



**Universidad
Israel**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MENCIÓN: Gestión por Resultados

Resolución: RPC-SO-49-No.786-2022

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Modelo de Gestión y Administración por resultados en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí

Línea de Investigación:

Gestión del comportamiento organizacional

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Daniel Esteban Cevallos Lozada

Tutor/a:

Mgs. Ana Lucía Tulcán Pastas – Tutor Técnico

PhD. Miguel Aizaga – Tutor Metodológico

Quito – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Mgs. Ana Lucía Tulcán Pastas, con C.I: 0401371083 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Modelo de Gestión y Administración por resultados en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí.

Elaborado por: Daniel Esteban Cevallos Lozada, de C.I: 050359678-5, estudiante de la Maestría: Administración Pública, mención: Gestión por Resultados, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 08 de marzo de 2025

Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, PhD Miguel Aizaga, con C.I: 1758070583 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Modelo de Gestión y Administración por resultados en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí.

Elaborado por: Daniel Esteban Cevallos Lozada, de C.I: 050359678-5, estudiante de la Maestría: Administración Pública, mención: Gestión por Resultados, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 08 de marzo de 2025

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Daniel Esteban Cevallos Lozada con C.I: 0503596785, autor/a del proyecto de titulación denominado: Modelo de Gestión y Administración por resultados en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí. Previo a la obtención del título de Magister en Administración Pública, mención Gestión por Resultados.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 08 de marzo de 2025

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iv
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación.....	2
Pregunta Polémica	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	2
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	4
1.2. Proceso investigativo metodológico	11
1.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	12
1.4. Población y muestra	12
1.5. Análisis de Resultados	13
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	23
2.1. Fundamentos teóricos aplicados.....	23
2.2. Descripción de la propuesta	25
2.2.1 Estructura general.....	25
2.3. Explicación del aporte	26
2.3.1. Diagnóstico y Evaluación inicial.....	26
2.3.2. Programa de ejecución	32
2.3.3. Fase de Monitoreo y evaluación:.....	47
2.4. Validación de la propuesta	53
2.5. Matriz de articulación de la propuesta	54
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS	61
ANEXO 1. Formato de encuesta.....	61
ANEXO 2. Instrumentos de validación de expertos.	62

Índice de tablas

Tabla 1 Respuestas pregunta 1	13
Tabla 2 Respuestas pregunta 2	14
Tabla 3 Respuestas pregunta 3	15
Tabla 4 Respuestas pregunta 4	16
Tabla 5 Respuestas pregunta 5	17
Tabla 6 Respuestas pregunta 6	18
Tabla 7 Respuestas pregunta 7	19
Tabla 8 Respuestas pregunta 8	20
Tabla 9 Respuestas pregunta 9	21
Tabla 10 Respuestas pregunta 10	22
Tabla 11 FODA Estratégico EPAPAP	29
Tabla 12 Plazo de ejecución de objetivos estratégicos.....	34
Tabla 13 Identificación de estrategias y objetivos estratégicos	34
Tabla 14 Asignación de responsables por Objetivos estratégicos	35
Tabla 15 Iniciativas estratégicas/actividades	36
Tabla 16 Cumplimiento de metas vs plazo	38
Tabla 17 Indicadores / Fórmulas.....	38
Tabla 18 Matriz de Plan de acción	39
Tabla 19 Presupuesto estratégico.....	43
Tabla 20 Matriz de seguimiento y evaluación.....	48
Tabla 21 Matriz de evaluación de riesgos	51
Tabla 22 Descripción del perfil de validadores	53
Tabla 23 Criterios evaluativos	53
Tabla 24 Resultados de la validación de expertos	54
Tabla 25 Matriz de articulación.....	55

Índice de figuras

Figura 1	Los componentes del proceso de administración del DO.....	5
Figura 2	Resultados pregunta 1.....	13
Figura 3	Resultados pregunta 2.....	14
Figura 4	Resultados pregunta 3.....	15
Figura 5	Resultados pregunta 4.....	16
Figura 6	Resultados pregunta 5.....	17
Figura 7	Resultados pregunta 6.....	18
Figura 8	Resultados pregunta 7.....	19
Figura 9	Resultados pregunta 8.....	20
Figura 10	Resultados pregunta 9.....	21
Figura 11	Resultados pregunta 10	22
Figura 12	Esquema de modelo de gestión por resultados para la EPAPAP	25
Figura 13	Análisis FODA de la EPAPAP	28
Figura 14	Misión, Visión y Valores actuales de la EPAPAP.....	30
Figura 15	Objetivos estratégicos actuales de la EPAPAP.	30
Figura 16	Orgánico Funcional actual de la EPAPAP.....	31
Figura 17	Misión, Visión y Valores propuestos para la EPAPAP.....	32
Figura 18	Orgánico funcional propuesto.....	33

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

La Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Pujilí con sus siglas EPAPAP, es una empresa que cuenta con independencia financiera, jurídica, administrativa y presupuestaria, la misma que estará sujeta a la Ley Orgánica de Empresas Públicas – LOEP, así como también por el Código Orgánico de Organización Territorial de Autonomía y Descentralización – COOTAD; también se sustentará en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (Ordenanza Sustitutiva a la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí, 2017)

Desde su creación en el año 2004, la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí posee una estructura deficiente para la consecución de sus objetivos institucionales, esto se ve reflejado en constantes observaciones por parte de los organismos de control y sobre todo en el funcionamiento inadecuado de la entidad como tal.

Debido a que el CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL (COOTAD), tiene ciertos límites en cuanto al porcentaje destinado a pago de gastos permanente y ya que el gasto corriente de la EPAPAP bordea el 30% de la asignación presupuestaria, no le ha sido posible aumentar su planta administrativa y productiva, generando serios inconvenientes en el funcionamiento de la misma.

Así mismo, en cuanto a la capacitación del personal tanto administrativo como productivo, la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí, destina anualmente un presupuesto para seminarios de capacitación de su personal, no obstante, dicho presupuesto no es suficiente para alcanzar un nivel de capacitación alto en su personal.

La Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí, posee como parte de sus instalaciones, una edificación de oficinas administrativas, mismas que actualmente se consideran suficientes para llevar a cabo sus actividades.

También se debe mencionar que, para llevar a cabo su objetivo de creación, la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí, cuenta con dos plantas de tratamiento de agua potable, las mismas que no poseen automatización adecuada puesto que para que funcionen de manera adecuada, necesitan de la operación manual de la mayoría de sus fases, por parte del personal encargado de esos trabajos.

De manera general, la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí, no cuenta con un modelo de gestión por resultados, por ende, su funcionamiento no puede ser evaluado de manera correcta, así mismo no existe un empoderamiento del personal administrativo y productivo.

Problema de investigación

La Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Pujilí actualmente posee un modelo de gestión que no ha permitido el crecimiento de la entidad, esto debido a que no existe la suficiente capacidad administrativa y operativa, es así que las mismas funcionan de manera ineficiente y han causado un estancamiento de la EPAPAP.

El número insuficiente de personal tanto para el área administrativa, así como para la operativa, ha causado que los deberes que se tiene como una empresa prestadora de un servicio tan importante como lo es la dotación de agua potable y el tratamiento adecuado de las aguas servidas del cantón no se puedan llevar a cabo de manera eficaz y conforme las normas de control para dichos servicios.

Por último, pero no menos importante, los perfiles inadecuados de quienes han ocupado cargos de nivel jerárquico superior, han coadyuvado para que actualmente la EPAPAP presente un decrecimiento y una situación delicada en cuanto al cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

Pregunta Polémica

¿De qué manera se puede mejorar con la Gestión por resultados en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Pujilí, para el funcionamiento administrativo y operativo?

Objetivo general

Evaluar el funcionamiento actual de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Pujilí para proponer una mejora en el modelo de gestión y poder mejorar el funcionamiento administrativo y operativo de la entidad.

Objetivos específicos

- Establecer los fundamentos teóricos de los modelos de Gestión por Resultados.
- Determinar cuál es la situación actual en el ámbito administrativo y operativo de la EPAPAP.
- Elaborar un modelo de Gestión por resultados para la EPAPAP, que permita mejorar el funcionamiento administrativo y operativo de la entidad.
- Validar el modelo de gestión por resultados propuesto para implementar en la EPAPAP, a través del criterio de especialistas.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

La implementación de un modelo de gestión por resultados en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí, busca establecer mejoras de calidad en los servicios que presta, mediante principios de eficacia y eficiencia en el uso de los recursos con los que cuenta.

Así mismo, se establecerán objetivos que ayuden a generar valor público en los servicios que brinda la entidad, marcando objetivos estratégicos que permitan alcanzar la excelencia en sus servicios a largo plazo.

Con el desarrollo y diseño de un modelo de gestión por resultados, se estará beneficiando de manera directa a la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí, es decir a todo su personal administrativo y productivo, generando un impacto positivo en la entidad.

De igual forma, el beneficio también será reflejado a la colectividad, es decir a los usuarios con la mejora de los procesos y el control de resultados obtenidos con la implementación del tipo de gestión propuesta, lo cual mejorará el servicio brindado.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

1.1.1. Antecedentes

Como antecedentes investigativos, se han obtenido de trabajos de investigación anteriores y con similitud en su desarrollo, mismos que han sido obtenidos de los repositorios de universidades del país.

La investigación realizada por Villagómez Hidalgo (2022) y publicada por la Universidad Tecnológica Israel, titulada “Modelo de Gestión por Resultados para la Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Transporte y Obras Públicas”, posee un enfoque cuantitativo mismo que fue utilizado para descubrir tendencias en el pensamiento y opiniones y así profundizar en el problema.

En su trabajo de investigación, Chacón Vaca, 2019, pág. 58, publicado por la Universidad Tecnológica Israel y titulado Diseño de “Modelo de Gestión por Resultados en Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra”, menciona:

“Con el diseño del modelo de GRP para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra, se tiene un conjunto de herramientas establecidas para el control y evaluación de resultados, que establecen las pautas para su aplicación a nivel institucional. Estos instrumentos son; Herramienta 1: Mapa de Actores; Herramienta 2: FODA; Herramienta 3: Matriz del Resultado del Marco Lógico; y Herramienta 4: Matriz de Monitoreo de Resultados. Las cuales se han diseñado entorno a las necesidades de los procesos internos de la organización”

Campo Sesè, 2019, pág. 63, en su investigación titulada Modelo de Gestión por Resultados para la Dirección Distrital 23D03 La Concordia Salud, publicada por la Universidad Tecnológica Israel, concluye que:

“La aplicación de elementos metodológicos de investigación con enfoque epistemológico de tipo Crítico Propositivo a través de procedimientos específicos y estadísticos, permitió determinar el nivel de conocimiento de los procesos de gestión administrativos, orientados a la generación de valor público y llevar cabo un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos”.

1.1.2. Teorías

Teoría del Cambio:

“En general, la teoría del cambio tiene que contar con una visión clara de hacia dónde se quiere avanzar y el objetivo que se desea conseguir, teniendo en cuenta todos los supuestos que lo condicionan basados en teorías, evidencias o experiencias, así como un análisis claro del problema o situación que se pretende cambiar. Habitualmente, la teoría del cambio tiene finalidades sociales, medioambientales o de justicia, con el objetivo de avanzar hacia

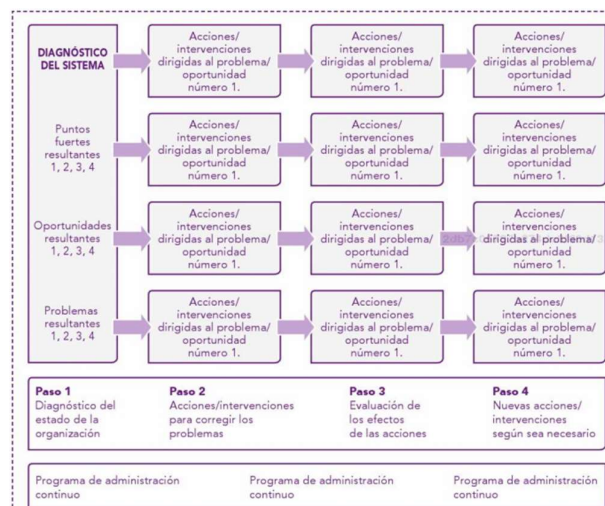
sociedades más equitativas e igualitarias o impulsar proyectos de cooperación internacional, entre otros. Para lograrlo, es importante contar con una serie de estrategias y planificación de las acciones, como campañas de sensibilización, políticas o de movilización, por ejemplo. Hay que tener en cuenta que la teoría del cambio busca resultados consistentes a largo plazo, por eso incluye siempre indicadores de progreso y medidas específicas que permiten monitorear el progreso, sin perder nunca de vista todos los factores externos que pueden influir en el proceso.” (UNIR La Universidad en Internet, 2024)

Teoría del Desarrollo Organizacional:

“El propósito de la administración del proceso de desarrollo organizacional es asegurarse de que tanto la energía como los esfuerzos de los miembros de la organización apoyen este proceso, que se encuentren las prioridades de la gerencia y que se realicen esfuerzos visibles. Por lo tanto, la administración del programa se convierte en una preocupación variable y en una acción incesante. Para que los resultados logrados sean óptimos, el proceso del desarrollo organizacional debe aplicarse en su totalidad, independientemente del modelo que se siga. Si omitimos el diagnóstico, corremos el riesgo de trabajar en algún aspecto o área que no requiera el apoyo, a la vez que se ignoren problemas potencialmente riesgosos; si las técnicas de desarrollo organizacional son inadecuadas (o lo que es peor, ni siquiera se aplican), el resultado será decepcionante y el esfuerzo inútil y, por último, sin seguimiento quizás las recomendaciones se olvidarán pues el reforzamiento ayuda a la continuidad de un programa de esta naturaleza.” (Hernández et al., 2011, p. 39)

Figura 1

Los componentes del proceso de administración del DO



Nota. Tomado de Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano, Capítulo 2 Administración del proceso de desarrollo organizacional (Hernández et al., 2011, p.40)

1.1.3. Conceptos

Modelo de gestión:

Del trabajo de investigación realizado por Macías Delgado, (2019, pág. 7) y publicado por la Universidad Estatal del Sur de Manabí, titulado “Modelos de gestión como alternativa del desarrollo empresarial de la Asociación ASOSERLEC, ciudad de Portoviejo”, menciona que:

“Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, además de que los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública”

Gestión por Resultados:

Según Reinoso Navarro (2011) en su libro “La Gestión pública institucional y el Gobierno por Resultados”, interpreta que la Gestión para Resultados es un enfoque conceptual cuyo propósito es ayudar a las organizaciones públicas a dirigir de manera eficaz su proceso de generación de valor público, con el objetivo de mejorarlo, garantizando la mayor eficacia, eficiencia y efectividad en su rendimiento, el logro de los objetivos gubernamentales y la mejora continua de las instituciones. El enfoque principal de la Gestión por resultados se centra en evaluar las acciones y resultados en distintos niveles de coordinación; es decir, se trata de medir la eficiencia de los recursos utilizados y la efectividad de los objetivos establecidos, los cuales resultan de la planificación y ejecución de las actividades de la administración pública. Además, manifiesta que, en la última década América Latina ha sido un terreno fértil para diversos procesos de mejora, los cuales allanaron el camino para lo que hoy conocemos como GPR.

