contaminación cruzada.		X	X	X	X
	Iniciar el proceso de Certificación del Laboratorio de EMASA PM ante la SAE		X	X		
	Mantener los laboratorios de producción debidamente equipado y con los insumos necesarios	X	X	X	X	X
	Mantener un laboratorio control de calidad acreditado con normas nacionales e internacionales debidamente equipado y con insumos necesarios	X	X	X	X	X
	Apoyar a Prestadores comunitarios con análisis de la calidad del agua que proveen a su población precautelando que esta sea apta para consumo humano	X	X	X	X	X
Implementar un plan efectivo de seguridad industrial	Desarrollar e implementar el plan de seguridad industrial para las áreas: operativa y administrativa		X			
Asesorar al directorio, gerencia, unidad administrativa y usuarios sobre	Elaborar contratos, convenios y otros instrumentos legales que suscriba la EP EMASA PM	X	X	X	X	X

aspectos jurídicos que competen al cumplimiento de objetivos de la EP EMASA y supervisar los procesos.	Asesoría a todas las unidades y usuarios además de emitir criterios que por la naturaleza jurídica de la empresa sean requeridos	X	X	X	X	X
	Ejercer la defensa judicial y extrajudicial de la EP EMASA PM	X	X	X	X	X
	Supervisión de los procesos coactivos	X	X	X	X	X

DESARROLLAR, IMPLEMENTAR Y EJECUTAR UN PLAN MAESTRO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO A NIVEL CANTONAL Y LOS PROYECTOS REQUERIDOS DE ACUERDOS A LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES Y SU FACTIBILIDAD ECONÓMICA.

ESTRATEGIA	LINEAS DE ACCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
Diseño del plan maestro que cuente con todos los posibles proyectos de desarrollo para la captación conducción y distribución de Agua Potable para el área de concesión ajustando al crecimiento proyectado del Cantón Pedro Moncayo	Elaborar los términos de referencia para la contratación del estudio del plan maestro de agua potable	X				
	Gestionar los recursos económicos para la contratación del estudio	X				
	Ejecutar los estudios aprobados del Plan maestro de agua potable.	X				
Implementar proyectos de mejoramiento de infraestructura existente que garantice la eficiencia de operación de las redes de alcantarillado y aguas residuales.	Diseñar y ejecutar proyectos que permitan garantizar el funcionamiento del sistema de redes de alcantarillado y de aguas residuales		X	X	X	X
	Desarrollar procesos y procedimientos que permita controlar la eficiencia del sistema de redes de alcantarillado y aguas residuales		X	X	X	X

	Adquisición de materiales para el mantenimiento preventivo y correctivo para el desarrollo operativo.		X	X	X	X
	Desarrollar y ejecuta proyectos y procedimientos que permitan incrementar la capacidad de producción		X	X	X	X
Implementar proyectos de agua potable que permitan ampliar la cobertura del servicio a partir de las fuentes existentes.	Diseño y ejecución de proyectos de Agua Potable		X	X	X	X
	Implementar planes de acción para la protección de fuentes de agua		X	X	X	X
	Desarrollar proyectos relacionados con gestión ambiental de la infraestructura instalada		X	X	X	X
Implementar proyectos de saneamiento (alcantarillado y plantas de tratamiento) que permitan el adecuado manejo de las aguas residuales.	Diseño y ejecución de proyectos hidrosanitarios		X	X	X	X
	Desarrollar proyectos relacionados con gestión ambiental de la infraestructura instalada		X	X	X	X
Establecer procedimientos relacionados con proyectos de infraestructura que se ajusten al Plan de Ordenamiento Territorial, el Plan Vial.	Gestionar con el GADMPPM el desarrollo del Plan Vial		X	X	X	X
	Desarrollar proyectos alineados al plan vial		X	X	X	X

DESARROLLAR Y EJECUTAR EL PLAN DE MANTENIMIENTO, PREVENTIVO Y CORRECTIVO, A FIN DE MANTENER UN EFICIENTE SERVICIO A LA POBLACIÓN.