Según Makón (2000) en su libro “El modelo de gestión por resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional” cita que:

“La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Con el fin de fortalecer este nuevo vínculo entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, los resultados obtenidos mediante la aplicación de la planificación estratégica y la reingeniería pueden articularse a través de los Compromisos de Resultados de Gestión (CRG). En éstos se establece que la Alta Dirección determina el desempeño esperado del gerente a partir de la elaboración del Plan Estratégico del organismo, de la identificación de los planes operativos, de los resultados a obtener y de la asignación de recursos a través del proceso de formulación presupuestaria. Las gerencias operativas, por su parte, se comprometen a cumplir las metas y a dar cuenta de los resultados obtenidos. El modelo se hace autosustentable en la medida que

existan indicadores de la gestión gerencial en el marco de un sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión, y un sistema de incentivos que premie el buen desempeño y, recíprocamente, castigue los incumplimientos.

Así, el modelo de gestión por resultados incentiva una fuerte descentralización en la toma de decisiones de gestión para que la Administración Pública pueda responder a las demandas sociales eficazmente, sin renunciar a la transparencia de la gestión. Esta descentralización se apoya, como vimos, en un Plan Estratégico formulado en estrecha vinculación con el presupuesto del organismo y precisa de conjunto de indicadores medibles y de un sistema de incentivos racional”.

Seguimiento y Evaluación:

Según Kusek & Rist, (2005, págs. 1-2), describe que el sistema de Seguimiento y Evaluación orientado a resultados es una herramienta de gestión pública muy eficaz que puede ayudar a quienes diseñan políticas y toman decisiones a seguir el progreso de un proyecto, programa o política, con el objetivo de evidenciar su impacto. A diferencia de los sistemas de SyE tradicionales, que se enfocan en la ejecución, el sistema basado en resultados va más allá de centrarse en insumos y productos, poniendo mayor énfasis en los efectos e impactos alcanzados.

1.1.4. Base Legal

Constitución de la República del Ecuador (2008)

El Artículo 264 establece que:

“Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

4. 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.” (Constitución de la República del Ecuador, 2011, p. 86)

El Artículo 315 establece que:

“El Estado constituirá 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. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales. Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas,

de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado. La ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que el Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos. Nota: Por Resolución No. 1 de la Corte Constitucional, publicada en el Registro Oficial Suplemento 629 de 30 de enero del 2012, se interpreta estos artículos distinguiendo la gestión de la administración, regulación y control por el Estado y determina el rol de las empresas públicas delegatarias de servicios públicos.” (Constitución de la República del Ecuador, 2011, pp. 88-89)

Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP - 2017

El Artículo 3. PRINCIPIOS, menciona que:

“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;
5. Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y,
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.” (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2017, p. 4)

El Artículo 4. DEFINICIONES, cita 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.” (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2017, p. 4)

Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) - 2019

El Artículo 267. De las empresas públicas establece que:

“Los presupuestos de las empresas públicas de los gobiernos autónomos descentralizados, sean de servicios públicos o de cualquier otra naturaleza, se presentarán como anexos en el presupuesto general del respectivo gobierno; serán aprobados por sus respectivos directorios y pasarán a conocimiento del órgano legislativo correspondiente. Entre los egresos constarán obligatoriamente las partidas necesarias para cubrir el servicio de intereses y amortización de préstamos.” (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), 2019, p. 91)

El Artículo 277. Creación de empresas públicas establece que:

“Los gobiernos regional, provincial, metropolitano o municipal podrán crear empresas públicas siempre que esta forma de organización convenga más a sus intereses y a los de la ciudadanía: garantice una mayor eficiencia y mejore los niveles de calidad en la prestación de servicios públicos de su competencia o en el desarrollo de otras actividades de emprendimiento. La creación de estas empresas se realizará por acto normativo del órgano de legislación del gobierno autónomo descentralizado respectivo y observará las disposiciones y requisitos previstos en la ley que regule las empresas públicas. La administración cautelará la eficiencia, eficacia y economía, evitando altos gastos administrativos a fin de que la sociedad reciba servicios de calidad a un costo justo y razonable”. (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), 2019, p. 92)

Ordenanza de Constitución de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pujilí – EMAPAP – 2003

El Artículo 1. Constitución y domicilio establece que:

“Con domicilio en la ciudad de Pujilí, cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi, se constituye la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pujilí, EMAPAP, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa, operativa, financiera y patrimonial, la misma que se rige principalmente por las normas de la Ley de Régimen Municipal, la presente ordenanza, las disposiciones de los reglamentos internos generales y específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables.” (Ordenanza de Constitución de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pujilí – EMAPAP, 2003)

El Artículo 4. Objetivos, menciona que:

“La empresa tiene como objetivo la prestación eficiente de los servicios de agua potable y alcantarillado, tendiente a preservar la salud de los habitantes y obtener una rentabilidad social en sus inversiones. La empresa será responsable de la administración, planificación, diseño, construcción, control, operación y mantenimiento de los sistemas para producción, distribución y comercialización de agua potable y alcantarillado; así como de la conducción, regulación y disposición final de las aguas residuales urbanas y periféricas de Pujilí.”

(Ordenanza de Constitución de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pujilí – EMAPAP, 2003)

Ordenanza Sustitutiva a la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Pujilí – 2013

El artículo 1. Constitución y cambio de denominación, establece que:

“Constitúyase la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Pujilí, con personería jurídica propia, de derecho público, con patrimonio propio y autonomía presupuestaria, financiera, administrativa y política; la misma que se registrá por las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la presente Ordenanza y más normas jurídicas aplicables.” (Ordenanza Sustitutiva a la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Pujilí, 2013)

El Artículo 5. Objeto, menciona que:

“El objeto principal de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Pujilí es ofrecer los servicios de asesoría, consultoría, gestión, dirección, supervisión, fiscalización, planificación, construcción; operación, distribución y mantenimiento de los sistemas de agua potable y Alcantarillado de la parroquia Pujilí; y la coordinación de estas actividades en obras afines o complementarias a nivel cantonal”. (Ordenanza Sustitutiva a la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Pujilí, 2013)

Ordenanza Sustitutiva a la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí – 2017

El Artículo 1. Constitución, organización funcionamiento, establece que:

“Constitución, organización funcionamiento. Constitúyase la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí, EPAPAP con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo y finalidad es la prestación de un servicio público fundamentada en la planificación, organización, administración, operación y recaudación de las tasas por los servicios de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Pujilí. La planificación, ejecución y fiscalización de obras, de agua potable y alcantarillado mantendrá su competencia el GAD Municipal del Cantón Pujilí. La EPAPAP, se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Código Orgánico de Organización Territorial, Autinomía y Descentralización, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la presente Ordenanza y más normas jurídicas

aplicables”. (Ordenanza Sustitutiva a la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí, 2017)

1.2. Proceso investigativo metodológico

1.2.1. Tipo

“La investigación de campo es la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico. Es un método de recolección de datos cualitativos encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural” (QuestionPro, s.f.)

El presente trabajo de investigación es de campo ya que se efectuó el levantamiento de la información in situ por lo que los datos recolectados son confiables y permitirán realizar la evaluación actual de la entidad sin que exista manipulación.

1.2.2. Alcance

“Descriptiva. - Este tipo de investigación es la más utilizada, porque tiene como prioridad describir cualidades, características de un fenómeno o grupo de personas. Su función principal es profundizar, describir o medir conceptos o situaciones. Por lo general, se realiza a través de encuestas o censos porque son idóneos para medir el sexo, edad, preferencias, ente otras características. No hay que olvidar que la intención de esta investigación no es analizar, sino detallar un fenómeno”. (Investigación científica.org, s.f.)

El alcance de la investigación conforme la metodología a utilizar, será descriptivo ya que al aplicar la encuesta se pretende detallar el problema y describirlo de manera clara.

1.2.3. Enfoque

“La investigación cuantitativa es un método estructurado de recopilación y análisis de información que se obtiene a través de diversas fuentes. Este proceso se lleva a cabo con el uso de herramientas estadísticas y matemáticas con el propósito de cuantificar el problema de investigación. En cuanto a su uso en las empresas, la investigación cuantitativa puede ayudar a la mejora de productos y servicios o en la toma de decisiones exactas e informadas que ayuden a conseguir los objetivos establecidos”. (QuestionPro, s.f.)

La manera de cómo se aplicará el enfoque cuantitativo dentro del trabajo de investigación, será con el uso de la encuesta como herramienta de recolección de datos, ya que va a ayudar de manera eficaz, para tener una idea clara de cuál es la opinión de la entidad, con respecto a su modelo de gestión actual.

1.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Useche et al. (2019) en la página 31, establece que:

“La encuesta puede definirse como la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés; y la información se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario precodificado y diseñado al efecto”.

La encuesta aplicada a la población de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Pujilí (Ver Anexo 1), consta de 10 preguntas cerradas en las cuales el servidor de la entidad ha dado respuesta acorde a su criterio y conocimiento.

El procesamiento de la información arrojada por la aplicación de la encuesta se realizará mediante el análisis estadístico, mismo que nos ayudará a comprender los datos y organizarlos para obtener información que sirva para determinar el problema actual.

1.4. Población y muestra

La Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Pujilí, cuenta con 32 funcionarios tanto en la parte administrativa como en la parte operativa, lo cual se representa como población para la aplicación de la herramienta de recolección de datos.

Ya que nuestra población es demasiado pequeña, se ha optado por no realizar el muestreo probabilístico sino más bien, se realizará un censo ya que se adapta de mejor manera a la situación y permitirá obtener un mejor resultado ya que se lo aplicará a la totalidad de la población es decir 32 personas.

1.5. Análisis de Resultados

- **Pregunta 1: ¿Está usted de acuerdo con la misión y visión que actualmente tiene la EPAPAP?**

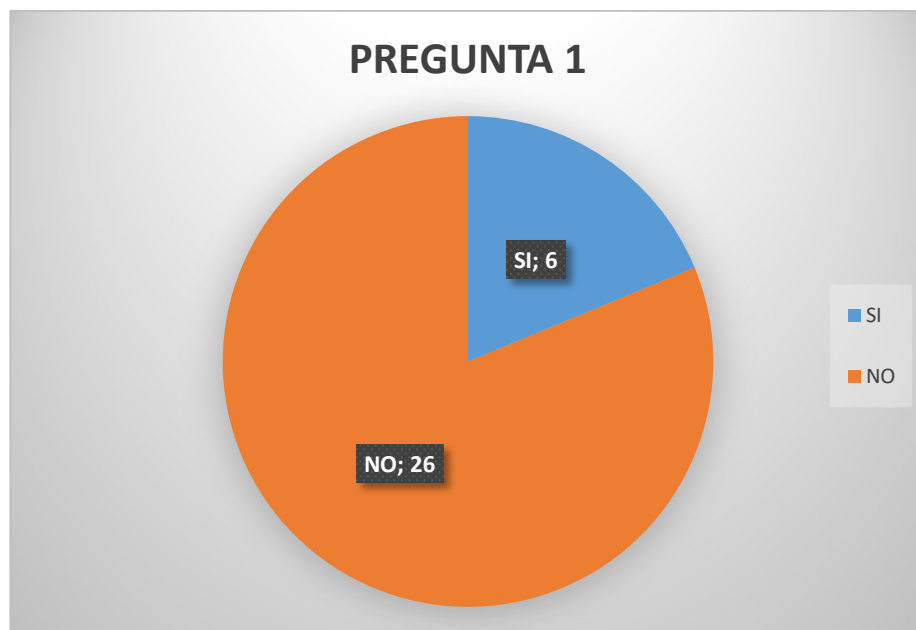
Tabla 1

Respuestas pregunta 1

Si	No	Total
6	26	32

Figura 2

Resultados pregunta 1



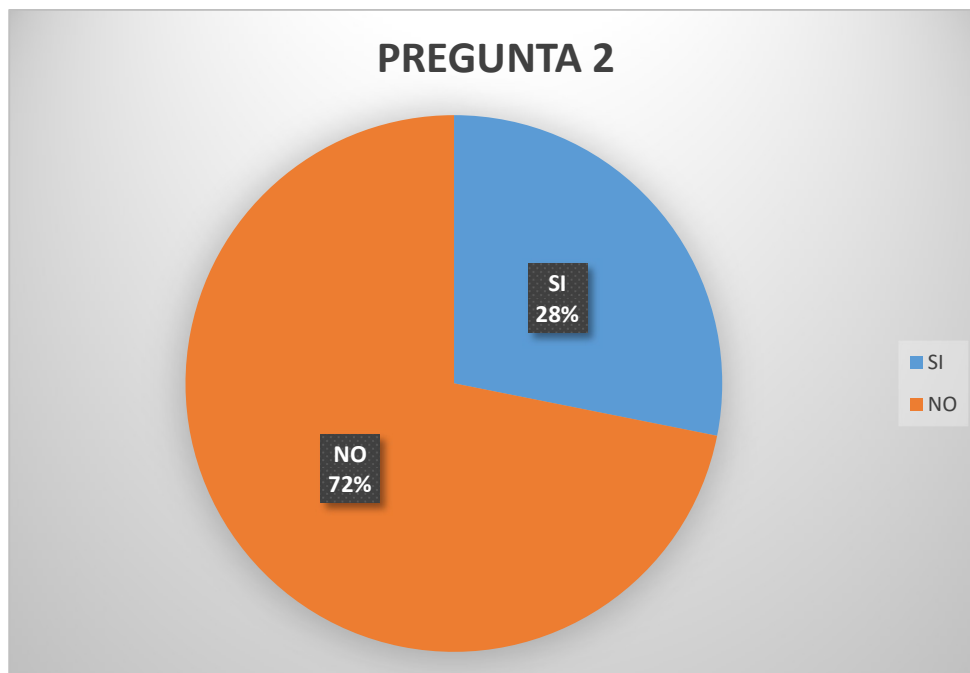
Nota: El 81% de los encuestados, dicen no estar de acuerdo con la misión y visión actual de la entidad, lo que afecta a la identificación de los funcionarios con el plan actual, por ende, hace que no se sientan comprometidos con cumplir los mismos.

- **Pregunta 2: ¿Cree usted que el modelo de gestión que actualmente maneja la Administración es el indicado para el crecimiento de la entidad?**

Tabla 2
Respuestas pregunta 2

Si	No	Total
9	23	32

Figura 3
Resultados pregunta 2



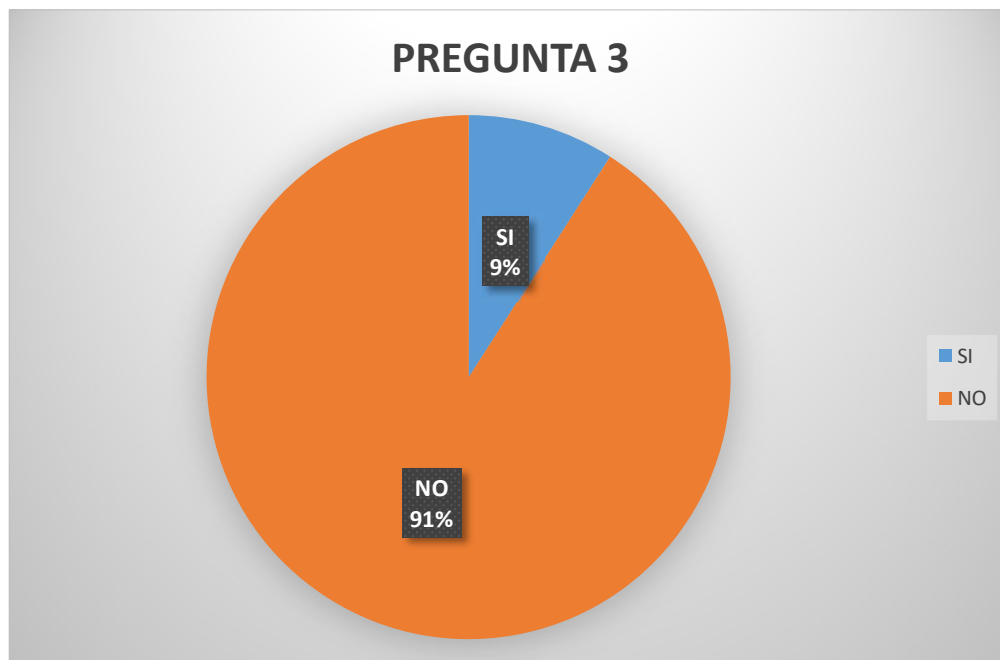
Nota: El 72% de los encuestados, dicen que no creen que la actual gestión ayude al crecimiento de la entidad, lo cual afecta directamente a la conformidad de los mismos, ya que no sienten que exista un crecimiento de la entidad.

- **Pregunta 3: ¿Actualmente, la EPAPAP cuenta con indicadores medibles que permitan evaluar el trabajo que se realiza dentro de la EPAPAP?**

Tabla 3
Respuestas pregunta 3

Si	No	Total
3	29	32

Figura 4
Resultados pregunta 3



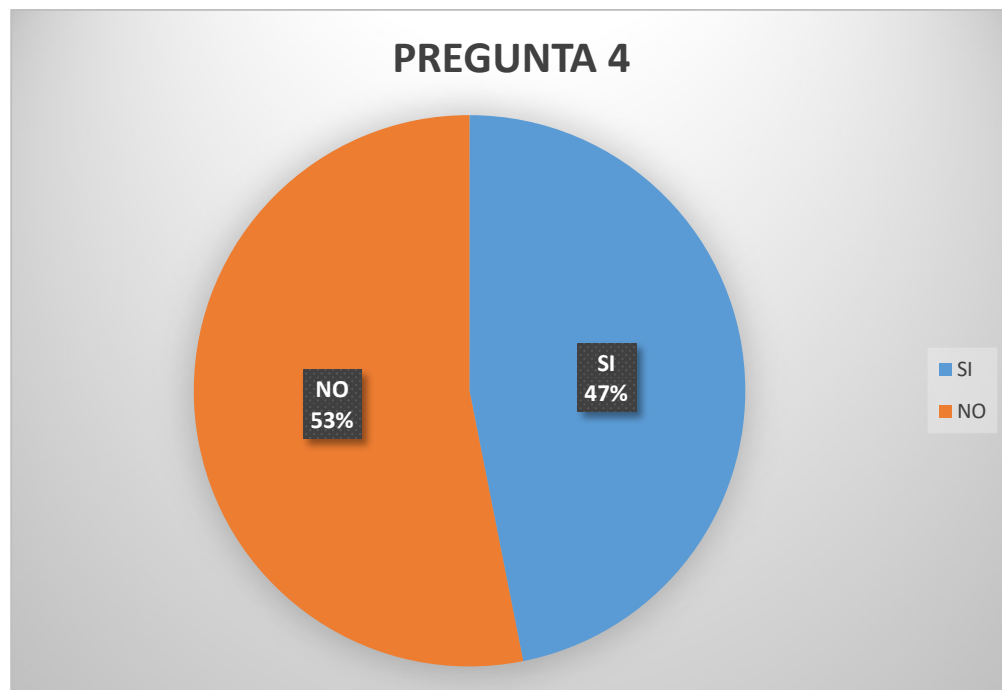
Nota: El 91% de los encuestados, manifiestan que no cuentan con indicadores, lo cual muestra que al no existir los mismos, no se puede evaluar de buena manera el trabajo de cada uno de ellos.

- **Pregunta 4: ¿Cree usted que el actual Orgánico funcional cubre con todas las áreas de influencia que tiene la EPAPAP como parte de sus competencias?**

Tabla 4
Respuestas pregunta 4

Si	No	Total
15	17	32

Figura 5
Resultados pregunta 4



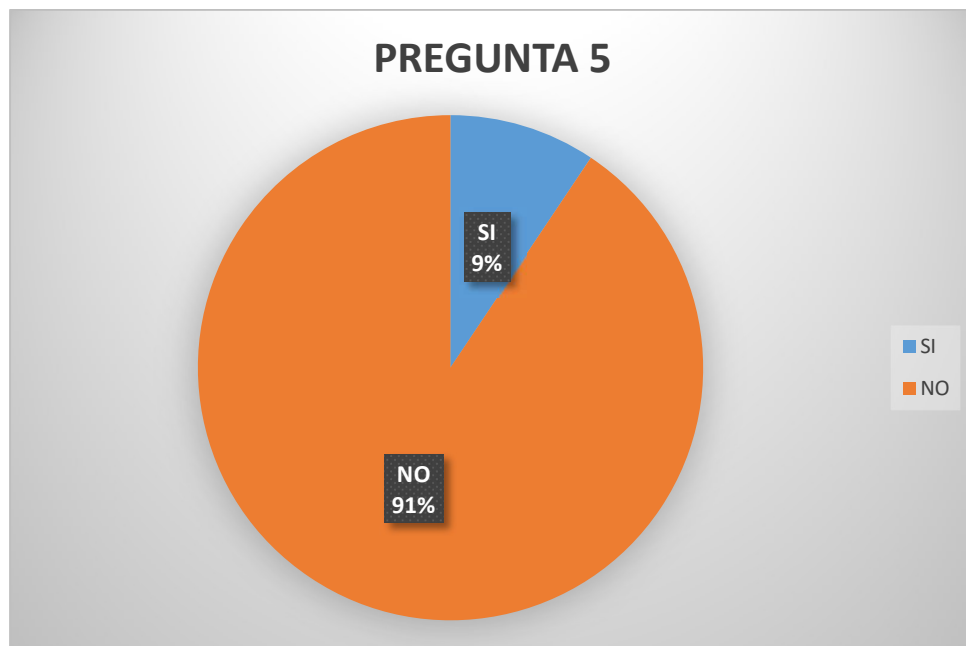
Nota: El 53% de los encuestados, creen que la estructura funcional actual no satisface todas las áreas de competencia de la empresa, por ende, afecta al funcionamiento de la misma.

- **Pregunta 5: ¿En la actualidad, siente que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones por parte de quienes tienen el poder de decisión?**

Tabla 5
Respuestas pregunta 5

Si	No	Total
3	29	32

Figura 6
Resultados pregunta 5



Nota: El 91% de los encuestados, sienten que su opinión no es tomada en cuenta para la toma de decisiones, lo cual afecta directamente en su rendimiento ya que no se sienten parte importante de la entidad.

- **Pregunta 6: ¿Cuántas capacitaciones ha recibido usted en el campo de su desempeño laboral, dentro de los últimos 5 años?**

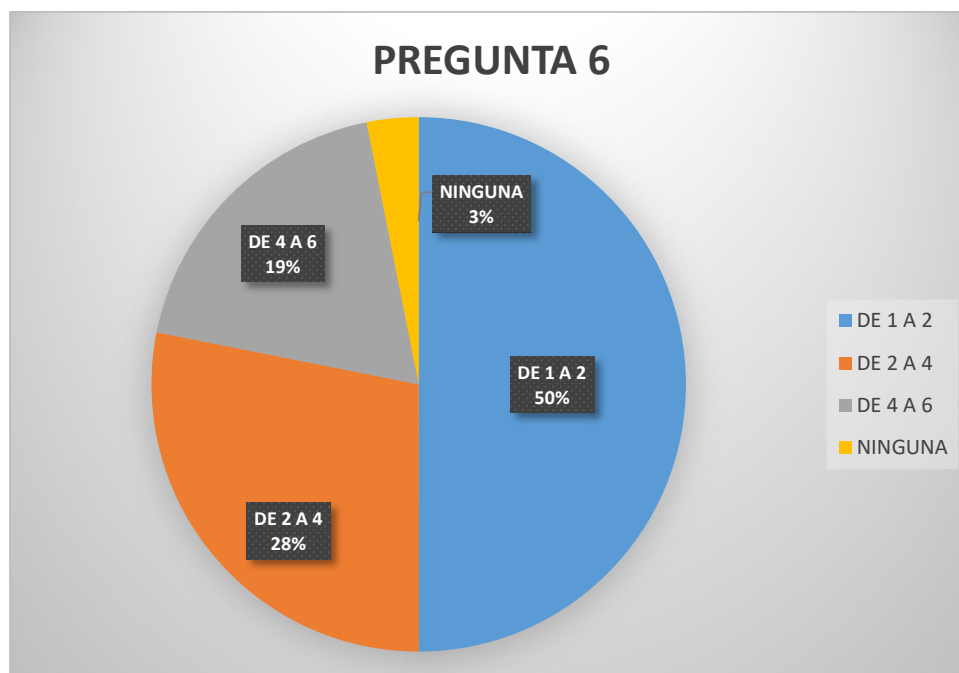
Tabla 6

Respuestas pregunta 6

1 a 2	2 a 4	4 a 6	Ninguna	Total
16	9	6	1	32

Figura 7

Resultados pregunta 6



Nota: El 50% de los encuestados, manifiesta que ha recibido de 1 a 2 capacitaciones dentro de los últimos 5 años, lo cual muestra que, si bien se ha coordinado alguna capacitación, no es la suficiente por lo que afecta en su desempeño, ya que no se mantiene una capacitación continua de sus competencias y destrezas.

- **Pregunta 7: ¿Cree usted que el personal a nivel de jefaturas debe contar con el perfil y conocimientos para poder desempeñar el cargo?**

Tabla 7
Respuestas pregunta 7

Si	No	Total
32	0	32

Figura 8
Resultados pregunta 7



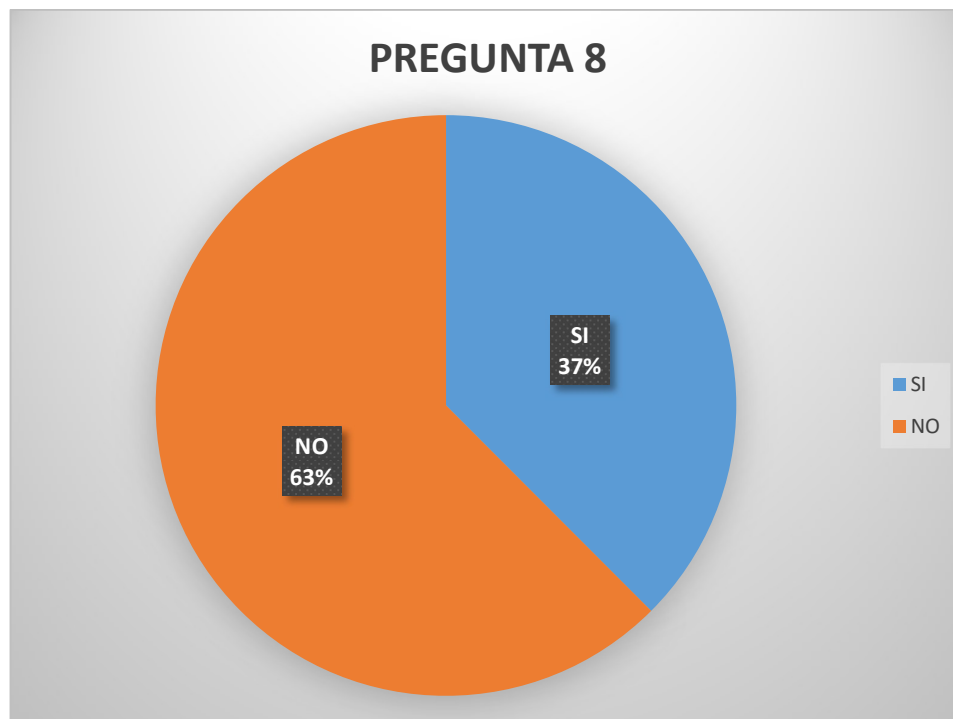
Nota: El 100% de los encuestados, piensan que sus jefes inmediatos deben contar con el perfil y conocimientos acorde a su cargo, lo cual afecta si es que no se cumple esto en su desempeño ya que no sienten que puedan tener una buena guía para efectuar sus labores.

- **Pregunta 8: ¿En su opinión, considera que la EPAPAP ha tenido un crecimiento institucional?**

Tabla 8
Respuestas pregunta 8

Si	No	Total
12	20	32

Figura 9
Resultados pregunta 8



Nota: El 63% de los encuestados, no creen que la entidad ha tenido algún crecimiento lo cual afecta psicológicamente ya que pueden pensar que no existe un rumbo a futuro y sienten que se han estancado.