ESTRATEGIA	LINEAS DE ACCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
Diseño y seguimiento al plan de mantenimiento preventivo de los sistemas de Agua Potable, en el cual se consideren: las obras de captación, Líneas de Conducción, Estaciones de Bombeo, plantas de tratamiento, Tanques de Reserva y líneas de distribución existentes	Desarrollar y ejecutar el plan de mantenimiento preventivo en obras de captación, tanques de reserva, estaciones de bombeo, plantas de tratamiento y líneas de conducción.		X	X	X	X
Diseño y seguimiento al plan de mantenimiento correctivo de los sistemas de Agua Potable, en el cual se consideren: las obras de captación, Líneas de Conducción, Estaciones de Bombeo, plantas de tratamiento, Tanques de Reserva y líneas de distribución existentes	Desarrollar y ejecutar el plan de mantenimiento correctivo en obras de captación, tanques de reserva, estaciones de bombeo, plantas de tratamiento y líneas de conducción.		X	X	X	X
Evaluar constantemente el cumplimiento de las variables críticas de operación de las instalaciones e infraestructura de la EP-EMASA PM	Desarrollar y mantener un plan de control y análisis del agua tanto de vertientes como de las plantas de tratamiento que se entrega a través de las redes a los usuarios		X	X	X	X
	Desarrollar planes que permitan incrementar la eficiencia de los sistemas de agua potable		X	X	X	X
	Implementación de planes destinados al manejo eficiente del volumen de agua producida y entregada a los usuarios		X	X	X	X

	Implementar planes que permitan la disminución de costos operativos en los sistemas de agua potable		X	X	X	X
Cumplir con el Plan de Manejo Ambiental de los proyectos y actividades orientado a mitigar eventuales efectos no deseados de la operación de las instalaciones sobre las comunidades aledañas.	Realizar estudios locales (zona de influencia) para establecer necesidades básicas insatisfechas, con la finalidad de evaluar proyectos de desarrollo territorial		X	X	X	X
	Recoger y evaluar periódicamente, y mitigar cuando sea pertinente, quejas o insatisfacciones de las comunidades aledañas por molestias que pueda ocasionar la operación		X	X	X	X

FOMENTAR LA INNOVACIÓN, COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA ENFOCADA EN LA PROTECCIÓN Y BUEN USO DEL AGUA

ESTRATEGIA	LINEAS DE ACCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
Programa de Medición del Clima Laboral	Implementar un Programa de medición del clima laboral para conocer la percepción del cliente interno y niveles de satisfacción en el ejercicio de sus cargos a fin de adoptar correctivos (de ser necesarios) para mejorar el desempeño profesional y en general el rendimiento empresarial		X			
	Desarrollar un Plan para conocer la percepción del servicio: sondeos de opinión, encuestas, etc. A fin de mejorar la calidad del servicio y la imagen de la EMASA PM (de ser necesario)		X	X	X	X
Plan Comunicacional y transparencia en la gestión	Desarrollar campañas comunicacionales sostenidas de educación y concientización para promover el uso responsable del agua, la racionalización del consumo, y el pago oportuno	X	X	X	X	X
	Transparentar la gestión mediante la publicación de indicadores de desempeño empresarial	X	X	X	X	X

	Mejoramiento de la imagen empresarial	X	X	X	X	X
	Elaborar un plan y una política de comunicación interna y externa que permita mejorar la imagen y educar a la población		X			
Modernización e innovación integral de la Tecnología y Conectividad de la EP EMASA PM	Implementar un Programa Integral o ERP que contengan módulos para cada área de gestión de la EP EMASA PM y funcione de manera articulada conectando los procesos y permita realizar su seguimiento y control en busca de la eficiencia empresarial y la mejora de la calidad de los servicios.	X	X	X	X	X
	Suscribir convenios con EP que cuenten con prácticas exitosas para capacitar al personal y replicar en la EP EMASA PM		X	X	X	X
Desarrollar un plan de capacitación que garantice el desarrollo del Talento Humano de la Empresa	Desarrollar de manera anual Planes de Capacitación orientados al desarrollo del talento humano de la EP EMASA PM		X	X	X	X
	Desarrollar e implementar continuamente asesoramiento para el fortalecimiento de las Gaps a través de capacitación y control de la gestión de los servicios comunitarios de AP		X	X	X	X