- **Pregunta 9: Personalmente, ¿cuál es su nivel de satisfacción con el modelo de gestión actual de la entidad?**

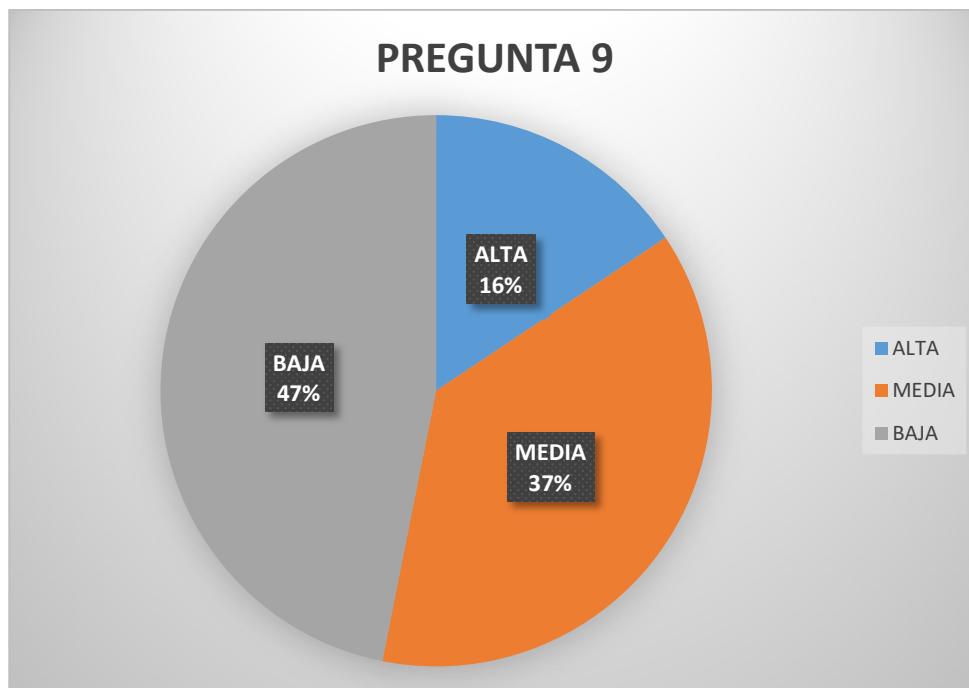
Tabla 9

Respuestas pregunta 9

Alta	Media	Baja	Total
5	12	15	32

Figura 10

Resultados pregunta 9



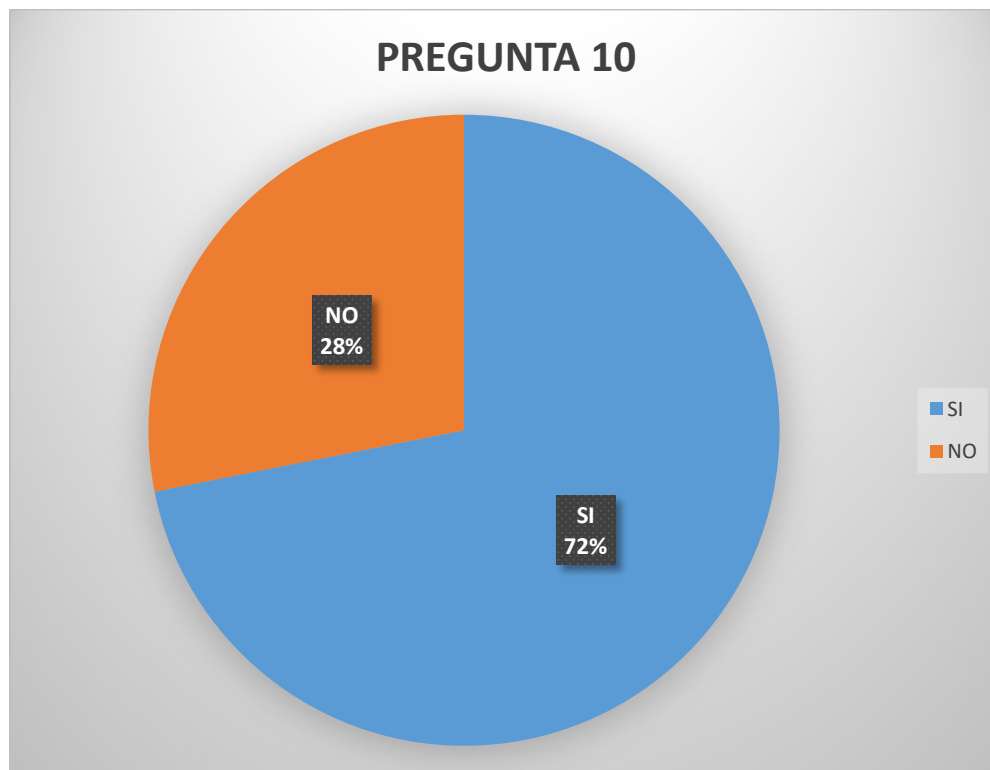
Nota: El 47% de los encuestados, sienten un nivel de satisfacción bajo con el modelo de gestión actual, lo que indica que muy probablemente se deba cambiar de modelo para mantener la conformidad de los funcionarios.

- **Pregunta 10: ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de una gestión por resultados, en el cual se implementen indicadores que permitan evaluar la ejecución y cumplimiento de los objetivos estratégicos que se planteen por la entidad?**

Tabla 10
Respuestas pregunta 10

Si	No	Total
23	9	32

Figura 11
Resultados pregunta 10



Nota: El 72% de los encuestados, estarían de acuerdo con la implementación de un modelo de Gestión por Resultados en la entidad, lo cual muestra el grado de inconformidad con la actual gestión y desean un cambio que pueda mejorar la situación actual.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

2.1.1. Gestión por Resultados:

La Gestión por Resultados es un enfoque clave para mejorar el funcionamiento de las entidades públicas con eficiencia y eficacia, para de esta manera lograr resultados; además se centra también en establecer un sistema en el cual sus componentes funcionen de manera articulada y coherente para de esta manera lograr los objetivos planteados.

Para la aplicación de dicho modelo de gestión, es necesario trazar objetivos que puedan ser cumplidos en un determinado tiempo, mismos que buscarán generar el cambio que se quiere para la entidad. Así mismo existen una serie de pasos a seguir para poder aplicar una gestión por resultados, mismos que son los siguientes:

Diagnóstico inicial:

El diagnóstico inicial es una herramienta fundamental para entender a fondo la situación actual de una empresa. Implica analizar tanto factores internos como externos que afectan su desempeño, lo que permite identificar áreas de oportunidad, riesgos y desafíos. Con esta información, la empresa puede tomar decisiones estratégicas informadas para mejorar su competitividad y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Elaboración del Plan estratégico:

Para la elaboración del Plan estratégico de una empresa, se debe establecer una serie de pasos, tales como el conocimiento del entorno actual de la empresa, en el cual se conozcan factores que están incidiendo dentro de la misma, como pueden ser económicos, sociales, tecnológicos, entre otros.

Posteriormente, se deberán definir la misión, visión y valores que indicarán a la empresa hacia donde ir y su razón, para realizarlo, será necesario conocer la misión, visión y valores actuales.

Seguidamente se realizará un análisis FODA interno, el mismo permitirá conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la entidad, con las cuales se podrán definir las estrategias a implementar en el Plan estratégico.

La definición de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART) será el siguiente paso dentro de la elaboración del Plan estratégico, de estos se desprenderán de las estrategias que se hayan determinado en el análisis FODA cruzado.

Así mismo se propondrá la modificación del Orgánico funcional con la finalidad de mejorar los procesos internos de la empresa.

Elaboración del Plan Operativo:

Será importante definir los planes, proyectos y procesos para apoyar los objetivos estratégicos y su consecución; con esta definición se deberán plantear tareas o metas con responsables directos según el área de acción.

Se desarrollarán indicadores para cada plan, proyecto o actividad propuestos, esto con la finalidad de contar con la herramienta adecuada para su seguimiento y evaluación.

Diseño y ejecución de planes, programas y proyectos:

Es la identificación de los planes, programas y proyectos a ejecutarse, mismos que deberán contar con sus respectivos indicadores que servirán para medir el progreso hacia los objetivos establecidos previamente, así como para tomar decisiones importantes sobre ajustes de estrategias o redirigir recursos.

Definición del Presupuesto:

Será importante definir los recursos económicos necesarios para llevar a cabo cada uno de los planes, proyectos, actividades y demás acciones que se propongan para cumplir con los objetivos. Esta etapa es de gran importancia ya que no pueden existir productos sin el medio económico.

Monitoreo y evaluación:

Finalmente, será necesario fijar los métodos de monitoreo y evaluación de los planes y proyectos a implementarse, mismos que tendrán como elemento principal los indicadores ya establecidos, a los que se deberán asignar personas responsables, periodicidad y herramientas para seguimiento.

2.2. Descripción de la propuesta

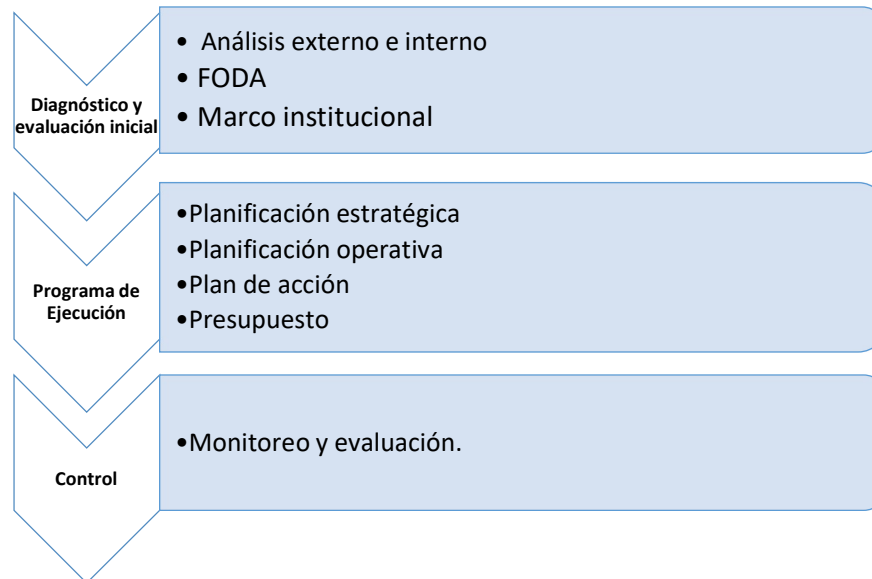
El diseño del modelo de gestión por resultados para la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Pujilí, buscará mejorar la gestión administrativa actual en la entidad, mediante la implementación de un Plan estratégico, el cual tendrá una temporalidad de 5 años, es decir hasta el 2029, el mismo que permitirá la optimización de recursos y la mejora de procesos para la consecución de los objetivos que se han fijado, asignando indicadores y las estrategias adecuadas a implementarse.

2.2.1 Estructura general

Para representar de manera entendible, clara y precisa la estructura de la propuesta, se ha desarrollado el siguiente esquema:

Figura 12

Esquema de modelo de gestión por resultados para la EPAPAP



Elaborado por: El autor

2.3. Explicación del aporte

Una vez definida la propuesta y cada uno de sus componentes, es necesario indicar la funcionalidad de cada uno de ellos en su aplicación.

2.3.1. Diagnóstico y Evaluación inicial

2.3.1.1. Análisis situacional:

Análisis externo:

Para realizar el presente análisis se tomará como herramienta de diagnóstico el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para comprender las oportunidades y amenazas en el entorno.

Factores políticos.

- Cambios de políticas gubernamentales.
- Cambio de autoridades seccionales.

Factores económicos.

- Crecimiento de índices de pobreza.
- Aumento de precios en insumos de tratamiento de agua.
- Altos índices de desempleo o sub empleo.

Factores sociales.

- Conflictos territoriales.

Factores tecnológicos.

- Aparición de nuevas tecnologías para el tratamiento de agua potable y aguas residuales.

Factores ecológicos.

- Falta de cuidado de los páramos y colchones de agua de las cuales se obtiene el recurso hídrico.
- Deforestación cercana a los acuíferos.

Factores legales.

- Actualización de normativa legal.
- Cambio de entes de control y rectores.

Análisis interno:

Por medio del acercamiento a la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí, se puede determinar la inexistencia de un modelo de gestión que ayude al manejo eficiente y eficaz de la entidad y de sus recursos, ya que no se han planteado de manera precisa sus objetivos estratégicos e indicadores que coadyuven a una mejor gestión.

Conforme los resultados de las encuestas realizadas, se ha determinado que la gran mayoría del personal de la entidad, no se siente identificado con el plan estratégico que poseen y que según sus respuestas no es aplicado dentro de la empresa.

Así también se ha observado una falta de planificación operativa que se enfoque en la consecución de objetivos institucionales planteados, así también es evidente la necesidad de crear planes y proyectos que coadyuven al crecimiento institucional.

De acuerdo a lo investigado, la EPAPAP propone proyectos basados en las solicitudes de la población que derivan de sus necesidades insatisfechas por falta de una planificación y control de los servicios que la entidad brinda a la colectividad; dichos proyectos son realizados por su Jefe Técnico quien está también a cargo de todo el funcionamiento operativo de la entidad y que no cuenta con las herramientas necesarias para realizar dichos proyectos, para lo que el GAD Municipal del Cantón Pujilí, brinda su contingente al prestar sus herramientas de manera esporádica.

También se ha determinado que el presupuesto con el que cuenta la EPAPAP cada año, proviene principalmente del porcentaje que asigna el GAD Municipal del cantón Pujilí, mismo que es netamente utilizado y destinado para proyectos de inversión, mismos que por la falta de personal que realice proyectos, es sub utilizado y esto desencadena un funcionamiento deficiente en sus instalaciones actuales.

El resto de los ingresos provienen de la recaudación de sus servicios a la ciudadanía, mismos que son utilizados en el gasto corriente de la entidad, que dicho sea de paso, al existir una cartera negra demasiado alta por los valores no recaudados, no cubre de manera total dicho gasto, además de que para la recaudación de dicha cartera vencida, se ven en la necesidad de contratar personal ocasional (cortadores) y profesionales del derecho ocasionales para la ejecución de coactivas sin muchos resultados positivos.

Debido a la dificultad para acceder a la información financiera de la entidad, no se ha podido realizar un análisis financiero de manera correcta, pese a ello se realiza una breve descripción de la actualidad de la empresa.

Actualmente, conforme los datos arrojados por la encuesta el clima organizacional de la entidad pasa por un mal momento ya que los empleados y funcionarios no tienen una buena opinión ni sensación del entorno de trabajo, así como de los valores que se promulgan en la misma.

Se nota claramente el nivel de insatisfacción que existe dentro de la planta laboral de la empresa, debido a la falta de crecimiento y nulas oportunidades de mejora que tienen dentro de la misma.

Conforme datos recabados de manera informal, se tienen datos que indican que:

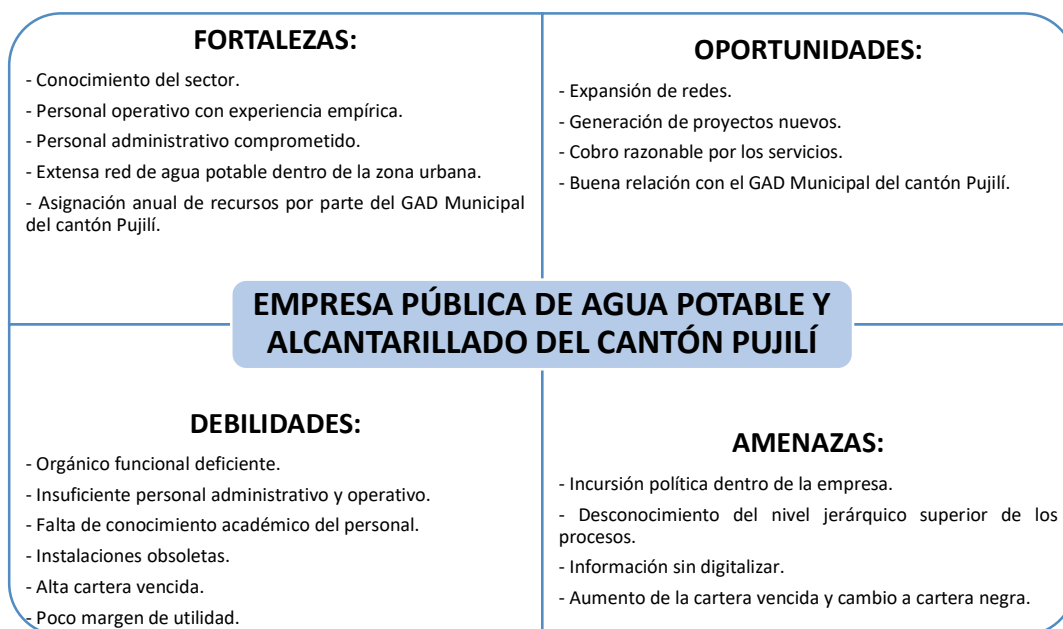
- Los ingresos de la EPAPAP que provienen de la asignación de presupuesto anual por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pujilí y principalmente de la recaudación de valores por concepto del servicio brindado, en los últimos años han sido menores a los gastos incurridos como lo son gastos corrientes, de operación e inversión.
- Los valores de gasto generados por los proyectos de inversión son los más elevados ya que se invierte en la generación de obra pública.

FODA:

Realizar un análisis FODA de la entidad, será de gran importancia dentro del proceso de estructuración de la propuesta.

Figura 13

Análisis FODA de la EPAPAP



Elaborado por: El autor

FODA Estratégico:

Se ha realizado el análisis mediante el FODA estratégico con la finalidad de obtener una visión más clara de la situación, y con ello proceder a desarrollar planes efectivos que permitan generar los procesos adecuados.

Tabla 11

FODA Estratégico EPAPAP

FODA ESTRATÉGICO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de redes. • Generación de proyectos nuevos. • Buena relación con el GAD Municipal del cantón Pujilí. • Convenio con entidades financieras para cobro de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiencia a nivel superior de procedimientos de Administración Pública. • Información de redes sin digitalizar. • Aumento de la cartera vencida. • Aparición de acometidas clandestinas.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector. • Personal operativo con experiencia empírica. • Personal administrativo comprometido. • Extensa red de agua potable dentro de la zona urbana. • Asignación anual de recursos por parte del GAD Municipal del cantón Pujilí. 	<p>Optimización y ampliación de cobertura de redes de agua potable y alcantarillado.</p> <p>Realizar un convenio marco con entidades financieras importantes en el cantón, para implementar el cobro de servicios de agua potable y alcantarillado en sus oficinas de recaudación.</p>	<p>Contratar una consultoría para la actualización y digitalización del catastro de redes de agua potable y alcantarillado.</p> <p>Contratar personal de cortes para legalizar acometidas clandestinas.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DE REORIENTACION	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Orgánico funcional deficiente. • Personal administrativo sin conocimiento de procesos de contratación pública. • Falta de conocimiento académico del personal. • Instalaciones y equipamiento deficientes. • Cartera vencida difícil de recuperar. 	<p>Reformar el actual orgánico funcional de la EPAPAP.</p> <p>Capacitar al personal administrativo y operativo sobre procesos de contratación pública</p>	<p>Designación de autoridades que cumplan el perfil necesario.</p> <p>Realizar mantenimientos preventivos de las plantas de tratamiento de agua potable y residuales.</p> <p>Crear incentivos y beneficios para el pago de valores pendientes con disminución de intereses.</p>

Elaborado por: El autor

Marco institucional




Misión, visión y valores institucionales.

La definición de la misión, visión y valores de manera clara es importante para poder definir los objetivos estratégicos, ya que en la misión y visión se justifica la existencia de la entidad; así mismo la

definición de estos conceptos servirán como base para el desarrollo de las diferentes estrategias y procesos que conllevarán al crecimiento de la entidad.

Figura 14

Misión, Visión y Valores actuales de la EPAPAP.

 <p>MISIÓN</p>	<p>MISIÓN</p> <p>Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad del Cantón Pujilí, proporcionando con excelencia los servicios de agua potable, alcantarillado y atención a clientes, con personal altamente capacitado y tecnología avanzada; velando por la conservación del medio ambiente, con miras a alcanzar niveles de productividad que nos permita obtener un desarrollo auto sostenible.</p>
 <p>VISIÓN</p>	<p>VISIÓN</p> <p>Ser la Empresa líder de los servicios de agua potable y alcantarillado en el ámbito nacional, alcanzando niveles de productividad y rentabilidad que permitan un desarrollo auto sostenible, mejorando la vida de los clientes a través de un servicio continuo de excelencia y preservando el medio ambiente para las futuras generaciones.</p>
 <p>VALORES</p>	<p>VALORES INSTITUCIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ética • Moral • Humanos • Compromiso • Rentabilidad • Calidad • Responsabilidad Social

Nota. Tomada de la página web de la EPAPAP www.epapap.gob.ec

Como se puede observar, la EPAPAP cuenta con una misión cuyo análisis sugiere la ausencia de estándares a cumplir, de la misma manera del análisis de la visión de la empresa, la misma no se expresa de manera clara y objetiva sobre cómo se proyecta a futuro. En cuanto a los valores institucionales se observan que los mismos si bien definen de buena manera a la institución, no se apegan al recurso humano.

Objetivos estratégicos.

La EPAPAP posee actualmente un plan de gestión que plantea una serie de objetivos estratégicos que no han sido formulados de manera correcta ya que no son medibles y por ende no se puede mantener el correcto monitoreo y evaluación de los mismos, sin indicadores que puedan ayudar a lo mencionado.

Figura 15

Objetivos estratégicos actuales de la EPAPAP.

<h2 style="text-align: center;">OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</h2>						
<p>Fomentar la ampliación de la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.</p>	<p>Lograr el manejo integral y sustentable del agua en cuencas y acuíferos</p>	<p>Promover el desarrollo técnico, administrativo y financiero de la EPAPAP</p>	<p>Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.</p>	<p>Disminuir los riesgos y atender los efectos de inundaciones y sequías</p>	<p>Fortalecer los modelos de gestión para mejorar la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento, bajo administraciones modernas y eficientes, con finanzas bien sustentadas.</p>	<p>Construir los consensos necesarios entre los actores clave (públicos, sociales y privados) para la preservación del medio ambiente.</p>

Nota. Tomado de la página web de la EPAPAP. www.epapap.gob.ec

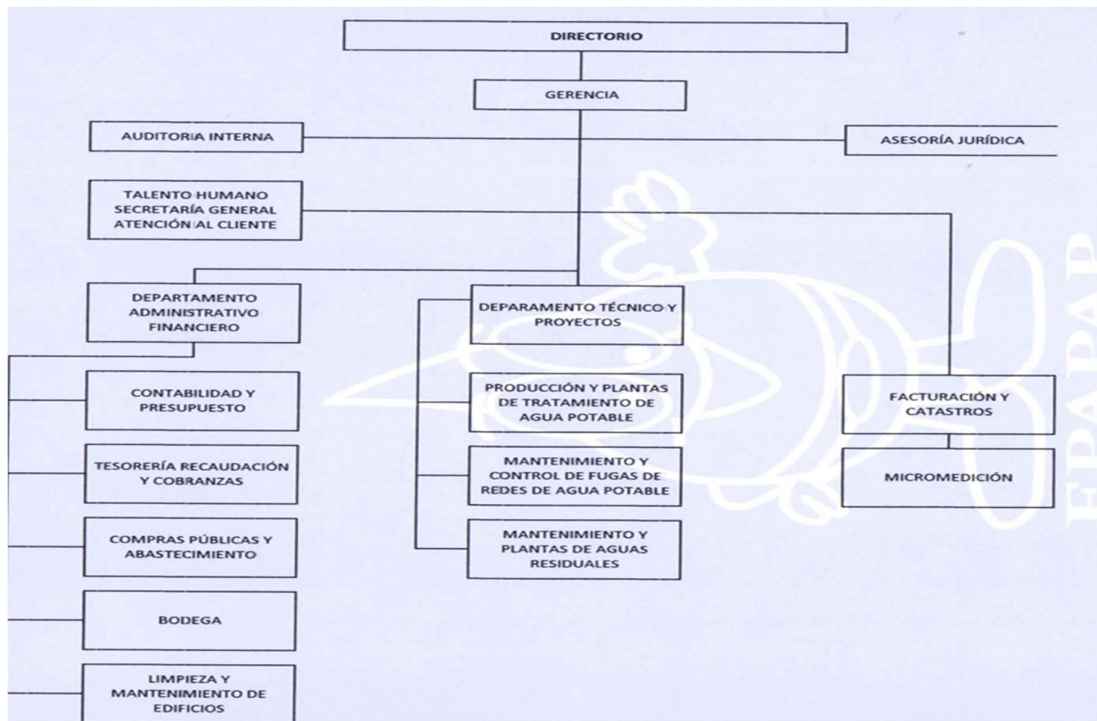
Estructura Orgánica Funcional.

Al momento, la EPAPAP posee un total de 32 funcionarios entre LOSEP y Código de trabajo, mismos que son parte del gasto corriente generado, de los ya mencionados, la planta administrativa se compone de apenas 7 personas que son:

- Gerente General.
- Secretaria.
- Tesorera.
- Contadora.
- Asistente Administrativo.
- Asistente de compras públicas.
- Jefe técnico.

Figura 16

Orgánico Funcional actual de la EPAPAP.



Nota. Tomado del Reglamento Orgánico Funcional de la EPAPAP – Junio 2012.

La estructura organizacional que se muestra en la figura 15, se viene manteniendo desde el año 2012 hasta la presente fecha, misma que no se ha ido ajustando a las necesidades actuales de la entidad, así como de la población (usuarios) actual.

2.3.2. Programa de ejecución

2.3.2.1. Planificación estratégica

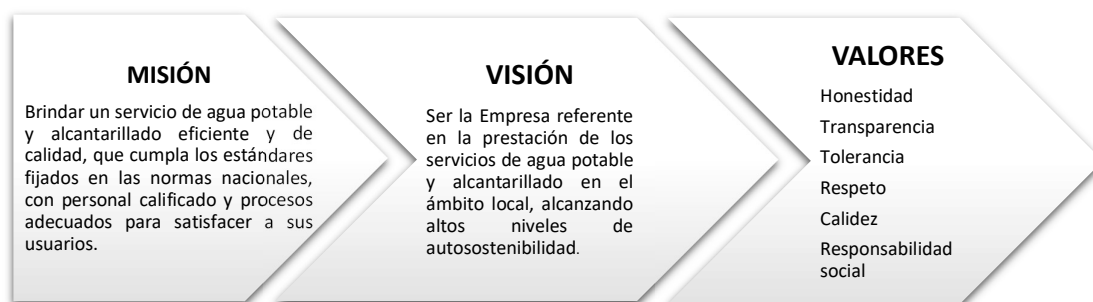
Una vez que se ha realizado el análisis y diagnóstico de la situación actual de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Pujilí “EPAPAP”, realizar la Planificación estratégica se constituye en un paso fundamental para el redireccionamiento de la entidad en cuanto a la consecución de objetivos estratégicos y la formulación de estrategias, considerando la definición de los nuevos elementos como la misión, visión, valores, objetivos institucionales, indicadores y metas.

- **Definición de nueva Misión, Visión y Valores institucionales:**

Se inicia proponiendo un cambio en la Misión, Visión y Valores institucionales de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Pujilí, los cuales se expresan a continuación:

Figura 17

Misión, Visión y Valores propuestos para la EPAPAP



Elaborado por: El autor

- **Definición de Objetivos Estratégicos Institucionales:**

Con el fin de poder cumplir con lo que se ha planteado dentro de la misión y visión institucional de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Pujilí “EPAPAP”, se definen los objetivos estratégicos, mismos que se mencionan a continuación:

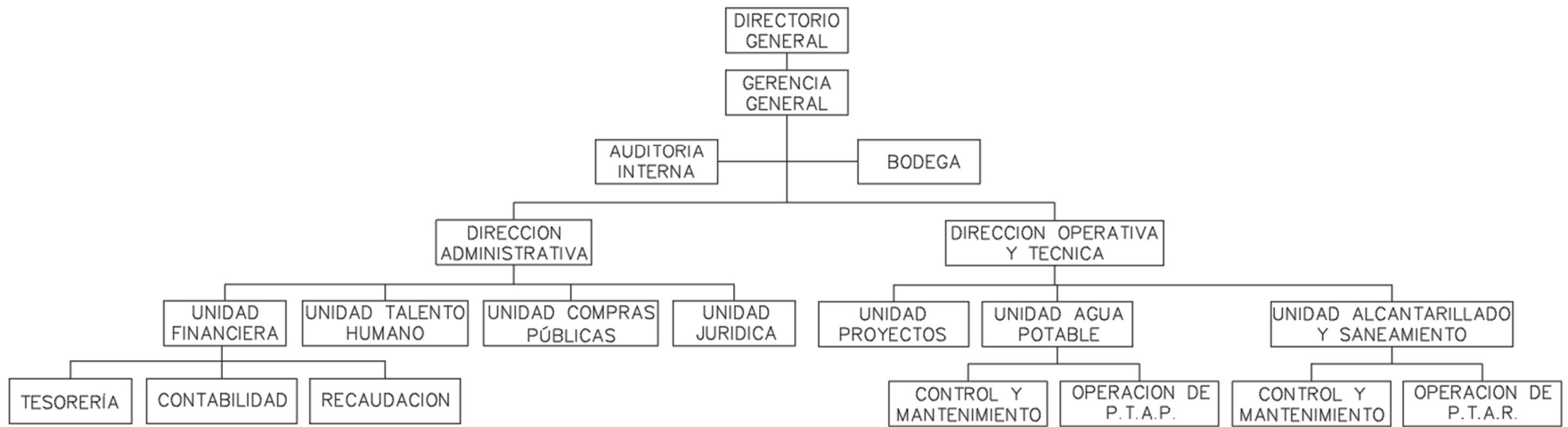
- Cubrir el 100% del área urbana con los servicios de agua potable y alcantarillado en 5 años.
- Incrementar en un 10% anual los ingresos por cobro de tasas de servicio de agua potable y alcantarillado.
- Alcanzar el 80% de ejecución presupuestaria anual en proyectos de inversión.
- Mejorar el funcionamiento del personal de LOSEP y Código de trabajo de la EPAPAP en un 10%, en 5 años.
- Disminuir el valor de cartera vencida en un 80% en 5 años

- **Reestructuración del Orgánico Funcional:**

De acuerdo al análisis realizado al Orgánico funcional actual de la EPAPAP y a las actividades que cada área tiene, se propone una reestructuración al mismo, la cual se presenta a continuación:

Figura 18

Orgánico funcional propuesto



Elaborado por: El autor

2.3.2.2. Planificación Operativa

- **Definición de plazos:**

Es necesario identificar cada uno de los objetivos con relación al plazo de ejecución de los mismos y de esta manera planificar si serán conseguidos a corto, mediano o largo plazo:

Tabla 12

Plazo de ejecución de objetivos estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZOS PARA CUMPLIMIENTO		
	CORTO	MEDIANO	LARGO
Cubrir el 100% del área urbana con los servicios de agua potable y alcantarillado en 5 años.			X
Incrementar en un 10% anual los ingresos por cobro de tasas de servicio de agua potable y alcantarillado.	X		
Alcanzar el 80% de ejecución presupuestaria anual en proyectos de inversión.	X		
Mejorar el funcionamiento del personal de LOSEP y Código de trabajo de la EPAPAP en un 10%, en 5 años.			X
Disminuir el valor de cartera vencida en un 80% en 5 años			X

Elaborado por: El autor

- **Identificación de estrategias:**

En búsqueda de lograr cumplir con los objetivos estratégicos planteados, es necesario plantear las estrategias que ayuden a la consecución de los mismos.