Fuente: Resultados Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

5.3.1.8.2. Indicadores de medición para el cuadro de mando integral

Tabla 16 Indicadores de medición 2021-2025

INCREMENTAR EL NIVEL DE RECAUDACIÓN Y FINANCIAMIENTO PARA GARANTIZAR EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA EMPRESA Y BRINDAR UN SERVICIO EFICIENTE ADECUADO PARA EL BIENESTAR DE LA POBLACIÓN.				
LINEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	MÉTODO DE CALCULO	EVIDENCIA
Mejoramiento comercial: Incrementar el número de conexiones con micro medición y recaudar eficazmente la facturación de los servicios	UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	Número total de conexiones ejecutadas	Nro. de contratos de nuevos usuarios ingresados.	Informe semestral
Implementar un sistema de contabilidad de costos que permitan transparentar los costos de producción, comercialización, administración y financiamiento de la EP EMASA PM por cada servicio, con la normativa NIIF.	UNIDAD DE CONTABILIDAD	Sistema de Costos implementado	Porcentaje de implementación del sistema de costos / Ejecución del contrato	Informe trimestral
Actualización permanente del catastro de consumidores, incorporando la ubicación georeferenciada de todos los predios con vivienda y servicio de AP y Alcantarillado; revisar la categorización de usuarios, y depurar el catastro.	UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	Levantamiento de información catastral	Actualización del catastro periodo anterior / Nro. de usuarios facturados periodo vigente	Informe semestral
Implementar un Programa de recuperación y reducción de cartera vencida, que permita su depuración e identificación de cartera efectiva. Ejercer sanciones: cortes de servicio y acciones coactivas a consumidores morosos	UNIDAD JURÍDICA, TESORERÍA Y COMERCIALIZACIÓN	Recaudación de cartera efectiva	Nro. de recaudaciones realizadas / número de usuarios con cartera vencida	Informe trimestral
Gestionar convenios con instituciones públicas y privadas para la obtención de créditos reembolsables y no reembolsables para garantizar un servicio adecuado a la población, desde la fuente principal y las 2 fuentes hídricas.	GERENCIA GENERAL	Gestión de convenios interinstitucionales y alianzas estratégicas.	Nro de Convenios gestionados realizados/ Nro. de solicitudes realizadas.	Informe semestral
Identificación de 2 fuentes hídricas que permita solventar el abastecimiento en el periodo 2021-2025, generando mayor flujo de recaudación.	GERENCIA GENERAL y UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Captación de fuentes hídricas	Nro. de fuentes adjudicadas / Nro. de fuentes identificadas	Informe semestral

Obtener viabilidad técnica de SENAGUA para Estudios "Evaluación y diagnóstico de diseños definitivos del sistema de agua potable de la cabecera Cantonal Tabacundo y sectores rurales aledaños" a fin de mejorar la distribución de agua potable, obteniéndose presiones equitativas en cada uno de los sectores que conforman la cabecera cantonal.	COORDINACIÓN TÉCNICA AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	Porcentaje de estudios aprobados por SENAGUA	Estudios presentados / Estudios aprobados *100%	Informe semestral
Desarrollar un Plan para elevar la eficiencia en la recaudación y mejorar la cultura de cobro de la EP EMASA PM; y desarrollo de campañas para mejorar la cultura de pago de los consumidores.	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN, TESORERÍA Y COMERCIALIZACIÓN	Porcentaje en la eficiencia en la Recaudación	Porcentaje de diseño del Plan / Ejecución de la implementación	Informe de ejecución del Plan
Asignar recursos para implementar mecanismos para la lectura - facturación a fin de optimizar el proceso de lecturas de consumos	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	Porcentaje de efectividad en la toma de tiempos en lectura de consumos	Nro. de lecturas programadas / Nro de lectura realizadas	Informe semestral

DESARROLLAR LA EFICIENCIA E INCREMENTAR LAS CAPACIDADES TÉCNICAS Y EMPRESARIALES PARA GARANTIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA RECEPCIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

LINEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	MÉTODO DE CALCULO	EVIDENCIA
Implementar Sistemas de Gestión de Calidad ISO para los procesos de producción, comercialización, y procesos administrativos - financieros de la EMASA PM	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN, UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD.	Porcentaje de Implementación del SGC	Porcentaje de implementación / Ejecución de la implementación *100%	Informe trimestral
Desarrollar un Manual para Evaluación de Desempeño del Personal en base a metodología de Evaluación 360° y evaluar anualmente a todo el personal de la EP EMASA PM, utilizar los resultados para contar con criterios para la toma de decisiones sobre el rendimiento del personal.	UNIDAD DE TALENTO HUMANO	Desempeño del Personal	Nro. de evaluaciones realizadas / Nro. De evaluaciones planificadas	Informe trimestral