Tabla 13

Identificación de estrategias y objetivos estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA
Cubrir el 100% del área urbana con los servicios de agua potable y alcantarillado en 5 años.	<ul style="list-style-type: none">• Levantar un catastro actualizado de las redes de agua potable y alcantarillado en la zona urbana del cantón, para trasladarlo a una herramienta informática de geo referenciación que permita identificar los sectores en los cuales aún no se han implementado los servicios de agua potable y alcantarillado.• Explorar e identificar nuevas fuentes de abastecimiento de agua potable.• Identificar sitios de implementación de plantas de tratamiento de aguas residuales para nuevos sistemas de alcantarillado.

Incrementar en un 10% anual los ingresos por cobro de tasas de servicio de agua potable y alcantarillado.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer puntos de cobro en entidades financieras (bancos y cooperativas) para facilidad de pago del usuario. • Implementar redes nuevas para captar más usuarios/clientes. • Analizar el valor de las tasas de recaudación actuales por los servicios y establecer un incremento en las mismas.
Alcanzar el 80% de ejecución presupuestaria anual en proyectos de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar cuáles son los procesos que se han estancado en su ejecución. • Capacitar a todo el personal sobre temas inherentes a la contratación pública y levantamiento de procesos de contratación. • Independizar las áreas requirentes y desconcentrar las responsabilidades.
Mejorar el funcionamiento del personal de LOSEP y Código de trabajo de la EPAPAP en un 10%, en 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Reformar el actual orgánico funcional de la EPAPAP e incrementar áreas necesarias para un mejor funcionamiento. • Capacitar al personal sobre buen trato al cliente y sobre atribuciones y responsabilidades de los cargos.
Disminuir el valor de cartera vencida en un 80% en 5 años	<ul style="list-style-type: none"> • Crear incentivos y beneficios para el pago de valores pendientes con disminución de intereses. • Iniciar procesos coactivos a usuarios en mora.

Elaborado por: El autor

- **Asignación de responsabilidades:**

Posterior a la identificación de estrategias para cumplimiento de los objetivos estratégicos, es primordial establecer responsables para cada una de ellas, mismos que tendrán la tarea de ejecutar dichas estrategias conforme sus competencias y de la forma que consideren adecuada.

Tabla 14

Asignación de responsables por Objetivos estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLES
Cubrir el 100% del área urbana con los servicios de agua potable y alcantarillado en 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General. • Departamento técnico. • Unidad. de Catastros.
Incrementar en un 10% anual los ingresos por cobro de tasas de servicio de agua potable y alcantarillado.	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio General. • Gerencia General. • Unidad Financiera. • Departamento técnico.
Alcanzar el 80% de ejecución presupuestaria anual en proyectos de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General. • Unidad de Proyectos. • Unidad de Compras Públicas.

Mejorar el funcionamiento del personal de LOSEP y Código de trabajo de la EPAPAP en un 10%, en 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio General. • Gerencia General. • Unidad de Talento Humano.
Disminuir el valor de cartera vencida en un 80% en 5 años	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio General. • Gerencia General. • Unidad Financiera. • Unidad Jurídica.

Elaborado por: El autor

2.3.2.3. Diseño de estrategias, actividades e indicadores

- **Iniciativas Estratégicas:**

Una vez que se han determinado las estrategias y sus responsables, será indispensable determinar cuales serán las actividades a realizarse para poder implementar dichas estrategias.

Tabla 15

Iniciativas estratégicas/actividades

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Cubrir el 100% del área urbana con los servicios de agua potable y alcantarillado en 5 años.	Levantar un catastro actualizado de las redes de agua potable y alcantarillado en la zona urbana del cantón, para trasladarlo a una herramienta informática de geo referenciación que permita identificar los sectores en los cuales aún no se han implementado los servicios de agua potable y alcantarillado.	Contratar una consultoría para la actualización del catastro de redes de agua potable y alcantarillado del cantón Pujilí.
	Explorar e identificar nuevas fuentes de abastecimiento de agua potable.	Elaborar estudios de fuentes de agua superficiales y subterráneas.
	Identificar sitios de implementación de plantas de tratamiento de aguas residuales para nuevos sistemas de alcantarillado.	Elaborar el estudio de plantas de tratamiento de aguas residuales para redes existentes y nuevas.
Incrementar en un 10% anual los ingresos por cobro de tasas de servicio de agua potable y alcantarillado.	Establecer puntos de cobro en entidades financieras (bancos y cooperativas) para facilidad de pago del usuario	Realizar el acercamiento con representantes de entidades financieras.
		Establecer un convenio marco para alianza público – privada.
		Realizar una campaña informativa para incentivar a utilizar el nuevo servicio.

	Implementar redes nuevas para captar más usuarios/clientes.	<p>Detectar los sectores que no poseen los servicios de agua potable y alcantarillado.</p> <p>Realizar los estudios definitivos de las redes de agua potable y alcantarillado.</p>
	Analizar el valor de las tasas de recaudación actuales por los servicios y establecer un incremento en las mismas.	<p>Establecer el costo de tratamiento de agua potable por metro cúbico.</p> <p>Evaluar la utilidad actual y plantear un nuevo costo del servicio de agua potable y alcantarillado.</p>
Alcanzar el 80% de ejecución presupuestaria anual en proyectos de inversión.	Identificar cuáles son los procesos que se han estancado en su ejecución.	<p>Revisar problemas en la elaboración de documentación preparatoria de procesos.</p> <p>Asignar personal adecuado para solventar el problema.</p>
	Capacitar a todo el personal sobre temas inherentes a la contratación pública y levantamiento de procesos de contratación.	Contratar un capacitador que se encargue de impartir conocimientos del tema con toda la logística necesaria.
	Independizar las áreas requirentes y desconcentrar las responsabilidades.	<p>Analizar el orgánico funcional y establecer nuevas unidades desconcentradas.</p> <p>Analizar el actual orgánico funcional y el que se propone.</p>
Mejorar el funcionamiento del personal de LOSEP y Código de trabajo de la EPAPAP en un 10%, en 5 años.	Reformar el actual orgánico funcional de la EPAPAP e incrementar áreas necesarias para un mejor funcionamiento	<p>Analizar la viabilidad económica de incrementar personal.</p> <p>Aprobar el Orgánico funcional y el presupuesto para incremento de partidas.</p>
	Capacitar al personal sobre buen trato al cliente y sobre atribuciones y responsabilidades de los cargos.	Capacitar mediante la unidad de talento humano al personal.
Disminuir el valor de cartera vencida en un 80% en 5 años	Crear incentivos y beneficios para el pago de valores pendientes con disminución de intereses.	<p>Desarrollar incentivos económicos de disminución de intereses por mora.</p> <p>Aprobar la propuesta.</p> <p>Socializar los incentivos aprobados mediante la página web oficial de la entidad y en redes sociales.</p>
	Iniciar procesos coactivos a usuarios en mora.	<p>Levantar una base de datos de usuarios en mora dentro de la cartera vencida.</p> <p>Mediante la unidad jurídica iniciar procesos de coactivas.</p>

Elaborado por: El autor

- **Cumplimiento de objetivos estratégicos:**

A continuación, se desarrolla el cuadro en el cual se estimarán los porcentajes de cumplimiento para cada meta:

Tabla 16

Cumplimiento de metas vs plazo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	PLAZO	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
Cubrir el 100% del área urbana con los servicios de agua potable y alcantarillado en 5 años.	100%	5 AÑOS	20%	20%	20%	20%	20%
Incrementar en un 10% anual los ingresos por cobro de tasas de servicio de agua potable y alcantarillado.	10%	ANUAL	10%	10%	10%	10%	10%
Alcanzar el 80% de ejecución presupuestaria anual en proyectos de inversión.	80%	ANUAL	80%	80%	80%	80%	80%
Mejorar el funcionamiento del personal de LOSEP y Código de trabajo de la EPAPAP en un 10%, en 5 años.	10%	5 AÑOS	1%	1%	1%	1%	1%
Disminuir el valor de cartera vencida en un 80% en 5 años	80%	5 AÑOS	16%	16%	16%	16%	16%

Elaborado por: El autor

- **Desarrollo de indicadores:**

Será necesario desarrollar las fórmulas de los indicadores que permitirán evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de ser el caso tomar correctivos a tiempo.

Tabla 17

Indicadores / Fórmulas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMULA DE INDICADOR
Cubrir el 100% del área urbana con los servicios de agua potable y alcantarillado en 5 años.	Cobertura de servicios	$(\text{Área actual cubierta} / \text{Área total}) \times 100$
Incrementar en un 10% anual los ingresos por cobro de tasas de servicio de agua potable y alcantarillado.	Ingresos por tasas de servicios	$(\text{Recaudación año anterior} \times 110\%) - \text{Recaudación año anterior}$
Alcanzar el 80% de ejecución presupuestaria anual en proyectos de inversión.	Plan Anual de Contratación	$(\text{Presupuesto inversión ejecutado anual} / \text{Presupuesto inversión anual}) \times 100$
Mejorar el funcionamiento del personal de LOSEP y Código de trabajo de la EPAPAP en un 10%, en 5 años.	Evaluación de desempeño	$100\% - ((\text{Evaluación desempeño año 2025} / \text{Evaluación desempeño año 2029}) \times 100)$
Disminuir el valor de cartera vencida en un 80% en 5 años	Recuperación de cartera vencida	$\text{Cartera vencida actual} - ((\text{cartera vencida actual} \times 80\%) / 100\%)$

Elaborado por: El autor

- **Plan de acción del modelo de Gestión:**

El plan de acción detallará cada una de las actividades que se desarrollarán con sus respectivos indicadores para su medición y evaluación que permita alcanzar los objetivos estratégicos.

Tabla 18

Matriz de Plan de acción

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMULA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Cubrir el 100% del área urbana con los servicios de agua potable y alcantarillado en 5 años.	Cobertura de servicios	$(\text{Área actual cubierta} / \text{Área total}) \times 100$	Levantar un catastro actualizado de las redes de agua potable y alcantarillado en la zona urbana del cantón, para trasladarlo a una herramienta informática de geo referenciación que permita identificar los sectores en los cuales aún no se han implementado los servicios de agua potable y alcantarillado.	Contratar una consultoría para la actualización del catastro de redes de agua potable y alcantarillado del cantón Pujilí.	Gerencia General. Departamento técnico. Unidad. de Catastros.
			Explorar e identificar nuevas fuentes de abastecimiento de agua potable.	Elaborar estudios de fuentes de agua superficiales y subterráneas.	
			Identificar sitios de implementación de plantas de tratamiento de aguas residuales para nuevos sistemas de alcantarillado.	Elaborar el estudio de plantas de tratamiento de aguas residuales para redes existentes y nuevas.	

			<p>Realizar el acercamiento con representantes de entidades financieras.</p> <p>Establecer puntos de cobro en entidades financieras (bancos y cooperativas) para facilidad de pago del usuario</p> <p>Establecer un convenio marco para alianza público – privada.</p> <p>Realizar una campaña informativa para incentivar a utilizar el nuevo servicio.</p>		
Incrementar en un 10% anual los ingresos por cobro de tasas de servicio de agua potable y alcantarillado.	Ingresos por tasas de servicios	(Recaudación año anterior x 110%) – Recaudación año anterior	<p>Implementar redes nuevas para captar más usuarios/clientes.</p> <p>Analizar el valor de las tasas de recaudación actuales por los servicios y establecer un incremento en las mismas.</p>	<p>Detectar los sectores que no poseen los servicios de agua potable y alcantarillado.</p> <p>Realizar los estudios definitivos de las redes de agua potable y alcantarillado.</p> <p>Establecer el costo de tratamiento de agua potable por metro cúbico.</p> <p>Evaluar la utilidad actual y plantear un nuevo costo del servicio de agua potable y alcantarillado.</p>	<p>Directorio General. Gerencia General. Unidad Financiera. Departamento técnico.</p>
Alcanzar el 80% de ejecución presupuestaria anual en proyectos de inversión.	Plan Anual de Contratación	(Presupuesto inversión ejecutado anual / Presupuesto inversión anual) x 100	Identificar cuáles son los procesos que se han estancado en su ejecución.	<p>Revisar problemas en la elaboración de documentación preparatoria de procesos.</p> <p>Asignar personal adecuado para solventar el problema.</p>	<p>Gerencia General. Unidad de Proyectos. Unidad de Compras Públicas.</p>

			Capacitar a todo el personal sobre temas inherentes a la contratación pública y levantamiento de procesos de contratación.	Contratar un capacitador que se encargue de impartir conocimientos del tema con toda la logística necesaria.	
			Independizar las áreas requirentes y desconcentrar las responsabilidades.	Analizar el orgánico funcional y establecer nuevas unidades desconcentradas.	
				Analizar el actual orgánico funcional y el que se propone.	
			Reformar el actual orgánico funcional de la EPAPAP e incrementar áreas necesarias para un mejor funcionamiento	Analizar la viabilidad económica de incrementar personal.	
Mejorar el funcionamiento del personal de LOSEP y Código de trabajo de la EPAPAP en un 10%, en 5 años.	Evaluación de desempeño	100% - ((Evaluación desempeño año 2025 / Evaluación desempeño año 2029) x 100)		Aprobar el Orgánico funcional y el presupuesto para incremento de partidas.	Directorio General. Gerencia General. Unidad de Talento Humano.
			Capacitar al personal sobre buen trato al cliente y sobre atribuciones y responsabilidades de los cargos.	Capacitar mediante la unidad de talento humano al personal.	
				Desarrollar incentivos económicos de disminución de intereses por mora.	
Disminuir el valor de cartera vencida en un 80% en 5 años	Recuperación de cartera vencida	Cartera vencida actual – ((cartera vencida actual x 80%) / 100%)	Crear incentivos y beneficios para el pago de valores pendientes con disminución de intereses.	Aprobar la propuesta.	Directorio General. Gerencia General. Unidad Financiera. Unidad Jurídica.
				Socializar los incentivos aprobados mediante la página web oficial de la entidad y en redes sociales.	

Iniciar procesos coactivos a usuarios en mora.

Levantar una base de datos de usuarios en mora dentro de la cartera vencida.

Mediante la unidad jurídica iniciar procesos de coactivas.

Elaborado por: El autor

2.3.2.4. Definición del presupuesto estratégico

Es necesario realizar el cálculo del presupuesto que será necesario para llevar a cabo los proyectos, planes, actividades y demás propuestos.