Ampliar el Laboratorio para separar los procesos para AP y AR, a fin de que no exista contaminación cruzada.	UNIDAD DE CONTROL CALIDAD	DE DE	Porcentaje de contaminación de área de laboratorio	Nro. de exámenes de laboratorio realizados / Nro. de exámenes planificados.	Informe bimensual
Iniciar el proceso de Certificación del Laboratorio de EMASA PM ante la SAE	UNIDAD DE CONTROL CALIDAD	DE DE	Porcentaje de Certificaciones Adquiridas	Nro. de certificaciones adquiridas / Nro. de procesos realizados *100%	Informe trimestral
Mantener los laboratorios de producción debidamente equipado y con los insumos necesarios	UNIDAD DE CONTROL CALIDAD	DE DE	Mantenimiento de laboratorios de producción	Nro de inspecciones realizadas / Nro. Inspecciones planificadas	Informe mensual
Mantener un laboratorio control de calidad acreditado con normas nacionales e internacionales debidamente equipado y con insumos necesarios	UNIDAD DE CONTROL CALIDAD	DE DE	Acreditación de Calidad de Laboratorios	Nro. De auditorías realizadas / Nro. De auditorías planificadas	Informe trimestral
Apoyar a Prestadores comunitarios con análisis de la calidad del agua que proveen a su población precautelando que esta sea apta para consumo humano	UNIDAD DE CONTROL CALIDAD	DE DE	Alianzas comunitarias	Nro de solicitudes realizadas / Nro. De solicitudes ingresadas	Informe trimestral
Desarrollar e implementar el plan de seguridad industrial para las áreas: operativa y administrativa	UNIDAD DE SALUD OCUPACIONAL	DE	Porcentaje de implementación plan de seguridad industrial	Porcentaje de implementación / Ejecución de la implementación *100%	Informe final de implementación
Elaborar contratos, convenios y otros instrumentos legales que suscriba la EP EMASA PM	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y JURÍDICO	DE	Nro. de contratos ejecutados	Número de contratos ejecutados y otros instrumentos aprobados	Informe trimestral
Asesoría a todas las unidades y usuarios además de emitir criterios que por la naturaleza jurídica de la empresa sean requeridos	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y JURÍDICO	DE	Efectividad de la unidad de asesoría jurídica con el usuario interno y externo	Nro. de solicitudes realizadas / Nro. de solicitudes ingresadas	Informe mensual
Ejercer la defensa judicial y extrajudicial de la EP EMASA PM	UNIDAD JURÍDICA		Porcentaje de defensas judiciales realizadas en el periodo	Nro de defensas judiciales y extrajudiciales *100%	Informe mensual
Supervisión de los procesos coactivos	UNIDAD JURÍDICA		Porcentaje de supervisión de procesos coactivos	Nro de auditorías realizadas / Nro. De auditorías planificadas	Informe mensual

			*100%	
--	--	--	-------	--

DESARROLLAR, IMPLEMENTAR Y EJECUTAR UN PLAN MAESTRO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO A NIVEL CANTONAL Y LOS PROYECTOS REQUERIDOS DE ACUERDOS A LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES Y SU FACTIBILIDAD ECONÓMICA.				
LINEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	MÉTODO DE CALCULO	EVIDENCIA
Elaborar los términos de referencia para la contratación del estudio del plan maestro de agua potable	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN, UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Contratación de Estudios de Plan Maestro	Porcentaje avance elaboración de términos de referencia / Nro. De días planificados para la actividad *100%	Informe mensual
Gestionar los recursos económicos para la contratación del estudio	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN, UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Eficiencia en la Ejecución de recursos económicos	Monto asignado / Monto Planificado	Informe Anual
Ejecutar los estudios aprobados del Plan maestro de agua potable.	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN, UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Porcentaje de Ejecución de estudios aprobados	Porcentaje de Ejecución de estudios aprobados	Informe de implementación
Diseñar y ejecutar proyectos que permitan garantizar el funcionamiento del sistema de redes de alcantarillado y de aguas residuales	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Porcentaje de Ejecución de estudios aprobados	Porcentaje de Ejecución de diseños de estudios aprobados	Informe semestral
Desarrollar procesos y procedimientos que permita controlar la eficiencia del sistema de redes de alcantarillado y aguas residuales	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Numero de procesos ejecutados	Porcentaje de procedimientos / Ejecución de procesos	Informe semestral
Adquisición de materiales para el mantenimiento preventivo y correctivo para el desarrollo operativo.	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Número de contratos ejecutados	Nro. De compras de materiales realizadas	Informe Anual

Desarrollar y ejecuta proyectos y procedimientos que permitan incrementar la capacidad de producción	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Número de procesos ejecutados	Porcentaje de ejecución proyectos número capacidad producción	de de / de de	Informe de implementación
Diseño y ejecución de proyectos de Agua Potable	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Porcentaje de Ejecución estudios aprobados	Porcentaje de Ejecución diseños estudios aprobados	de de y	informe semestral
Implementar planes de acción para la protección de fuentes de agua	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Porcentaje de efectividad del plan de acción	Porcentaje de implementación / Ejecución de la implementación *100%	de de /	informe semestral
Desarrollar proyectos relacionados con gestión ambiental de la infraestructura instalada	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Número de proyectos ejecutados	Porcentaje de ejecución proyectos	de de	Informe semestral
Diseño y ejecución de proyectos hidrosanitarios	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Porcentaje de Ejecución estudios aprobados	Porcentaje de Ejecución diseños estudios aprobados	de de y	Informe semestral
Desarrollar proyectos relacionados con gestión ambiental de la infraestructura instalada	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Número de proyectos ejecutados	Porcentaje de ejecución proyectos	de de	Informe semestral
Gestionar con el GADMPM el desarrollo del Plan Vial	GERENCIA GENERAL, UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA, PLANIFICACIÓN	Eficiencia en la gestión de proyectos	Porcentaje de proyección planificadas	de de	Informe Anual
Desarrollar proyectos alineados al plan vial	GERENCIA GENERAL, UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA, PLANIFICACIÓN	Número de proyectos ejecutados	Porcentaje de ejecución proyectos	de de	Informe Anual

DESARROLLAR Y EJECUTAR EL PLAN DE MANTENIMIENTO, PREVENTIVO Y CORRECTIVO, A FIN DE MANTENER UN EFICIENTE SERVICIO A LA POBLACIÓN.				
LINEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	MÉTODO DE CALCULO	EVIDENCIA
Desarrollar y ejecutar el plan de mantenimiento preventivo en obras de captación, tanques de reserva, estaciones de bombeo, plantas de tratamiento y líneas de conducción.	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Porcentaje de estaciones intervenidos	Nro. estaciones ejecutadas	informe semestral
Desarrollar y ejecutar el plan de mantenimiento correctivo en obras de captación, tanques de reserva, estaciones de bombeo, plantas de tratamiento y líneas de conducción.	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Porcentaje de estaciones intervenidos	Nro. estaciones ejecutadas	informe semestral
Desarrollar y mantener un plan de control y análisis del agua tanto de vertientes como de las plantas de tratamiento que se entrega a través de las redes a los usuarios	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Porcentaje de evaluación de los sistemas e infraestructura AP y AS	Número de intervenciones evaluadas	informe trimestral
Desarrollar planes que permitan incrementar la eficiencia de los sistemas de agua potable	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Porcentaje de plan de investigación e incremento AP	Porcentaje de implementación / Ejecución de la implementación *100%	informe semanal
Implementación de planes destinados al manejo eficiente del volumen de agua producida y entregada a los usuarios	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Porcentaje de análisis de distribución AP	Porcentaje de implementación / Ejecución de la implementación *100%	Informe mensual
Implementar planes que permitan la disminución de costos operativos en los sistemas de agua potable	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Porcentaje de asignación de labores	Número de acciones ejecutadas	Informe mensual
Realizar estudios locales (zona de influencia) para establecer necesidades básicas insatisfechas, con la finalidad de evaluar proyectos de desarrollo territorial	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Porcentaje de evaluación de plan mejoraras	Número de acciones intervenidas	informe anual
Recoger y evaluar periódicamente, y mitigar cuando sea pertinente, quejas o insatisfacciones de las comunidades aledañas por molestias que pueda ocasionar la operación	UNIDAD DE COORDINACIÓN TÉCNICA	Número de reclamos	Número de inspecciones realizadas	informe semanal