Tabla 19

Presupuesto estratégico

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMULA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
Cubrir el 100% del área urbana con los servicios de agua potable y alcantarillado en 5 años.	Cobertura de servicios	$(\text{Área actual cubierta} / \text{Área total}) \times 100$	Levantar un catastro actualizado de las redes de agua potable y alcantarillado en la zona urbana del cantón, para trasladarlo a una herramienta informática de geo referenciación que permita identificar los sectores en los cuales aún no se han implementado los servicios de agua potable y alcantarillado.	Contratar una consultoría para la actualización del catastro de redes de agua potable y alcantarillado del cantón Pujilí.	Gerencia General. Departamento técnico. Unidad. de Catastros.	\$ 50.000,00
			Explorar e identificar nuevas fuentes de abastecimiento de agua potable.	Elaborar estudios de fuentes de agua superficiales y subterráneas.		\$ 100.000,00
			Identificar sitios de implementación de plantas de tratamiento de aguas residuales para nuevos sistemas de alcantarillado.	Elaborar el estudio de plantas de tratamiento de aguas residuales para redes existentes y nuevas.		\$ 20.000,00

				Realizar el acercamiento con representantes de entidades financieras.		
			Establecer puntos de cobro en entidades financieras (bancos y cooperativas) para facilidad de pago del usuario	Establecer un convenio marco para alianza público – privada.		\$ 0,00
				Realizar una campaña informativa para incentivar a utilizar el nuevo servicio.		
Incrementar en un 10% anual los ingresos por cobro de tasas de servicio de agua potable y alcantarillado.	Ingresos por tasas de servicios	(Recaudación año anterior x 110%) – Recaudación año anterior	Implementar redes nuevas para captar más usuarios/clientes.	Detectar los sectores que no poseen los servicios de agua potable y alcantarillado.	Directorio General. Gerencia General. Unidad Financiera. Departamento técnico.	\$ 40.000,00
				Realizar los estudios definitivos de las redes de agua potable y alcantarillado.		
			Analizar el valor de las tasas de recaudación actuales por los servicios y establecer un incremento en las mismas.	Establecer el costo de tratamiento de agua potable por metro cúbico.		\$ 0,00
				Evaluar la utilidad actual y plantear un nuevo costo del servicio de agua potable y alcantarillado.		

Alcanzar el 80% de ejecución presupuestaria anual en proyectos de inversión.	Plan Anual de Contratación	(Presupuesto inversión ejecutado anual / Presupuesto inversión anual) x 100	Identificar cuáles son los procesos que se han estancado en su ejecución.	Revisar problemas en la elaboración de documentación preparatoria de procesos.	Gerencia General. Unidad de Proyectos. Unidad de Compras Públicas.	\$ 0,00
			Capacitar a todo el personal sobre temas inherentes a la contratación pública y levantamiento de procesos de contratación.	Asignar personal adecuado para solventar el problema. Contratar un capacitador que se encargue de impartir conocimientos del tema con toda la logística necesaria.		\$ 3.000,00
			Independizar las áreas requirentes y desconcentrar las responsabilidades.	Analizar el orgánico funcional y establecer nuevas unidades desconcentradas.		\$ 0,00
Mejorar el funcionamiento del personal de LOSEP y Código de trabajo de la EPAPAP en un 10%, en 5 años.	Evaluación de desempeño	100% - (Evaluación desempeño año 2025 / Evaluación desempeño año 2029) x 100)	Reformar el actual orgánico funcional de la EPAPAP e incrementar áreas necesarias para un mejor funcionamiento	Analizar el actual orgánico funcional y el que se propone.	Directorio General. Gerencia General. Unidad de Talento Humano.	\$ 0,00
				Analizar la viabilidad económica de incrementar personal.		\$ 0,00
				Aprobar el Orgánico funcional y el presupuesto para incremento de partidas.		\$ 0,00
			Capacitar al personal sobre buen trato al cliente y sobre atribuciones y responsabilidades de los cargos.	Capacitar mediante la unidad de talento humano al personal.		\$ 0,00

Disminuir el valor de cartera vencida en un 80% en 5 años	Recuperación de cartera vencida	Cartera vencida actual – ((cartera vencida actual x 80%) / 100%)	Desarrollar incentivos económicos de disminución de intereses por mora.		\$ 0,00	
			Crear incentivos y beneficios para el pago de valores pendientes con disminución de intereses.	Aprobar la propuesta.	\$ 0,00	
				Socializar los incentivos aprobados mediante la página web oficial de la entidad y en redes sociales.	Directorio General. Gerencia General. Unidad Financiera. Unidad Jurídica.	\$ 0,00
				Levantar una base de datos de usuarios en mora dentro de la cartera vencida.		\$ 0,00
			Iniciar procesos coactivos a usuarios en mora.	Mediante la unidad jurídica iniciar procesos de coactivas.		\$ 0,00
					\$ 213.000,00	

Elaborado por: El autor

2.3.3. Fase de Monitoreo y evaluación:

Una vez planteados los objetivos estratégicos, metas, estrategias, plazos, actividades e indicadores, es necesario considerar establecer planes de monitoreo apropiados.

Así también, se deben establecer planes de monitoreo para el seguimiento de los resultados que se van obteniendo periódicamente de los planes y proyectos, con la finalidad de poder tener los datos necesarios para evaluar si los planes avanzan de manera correcta hacia la consecución de los objetivos.

Para ello se ha creído necesario realizar una matriz que contenga los objetivos, los responsables, indicadores y sus fórmulas, además del peso que tendrán dentro de la planificación estratégica y se ha incluido también el medio de verificación de cada uno de ellos.

Tabla 20

Matriz de seguimiento y evaluación

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLES	INDICADOR	FORMULA	PESO	META	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACION
Cubrir el 100% del área urbana con los servicios de agua potable y alcantarillado en 5 años.	Gerencia General. Departamento técnico. Unidad. de Catastros.	Cobertura de servicios	$(\text{Área actual cubierta} / \text{Área total}) \times 100$	25%	100%	5 años	Catastro digital actualizado
Incrementar en un 10% anual los ingresos por cobro de tasas de servicio de agua potable y alcantarillado.	Directorio General. Gerencia General. Unidad Financiera. Departamento técnico.	Ingresos por tasas de servicios	$(\text{Recaudación año anterior} \times 110\%) - \text{Recaudación año anterior}$	20%	10%	Anual	Balances económicos anuales
Alcanzar el 80% de ejecución presupuestaria anual en proyectos de inversión.	Gerencia General. Unidad de Proyectos. Unidad de Compras Públicas.	Plan Anual de Contratación	$(\text{Presupuesto inversión ejecutado anual} / \text{Presupuesto inversión anual}) \times 100$	20%	80%	Anual	Ejecución de proyectos de inversión del PAC

Mejorar el funcionamiento del personal de LOSEP y Código de trabajo de la EPAPAP en un 10%, en 5 años.	Directorio General. Gerencia General. Unidad de Talento Humano.	Evaluación de desempeño	100% - ((Evaluación desempeño año 2025 / Evaluación desempeño año 2029) x 100)	10%	10%	5 años	Evaluación de desempeño anual
Disminuir el valor de cartera vencida en un 80% en 5 años	Directorio General. Gerencia General. Unidad Financiera. Unidad Jurídica.	Recuperación de cartera vencida	Cartera vencida actual – ((cartera vencida actual x 80%) / 100%)	25%	80%	5 años	Valor de cartera vencida

Elaborado por: El autor

2.3.3.1. Estrategias y/o técnicas

Para poder realizar la implementación de la Gestión por Resultados dentro de la EPAPAP, se han planteado la matriz de mitigación de riesgos, la cual se ha desarrollado tomando en cuenta los posibles riesgos que se puedan presentar en la implementación de los planes, proyectos, actividades y demás mismos que se han clasificado en factores externos e internos y con sus respectivos riesgos los cuales son económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.

Así mismo se ha asignado un valor numérico conforme los criterios de importancia, probabilidad y el impacto de ocurrencia de dichos riesgos, así como la valoración de los respectivos controles y se han priorizado dichos riesgos, mismos que se representan en la matriz que se presenta a continuación:

Tabla 21

Matriz de evaluación de riesgos

SUB COMPONENTE	OBJETIVO	#	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	FACTORES EXTERNOS				FACTORES INTERNOS				RIESGO INHERENTE	CONTROLES	IMPORTANCIA			RIESGO RESIDUAL	PRIORIZACIÓN				
				ECONÓMICOS	MEDIOAMBIENTALE	POLÍTICOS Y SOCIALES	TECNOLOGICOS	INFRAESTRUCTURA	PERSONAL	PROCESOS	TECNOLOGÍA			IMPORTANCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO						
PROCESOS TÉCNICOS	Cubrir el 100% del área urbana con los servicios de agua potable y alcantarillado en 5 años.	1	Catastro de redes desactualizado o inexistente			X			X	10	1	2	20	MODERADO	Catastro actual de redes	10	2	2	40	ALTO	3	
		2	Recursos económicos insuficientes	X					X	X	5	2	2	20	MODERADO	Recaudación	5	1	2	10	BAJO	4
		3	Falta de técnicos que realicen estudios para redes nuevas	X				X	X		5	2	2	20	MODERADO	Contratación de personal con experiencia	5	1	1	5	BAJO	8
PROCESO DE RECAUDACIÓN	Incrementar en un 10% anual los ingresos por cobro de tasas de servicio de agua potable y alcantarillado.	1	Desaprobación de incremento de tasa de cobro		X	X				10	1	3	30	MODERADO	Análisis costo / beneficio	10	1	2	20	MODERADO	10	
		2	Negación de cooperación de entidades financieras				X		X	5	2	1	10	BAJO	Alianza público - privada	5	1	2	10	BAJO	14	
		3	Falta del recurso hídrico para abastecer nuevas redes	X		X	X	X	X	10	2	2	20	ALTO	Búsqueda de nuevas fuentes hídricas	5	1	2	10	MODERADO	1	
PROCESOS FINANCIEROS	Alcanzar el 80% de ejecución presupuestaria anual en proyectos de inversión.	1	Falta de personal para elaboración de justificativos técnicos	X				X	X	5	1	2	10	BAJO	Contratación de personal con experiencia	5	1	2	10	BAJO	11	
		2	Mala planificación de procesos de contratación	X					X	X	5	2	2	20	MODERADO	Plan Operativo Anual	5	1	2	10	BAJO	2
		3	Denuncias en procesos de contratación		X				X		5	1	2	10	BAJO	Procesos imparciales y transparentes	5	1	1	5	BAJO	15

PROCESOS DE TALENTO HUMANO	Mejorar el funcionamiento del personal de LOSEP y Código de trabajo de la EPAPAP en un 10%, en 5 años.	1	Orgánico funcional deficiente	X	X		X	5	2	3	30	MODERADO	Estatuto orgánico	10	2	1	20	MODERADO	9	
		2	Personal con conocimientos no acorde al perfil de cada puesto	X	X	X	X	5	3	2	30	MODERADO	Perfiles de cargos	5	2	2	20	MODERADO	12	
		3	Falta de capacitación en los servidores públicos y trabajadores				X	X	X	X	10	2	2	40	ALTO	Registro de capacitaciones en los últimos 5 años	10	1	2	20
PROCESO DE RECAUDACIÓN	Disminuir el valor de cartera vencida en un 80% en 5 años	1	Falta de personal de cortes	X			X	X	10	1	1	10	BAJO	Designación de presupuesto	5	1	2	10	BAJO	7
		2	Falta de departamento jurídico para juicios de coactivas	X			X	X	10	3	2	60	ALTO	Estatuto orgánico	10	1	3	30	MODERADO	6
		3	Falta de aprobación de incentivos económicos	X	X	X		X	10	2	2	40	ALTO	Análisis de beneficio	5	2	3	30	MODERADO	13

Elaborado por: El autor

2.4. Validación de la propuesta

Para la validación de la propuesta del presente trabajo de titulación, fueron tomados en cuenta, profesionales con perfiles adecuados y con el conocimiento sobre la Administración Pública, por lo que, los mismos tienen formación de cuarto nivel y además de experiencia en el sector público; en la siguiente tabla, se presenta la información detallada de cada uno de los validadores:

Tabla 22

Descripción del perfil de validadores

Nombres y apellidos	Años de experiencia	Titulación académica	Cargo
Katheryn Gabriela Vaca Merizalde	5 años	Arquitecta / Magister en Administración Pública	Analista de planificación
María Ofelia Pincha Anguisaca	8 años	Licenciada en ciencias de la educación / Técnico Superior en Administración de Empresas / Magister en Administración Pública	Administradora financiera
Jessica Marisol Cabrera Zamora	7 años	Ingeniera Civil / Magister en Administración Pública	Libre ejercicio

Elaborado por: El autor

Tabla 23

Criterios evaluativos

Criterio	Descripción
Impacto	El alcance tendrá la propuesta y su representatividad en la generación de valor.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación de la propuesta considerando que los contenidos sean aplicables.
Conceptualización	La base de conceptos y teorías propias de la propuesta de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos considerados en la propuesta.

Calidad Técnica	Los atributos cualitativos del contenido de la propuesta para satisfacer las expectativas de sus beneficiarios.
Factibilidad	El nivel de utilización de la propuesta por parte de la organización acorde a los recursos disponibles.
Pertinencia	La contundencia y conveniencia de la propuesta para solucionar el problema planteado

Nota: Explicación del contenido

De acuerdo a los criterios evaluativos contemplados en la Tabla 23, se considera la siguiente escala ponderativa que mide el grado de aceptación para cada componente evaluativo propuesto.

A continuación, se describe los condicionantes cualitativos con su respectiva ponderación, la cual ha sido validada por cada experto, conforme su importancia y relevancia de los criterios expuestos:

Tabla 24

Resultados de la validación de expertos

Criterio	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total	Porcentaje
Impacto	5	5	5	15	100,00%
Aplicabilidad	5	4	5	14	93,33%
Conceptualización	4	5	4	13	86,67
Actualidad	5	5	5	15	100,00%
Calidad Técnica	5	5	5	15	100,00%
Factibilidad	5	5	5	15	100,00%
Pertinencia	4	5	5	14	93,33%
Total	33	34	34	101	100,00

Nota: Estos resultados son acorde al instrumento de validación (Anexo 2)

Elaborado por: El autor

2.5. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 25

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS	
Capítulo I Teoría y Metodología	Teoría del cambio Teoría del Desarrollo Organizacional	del levantamiento de información in situ por lo que la investigación realizada ha sido de campo.	Se ha realizado el levantamiento de la información por lo que la investigación realizada ha sido de campo.	Se utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta, misma que se la realizó a la totalidad de funcionarios, ya que, al ser un número de 32, es demasiado pequeña para realizar una muestra.	Los resultados de la encuesta muestran un nivel de insatisfacción e inconformidad de los funcionarios con respecto al modelo de gestión actual de la empresa.	Cuestionario de 10 preguntas cerradas.
Capítulo II Propuesta	Modelo de Gestión resultados	de los puntos explicados en el esquema de la propuesta.	Se han desarrollado los puntos explicados en el esquema de la propuesta.	Desarrollo de objetivos estratégicos, indicadores y criterios de evaluación y monitoreo.	Modelo de gestión por resultados para la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado el cantón Pujilí. Validación de expertos	Matrices y esquemas de representación del modelo.