FOMENTAR LA INNOVACIÓN, COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA ENFOCADA EN LA PROTECCIÓN Y BUEN USO DEL AGUA				
LINEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	MÉTODO DE CALCULO	EVIDENCIA
Implementar un Programa de medición del clima laboral para conocer la percepción del cliente interno y niveles de satisfacción en el ejercicio de sus cargos a fin de adoptar correctivos (de ser necesarios) para mejorar el desempeño profesional y en general el rendimiento empresarial	UNIDAD DE TALENTO HUMANO	Porcentaje de implementación programa medición clima laboral	Nro. Informes de avances de implementación / cronograma aprobado *100	Informe Trimestral
Desarrollar un Plan para conocer la percepción del servicio: sondeos de opinión, encuestas, etc. A fin de mejorar la calidad del servicio y la imagen de la EMASA PM (de ser necesario)	UNIDAD DE TALENTO HUMANO	Nivel de satisfacción al usuario interno	Nro de encuestas aplicadas/ Nro de encuestas planificadas	Informe Bimensual
Desarrollar campañas comunicacionales sostenidas de educación y concientización para promover el uso responsable del agua, la racionalización del consumo, y el pago oportuno	UNIDAD DE TICS, PLANIFICACIÓN	Nro de campañas comunicacionales efectuadas	Campañas comunicacionales efectuadas / Campañas planificadas	Informes Mensual
Transparentar la gestión mediante la publicación de indicadores de desempeño empresarial	UNIDAD DE TICS, PLANIFICACIÓN	Efectividad de indicadores de desempeño	Nro de indicadores ejecutados / Nro de indicadores planificados	Informe Trimestral
Mejoramiento de la imagen empresarial	UNIDAD DE TICS, PLANIFICACIÓN	Porcentaje en la ejecución de campañas comunicacionales	Nro de campañas comunicacionales realizadas / Nro de campañas comunicacionales planificadas	Informe Trimestral
Elaborar un plan y una política de comunicación interna y externa que permita mejorar la imagen y educar a la población	UNIDAD DE TICS, PLANIFICACIÓN	Porcentaje en la ejecución del Plan y la política de comunicación interna	Porcentaje avance elaboración del Plan / Nro. De días planificados para la actividad *100%	Informe Trimestral
Implementar un Programa Integral o ERP que contengan módulos para cada área de gestión de la EP EMASA PM y funcione de manera articulada conectando los procesos y permita realizar su seguimiento y control en busca de la eficiencia empresarial y la mejora de la calidad de los servicios.	UNIDAD DE TALENTO HUMANO Y PLANIFICACIÓN	Porcentaje de avance programa integral de gestión	Actividades realizadas / Actividades Planificadas *100%	Informe Trimestral

Suscribir convenios con EP que cuenten con prácticas exitosas para capacitar al personal y replicar en la EP EMASA PM	UNIDAD TALENTO HUMANO	DE	Total, de convenios suscritos	Nro. de convenios suscritos / Nro. de convenios planificados	Informe semestral
Desarrollar de manera anual Planes de Capacitación orientados al desarrollo del talento humano de la EP EMASA PM	UNIDAD TALENTO HUMANO	DE	Efectividad de Planes de capacitación	Nro de capacitaciones realizadas / Nro. de capacitaciones planificadas	Informe semestral
Desarrollar e implementar continuamente asesoramiento para el fortalecimiento de las JAAPs a través de capacitación y control de la gestión de los servicios comunitarios de AP	UNIDAD TALENTO HUMANO	DE	Efectividad en el fortalecimiento a las Juntas de Agua mediante capacitaciones	Nro de capacitaciones realizadas / Nro. de solicitudes ingresadas	Informe Trimestral