Elaborado por: El autor

CONCLUSIONES

Una vez que se ha concluido con el desarrollo tanto de la descripción del proyecto, así como de la propuesta, es necesario establecer conclusiones que nos ayuden a destacar cuales han sido los principales hallazgos encontrados por el investigador, mismos que se mencionan a continuación:

1. La gestión por resultados es un enfoque clave en la administración y dirección de organizaciones, ya que permite alinear recursos, estrategias y procesos con el logro de objetivos específicos, así como establecer los fundamentos teóricos como los aplicados que fueron la teoría del cambio y la del desarrollo organizacional, de estos modelos implica analizar principios como la planificación estratégica, el monitoreo y la evaluación del desempeño, la mejora continua. Comprender estos fundamentos permite diseñar e implementar modelos efectivos que optimicen la toma de decisiones y promuevan una gestión basada en evidencias y resultados tangibles.
2. Basado en los resultados arrojados por el instrumento de recolección de información utilizado, es decir el cuestionario realizado a los 32 funcionarios de la EPAPAP, se puede concluir que si bien, existe un modelo de gestión con indicios de querer parecer una gestión por resultados, carece de indicadores de desempeño, instrumentos de evaluación y monitoreo, etc. Por lo cual los funcionarios de la EPAPAP no se sienten conformes con el estado actual de la entidad ya que no creen que dicho modelo esté encaminado en darle un crecimiento progresivo y mucho menos que se avizoren días mejores, por lo que la gran mayoría coincide en que es necesario efectuar un cambio en el modelo de gestión y de esta manera rescatar los puntos altos de la empresa.
3. Dentro de la propuesta presentada, se ha desarrollado el modelo de gestión por resultados para la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Pujilí, realizando un aporte desde la definición de su misión, visión y valores, hasta desarrollar objetivos, indicadores, estrategias, planes y demás. También se han incluido instrumentos de monitoreo y seguimiento como lo son las matrices planteadas, mismas que ayudarán a monitorear la implementación de dicho modelo de gestión y tomar decisiones sobre cambios que se puedan realizar a la marcha, con el fin de conseguir los objetivos importantes que se han destacado.
4. Según el criterio especializado de cada uno de los expertos que han realizado la validación del modelo de gestión por resultados para la EPAPAP, el mismo cuenta con la información

suficiente para su aplicación dentro de la entidad, destacando que dependiendo de los resultados que vayan apareciendo en la matriz de monitoreo y evaluación, las estrategias podrán cambiar mas no los objetivos planteados.

5. Finalmente, se puede concluir que para mejorar los servicios y procesos que brinda la EPAPAP, es necesario el cambio de Modelo de Gestión, ya que de esta manera los beneficiarios directos, es decir los funcionarios, contarán con las herramientas adecuadas para el crecimiento propio y por ende el de la entidad, de igual manera los usuarios de la misma, verán cómo los valores cancelados por servicios de agua potable y alcantarillado están siendo bien aprovechados y reinvertidos para mejorar la calidad y cobertura de los mismos.

RECOMENDACIONES

El autor ha creído conveniente realizar las siguientes recomendaciones, de acuerdo a cada una de las conclusiones formuladas:

1. Se recomienda fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, promoviendo la capacitación constante del talento humano y la participación activa de todas las unidades en los procesos de planificación y toma de decisiones. Finalmente, se sugiere establecer mecanismos de retroalimentación que permitan ajustar estrategias en función de los resultados obtenidos, asegurando así una gestión más efectiva y alineada con los objetivos organizacionales.
2. Es recomendable iniciar con el proceso de cambio de modelo de gestión, para de esta manera lograr que los funcionarios de la empresa, puedan sentirse mejor en su trabajo y sientan que su entidad está en camino de crecimiento, con ello existirá un mayor compromiso al adoptar el modelo propuesto y eso se verá reflejado no solo en el funcionamiento sino en el servicio de calidad que pueda ser brindado a la colectividad.
3. Es menester recomendar el adoptar e implementar el modelo de gestión por resultados realizado en el trabajo de investigación, el cual cuenta con los elementos necesarios para iniciar un proceso de transición entre el modelo vigente y el propuesto, con la finalidad de evaluar si existe un cambio favorable dentro de los procesos y servicios que se brindan por parte de la entidad.
4. Es recomendable que, si bien el modelo de gestión por resultados propuesto para la EPAPAP ha sido validado por expertos y cuenta con la información suficiente para su implementación, no se descarta que el mismo pueda ser optimizado de no obtener los resultados esperados, siempre y cuando las mejoras que se propongan en cuanto a nuevas estrategias, sigan alineadas a la consecución de los objetivos estratégicos planteados.
5. Se sugiere establecer mecanismos de transparencia y participación ciudadana para que los usuarios puedan conocer y evaluar el impacto de las inversiones realizadas en el plan propuesto, fomentando así la confianza y el compromiso con la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

- Adequasys. (s.f.). <https://adequasys.com/es/que-son-los-indicadores-de-gestion/>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011, 13 de julio). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Registro Oficial 449 de 20-oct-2008. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2017, 19 de mayo). *Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP*. Registro Oficial Suplemento 48 de 16-oct.-2009. <https://doi.org/https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Bryson, J. (2011). *Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro*. Granica.
- Campo Sesè, Y. C. (2019). *Modelo de Gestión por Resultados para la Dirección Distrital 23D03 La Concordia*. Universidad Tecnológica Israel.
- Chacón Vaca, L. E. (2019). *Diseño de Modelo de Gestión por Resultados en Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra*. Universidad Tecnológica Israel.
- Concejo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí. (2017, 13 de marzo). *Ordenanza Sustitutiva de Constitución de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Pujilí*. Registro Oficial Edición Especial Nro. 994 - 05 de abril del 2017.
- Concejo Municipal de Pujilí. (2003, 23 de octubre). *Ordenanza de constitución de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pujilí - EMAPAP*. Registro Oficial Nº 224, miércoles 3 de diciembre del 2003.
- Delito, O. d. (2018). *Gestión Basada en Resultados (RBM) y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Viena.
- García Moreno, M., & García López, R. (2013). *La Gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0012543>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí. (2013, 05 de septiembre). *Ordenanza Sustitutiva a la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Pujilí*.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. J. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque latinoamericano*. Pearson.
- Inversión, D. d. (2021). *Ministerio de Transporte y Obras Públicas - Plan Estratégico Institucional 2022 -2025*.
- Investigación científica.org*. (s.f.). <https://investigacioncientifica.org/alcance-la-investigacion-cientifica/#:~:text=Alcance%20descriptiva,o%20medir%20conceptos%20o%20situaciones>.
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2005). *Manual para gestores del desarrollo : diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados*. Banco Muncial.

- López Roldan, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Bellaterra (Cerdanyola del Vallés).
- Macías Delgado, E. J. (2019). *Modelos de gestión como alternativa de desarrollo empresarial de la Asociación ASOSERLEC, ciudad de Portoviejo*. Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- Makón, M. P. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional. *V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.
- Navarro, A. (6 de Octubre de 2023). *INNEVO*. <https://blog.innevo.com/fase-seguimiento-y-control-de-un-proyecto>
- OCDE. (2015). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: República Dominicana: Gestión de Recursos Humanos para la Innovación en el Gobierno*. OCDE París. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/9789264213067-es>
- Oficina de Gerencia y Presupuesto Estado Libre Asociado de Puerto Rico. (2011). Definición de términos para la preparación de Planes estratégicos y Planes anuales. 2.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2019, 31 de diciembre). *Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD*. Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct.-2010.
- QuestionPro*. (s.f.). <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-investigacion-cuantitativa/>
- QuestionPro*. (s.f.). <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20investigaci%C3%B3n%20de,personas%20en%20su%20entorno%20natural.>
- Reinoso Navarro, M. (2011). La Gestión pública institucional y el Gobierno por Resultados. En M. Reinoso Navarro, *Gestión por resultados* (pág. 38). IAEN.
- Torres, D. (18 de Febrero de 2024). *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-plan-estrategico-empresa>
- UNIR *La Universidad en internet*. (21 de 05 de 2024). <https://www.unir.net/ciencias-sociales/revista/teoria-cambio/>
- UNIR *La Universidad en Internet*. (21 de 05 de 2024). https://www.unir.net/ciencias-sociales/revista/teoria-cambio/?utm_medium=rrss&utm_source=link_copy&utm_campaign=np-org-share_rrss_link_copy_unireu_x_x_x_noticia_x_noticia_x
- Useche, M., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, E. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Gente Nueva.
- Villagómez Hidalgo, D. A. (2022). *Modelo De Gestión por Resultados para la Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Transporte y Obras Públicas*. Universidad Tecnológica Israel.

ANEXOS

ANEXO 1. Formato de encuesta.



ENCUESTA

1. ¿Está usted de acuerdo con la misión y visión que actualmente tiene la EPAPAP?
SI NO
2. ¿Cree usted que el modelo de gestión que actualmente maneja la Administración es el indicado para el crecimiento de la entidad?
SI NO
3. ¿Actualmente, la EPAPAP cuenta con indicadores medibles que permitan evaluar el trabajo que se realiza dentro de la EPAPAP?
SI NO
4. ¿Cree usted que el actual Orgánico funcional cubre con todas las áreas de influencia que tiene la EPAPAP como parte de sus competencias?
SI NO
5. ¿En la actualidad, siente que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones por parte de quienes tienen el poder de decisión?
SI NO
6. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido usted en el campo de su desempeño laboral, dentro de los últimos 5 años?
De 1 a 2 De 2 a 4 De 4 a 6 Ninguna
7. ¿Cree usted que el personal a nivel de jefaturas debe contar con el perfil y conocimientos para poder desempeñar el cargo?
SI NO
8. ¿En su opinión, considera que la EPAPAP ha tenido un crecimiento institucional?
SI NO
9. ¿Personalmente, cuál es su nivel de satisfacción con el modelo de gestión actual de la entidad?
ALTA MEDIA BAJA
10. ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de una gestión por resultados, en el cual se implementen indicadores que permitan evaluar la ejecución y cumplimiento de los objetivos estratégicos que se planteen por la entidad?
SI NO

ANEXO 2. Instrumentos de validación de expertos.



FORMATO DE VALIDACION PARA PROFESIONALES

TEMA DEL PROYECTO: Modelo de Gestión y Administración por resultados en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí

Nombre: Katheryn Gabriela Vaca Merizalde

Experiencia Años: 5 años

Titulación Académica: Arquitecta / Magister en Administración Pública

Cargo: Analista de planificación

Estimado Profesional.

Del proyecto de Modelo de Gestión y Administración por resultados en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí se solicita aplicando los criterios de evaluación descritos califique el contenido considerando para cada ítem.

Criterios de Evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Alcance y representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	Capacidad de implementación considerando que los contenidos sean aplicables
Conceptualización	Sustento en conceptos y teorías de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Empleo de procedimientos, cambios científicos y tecnológicos actuales
Calidad Técnica	Cumplimiento de atributos acorde a estándares administrativos técnico- científicos
Factibilidad	Nivel de utilización o viabilidad por parte de la Entidad.
Pertinencia	Relevancia en cuanto a la conveniencia para solucionar el problema planteado.

Preguntas Instrumento de validación

Crterios	Preguntas
Impacto	¿La propuesta representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías administrativas?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales?
Calidad Técnica	¿La propuesta propicia el cumplimiento de los estándares desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿La propuesta es viable para aplicarse en el ente?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Nota. Explicación del contenido

Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ní de Acuerdo Ní en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización				X	
Actualidad					X
Calidad Técnica					X
Factibilidad					X
Pertinencia				X	

Nota. Explicación del contenido



KATHERYN GABRIELA
VACA MERIZALDE

Firma del Profesional.

Fecha: 05 de marzo de 2025

Cedula: 0503073751



FORMATO DE VALIDACION PARA PROFESIONALES

TEMA DEL PROYECTO: Modelo de Gestión y Administración por resultados en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí

Nombre: María Ofelia Pincha Anguisaca

Experiencia Años: 8 años

Titulación Académica: Licenciada en ciencias de la educación / Técnico Superior en Administración de Empresas / Magister en Administración Pública

Cargo: Administradora financiera

Estimado Profesional.

Del proyecto de Modelo de Gestión y Administración por resultados en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí se solicita aplicando los criterios de evaluación descritos califique el contenido considerando para cada ítem.

Criterios de Evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Alcance y representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	Capacidad de implementación considerando que los contenidos sean aplicables
Conceptualización	Sustento en conceptos y teorías de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Empleo de procedimientos, cambios científicos y tecnológicos actuales
Calidad Técnica	Cumplimiento de atributos acorde a estándares administrativos técnico- científicos
Factibilidad	Nivel de utilización o viabilidad por parte de la Entidad.
Pertinencia	Relevancia en cuanto a la conveniencia para solucionar el problema planteado.

Preguntas Instrumento de validación

Crterios	Preguntas
Impacto	¿La propuesta representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías administrativas?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales?
Calidad Técnica	¿la propuesta propicia el cumplimiento de los estándares desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿La propuesta es viable para aplicarse en el ente?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Nota. Explicación del contenido

Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad				X	
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica					X
Factibilidad					X
Pertinencia					X

Nota. Explicación del contenido



MARIA OFELIA PINCHA
ANGUISACA

Firma del Profesional.

Fecha: 06 de marzo de 2025

Cedula: 0503213878



FORMATO DE VALIDACION PARA PROFESIONALES

TEMA DEL PROYECTO: Modelo de Gestión y Administración por resultados en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí

Nombre: Jessica Marisol Cabrera Zamora

Experiencia Años: 7 años

Titulación Académica: Ingeniera Civil / Magister en Administración Pública

Cargo: Libre ejercicio

Estimado Profesional.

Del proyecto de Modelo de Gestión y Administración por resultados en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí se solicita aplicando los criterios de evaluación descritos califique el contenido considerando para cada ítem.

Criterios de Evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Alcance y representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	Capacidad de implementación considerando que los contenidos sean aplicables
Conceptualización	Sustento en conceptos y teorías de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Empleo de procedimientos, cambios científicos y tecnológicos actuales
Calidad Técnica	Cumplimiento de atributos acorde a estándares administrativos técnico- científicos
Factibilidad	Nivel de utilización o viabilidad por parte de la Entidad.
Pertinencia	Relevancia en cuanto a la conveniencia para solucionar el problema planteado.

Preguntas Instrumento de validación

Crterios	Preguntas
Impacto	¿La propuesta representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías administrativas?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales?
Calidad Técnica	¿La propuesta propicia el cumplimiento de los estándares desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿La propuesta es viable para aplicarse en el ente?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Nota. Explicación del contenido

Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización				X	
Actualidad					X
Calidad Técnica					X
Factibilidad					X
Pertinencia					X

Nota. Explicación del contenido



JESSICA MARIBOL
CARRERA ZAMORA

Firma del Profesional.

Fecha: 06 de marzo de 2025

Cedula: 0503524902