Fuente: Resultados Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

5.3.1.9. Mapa Estratégico con la clasificación del cuadro de mando integral

Tabla 17 Cuadro de mando integral 2021-2025

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	BSC
Perspectivas financieras. Incrementar el nivel de recaudación y finamientos para garantizar el desarrollo sustentable de la empresa y brindar un servicio eficiente adecuado para el bienestar de la población.	Crecimiento de la rentabilidad de la Empresa.	Rentabilidad alcanzada vs rentabilidad esperada	Razón Financiera de rentabilidad
Perspectiva del cliente. Incrementar las capacidades técnicas y empresariales para garantizar la satisfacción del cliente en la recepción del servicio de agua potable y alcantarillado.	Incremento el número de porcentaje de clientes satisfechos por los servicios prestados por la EP EMASA PM	Encuestas e informes emitidos	Satisfacción del usuario interno y externo
Perspectiva de los procesos internos Desarrollar Proyectos y Ejecutar el plan de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo, a fin mantener un	Cubrir el 100% de ejecución de proyectos mejoramiento de infraestructura que garantice la	Número de proyectos ejecutados	Implementación de proyectos

eficiente servicio a la población.	eficiencia de operación de las redes de agua potable y alcantarillado		
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento Comunicación interna y externa (concienciación ciudadana)	Implementar el 60 % de programas de comunicación sostenidas a la educación y concientización y recaudación de los servicios brindados a la ciudadanía	Número de proyectos	Innovación e imagen institucional

Fuente: Resultados Encuesta abril 2021

Autores: Cristian Ayala & Cristian Campos

CONCLUSIONES

La presente investigación, que conforma el trabajo de titulación de los autores para la obtención del título en la Maestría en Administración de Empresas, permite plantear las conclusiones siguientes:

Las bases teóricas y el marco legal regulatorio posibilitan fundamentar técnicamente la planificación estratégica de la EP EMASA PM y el cuadro de mando integral que permite desarrollar el seguimiento de las actividades institucionales.

El análisis situacional de la EP EMASA PM con la metodología FODA y PEST, así como las encuestas visibilizan la necesidad de contar con un direccionamiento estratégico (misión, visión, valores corporativos) que muestre con claridad el camino a seguir para alcanzar la eficiencia y eficacia.

La propuesta del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2021-2025, se encuentra fundamentada en los aportes teóricos que sustentan la realización del direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral que sirven para complementar la filosofía empresarial, así como la orientación de objetivos, estrategias, metas e indicadores de la organización. Es una herramienta para la alta gerencia, misma que permite la mejora de la gestión administrativa.

Una vez finalizada la investigación, se concluye que toda empresa sea pública o privada, que desee sobrevivir a un mundo cada vez más globalizado y competitivo, debe fijarse objetivos y metas acorde a su realidad, y a los cambios futuros, donde la planeación estratégica juega un papel muy importante, para el aprovechamiento de sus recursos y el cumplimiento de las expectativas y necesidades de la población.

RECOMENDACIONES

Para la actualización de los planes estratégicos a futuro es realmente importante que la empresa desarrolle una investigación de los fundamentos teóricos y bases legales vigentes con la finalidad de alinear las acciones institucionales con las situaciones políticas, económicas e internas de la institución, y así contar con información confiable y actualizada.

Se recomienda al Gerente General considerar el seguimiento y actualización del Plan Estratégico Institucional, como una herramienta de trabajo para lograr los objetivos estratégicos trazados por la EP EMASA PM, en base a su priorización y perspectivas de acción lo cual, coadyuvará en la gestión de la Institución.

Se recomienda poner en ejecución la propuesta del Plan estratégico institucional para la EP EMASA PM periodo 2021-2025, dar seguimiento y monitorear de manera permanente los avances, con la finalidad de que se pueda identificar los logros alcanzados, y las dificultades que se presentan y tomar acciones en pro de la mejora de los procesos y de los resultados.

Además, es importante mencionar que la importancia de mantener actualizado la información permitirá, mejorar continuamente la práctica empresarial y llegue a conocer el costo-beneficio, de la implementación de esta herramienta administrativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L. (2014). *El Método de la Investigación Research Method*. Daena: International Journal of Good Conscience.
- Ackerman, S. E. (2013). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones del Aula Taller.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito: Registro Oficial, 306.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea, N. (2010, 08 19). Ley de Creación de la Empresa Publica de Agua Potable Pedro Moncayo. *Registro Oficial Nro. 260*. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea.
- Ayala, C. (2017, 2017 4 mayo). *Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte*. Retrieved from file:///Users/pepe/Downloads/02%20ICO%20601%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/6727>
- Blandez Ricalde, M. (2014). *Proceso administrativo*. México: Educunid.
- Carrillo Castro, A. y. (1983). *Las empresas públicas en México*. México D.F, Mexico: Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Chapman, A. (2004). Retrieved from [http://www. degerencia. com/articulos ...](http://www.degerencia.com/articulos...), 2004 - academia.edu
- Chiavenato, I. &. (2017). *Planeación estratégica*. México D.F., México : McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplic.pdf&Expires=1593391827&
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Contraloría General del Estado. (2009). *Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado*. Quito: Registro Oficial Suplemento, 87.
- Cook, T. D. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata S.L.

- COTAD. (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Pichincha, Ecuador.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario*. Madrid, España: Editorial Paraninfo. Retrieved from <https://books.google.es/books?id=HgnZlxbpJY0C&lpg=PA5&ots=2TkXiKFeV1&dq=administracion%20de%20emepresas%20un%20enfoque%20sanchez%20&lr&hl=es&pg=PA61#v=onepage&q&f=false>
- Fondo para el logro de los ODM. (2021, 04 12). *Gobernabilidad del sector agua y saneamiento en el Ecuador en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Retrieved from SDGF: <https://www.sdgfund.org/es/estudio-de-caso/la-gobernabilidad-del-agua-en-ecuador>
- Galindo Camacho, M. (2016). *Teoría de la administración pública*. Toluca, México: Editorial Porrúa. Retrieved from <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12816/TEORIA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf?sequence=1>
- Galindo, L. M. (2012). *Fundamentos de administración*. Trillas.
- Hodge, G. A. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico (6a. ed.)*. Madrid, Mexico: Pearson Educación.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional*. México: Pearson Educación. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49651254/DIRE_Jones_Unidad_4.pdf?1476672586=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDIRE_Jones_Unidad_4.pdf&Expires=1593936564&Signature=X7a7irua9TaNnEtZBYOIYEpdKmM0hG-pTi4gmjsbpmjyxjoX1Dhsk27Z5RnS7UjN423W5
- Koontz, H. W. (1991). *Elementos de administración*.
- Martínez Pedrós, D. (2007). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, Spain : Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from eLibro.net: Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uotavalo/titulos/53118>.
- Mora, N. D. (2014). *La investigación bibliográfica*. Retrieved from utemvirtual: http://www.utemvirtual.cl/plataforma/aulavirtual/assets/asigid_1090/contenidos_arc/57730_inv_bibliografica.pdf
- Odiorne, G. S. (1973). *Administración por objetivos: nuevo sistema para la dirección*.
- Ponce, A. R. (1978). *Administración de empresas: teoría y práctica*. México, D.F., México: Editorial Limusa. Retrieved from

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=92MVGpDDqn0C&oi=fnd&pg=PA5&dq=reyes+administracion+&ots=Ks4ouu7o2q&sig=E3S5jfWhMZ7VgwnCAoj1UgbQDgU#v=onepage&q=reyes%20administracion&f=false>

Ramírez Rojas, J. L. (2017, 08 23). Retrieved from <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>

Ramírez, C. &. (2016, 1993). *Fundamentos de administración*. Retrieved from Google Académico:

https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/INTRODUCCION_A_LA_ADMINISTRACION.pdf

registroficial.gob.ec. (2010, 08 19). *registroficial.gob.ec*. Retrieved from registroficial.gob.ec: <https://www.registroficial.gob.ec/>

Reyes, A. &. (2002). *Administracion de empresas/Business Administration*. México: Editorial Limusa. Retrieved from https://books.google.es/books?id=ITDo2npGhyQC&lpq=PA197&ots=jwN5_Q7j7X&dq=reyes%20administracion%20&lr&hl=es&pg=PA195#v=onepage&q&f=false

Riquelme Leiva, M. (2016). <https://www.analisisfoda.com/>. Retrieved from <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3206>

Rodríguez & Rojas. (2013, Enero - Junio). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Conciencia Tecnológica*(45), 12-17.

Suplemento Registro Oficial Nro. 48, R. O. (2009). *LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS*.

Terry, G. R. (1980). *Principios de administración*. Compañía Editorial Continental.

Thompson, I. (2009). Tipos de organigramas. *Promonegocios. net.*, 1-15.

ANEXOS