



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**



**MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

“Sistema de Gestión Estratégica para la Empresa de Agua Potable

y Alcantarillado del Cantón Otavalo EMAPAO-EP”

**Trabajo de grado previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y  
Auditoría**

**Autora:** Karina Margoth Andrade Luzardo

**Tutora:** Mgs. Rosa Rodríguez

**Ibarra, Julio 2017**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutora del Trabajo de Grado, presentado por la Ingeniera ANDRADE LUZARDO KARINA MARGOTH, para optar por el Grado de MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, cuyo tema es: "SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN OTAVALO EMAPAO EP", doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Ibarra, a los 11 días del mes de julio de 2017



Mgs. Rosa Rodríguez

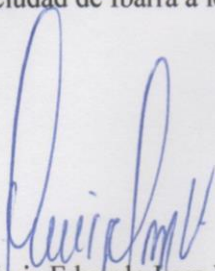
TUTORA

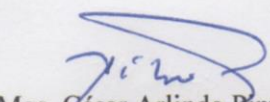
C.C. 0400986337

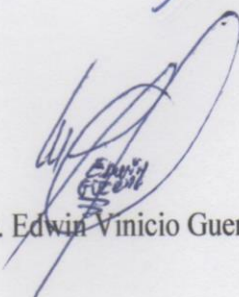
## APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR

En calidad de jurado examinador del presente proyecto presentado por la Ing. ANDRADE LUZARDO KARINA MARGOTH, para optar por el título de MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, cuyo tema es: "SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN OTAVALO EMAPAO EP", consideramos que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador.

En la ciudad de Ibarra a los 11 días del mes de julio de 2017.

  
Mgs. Luis Eduardo Lara Villegas

  
Mgs. César Arlindo Pinto Acosta

  
Mgs. Edwin Vinicio Guerra Miño

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Karina Margoth Andrade Luzardo con cédula de identidad Nro. 1002684551; manifiesto la voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado “Sistema de Gestión Estratégica para la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo EMAPAO EP”, que ha sido desarrollada para optar por el título de Magister en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte, 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 a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, 11 de julio de 2017.



Karina Margoth Andrade Luzardo

Autora de la Tesis

C.I.: 1002684551

## AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACION

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CEDULA DE IDENTIDAD</b>		1002684551	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>		Andrade Luzardo Karina Margoth	
<b>DIRECCION</b>		Calle Maldonado 16-38	
<b>EMAIL</b>		karinaytoqui@yahoo.com	
<b>TELEFONO FIJO</b>	062602549	<b>TELEFONO MÓVIL</b>	0980453882
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TITULO</b>			
<b>AUTOR (ES)</b>		Andrade Luzardo Karina Margoth	
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>		2017-07-11	
<b>PROGRAMA</b>		Postgrado	
<b>TITULO POR EL QUE OPTA</b>		Magister en Contabilidad y Auditoria	
<b>ASESOR/DIRECTOR</b>		Magister Rosa Rodríguez	

### 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

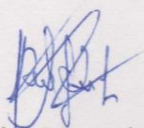
Yo, Karina Margoth Andrade Luzardo, con cédula de ciudadanía 1002684551, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el repositorio digital institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para

ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la ley de Educación Superior Artículo 144.

### 3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y que la desarrolló, sin violar los derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra a los 11 de julio de 2017



Karina Margoth Andrade Luzardo

CC 1002684551

**DEDICATORIA**

*Dedico el presente trabajo a toda mi familia:*

*A mi esposo César, por contar con su afecto y apoyo incondicional en todo momento.*

*A mis hijos Fabricio y Sabrina, por ser la mayor bendición de nuestro hogar y la motivación para superar cada día los retos de la vida.*

*A mi Madre Anunziata y mis hermanos: Peggy, Fabián y Patricio, por su voz de aliento para que pueda culminar con éxito cada etapa de mi vida.*

*Karina Andrade L.*

**AGRADECIMIENTO**

*El agradecimiento a mi Dios por tu amor y bondad al permitirme culminar una nueva etapa, que me permita crecer como ser humano y de manera profesional al servicio de los demás.*

*A mi familia por su comprensión y apoyo, al restarles el valioso tiempo que debía estar junto a Uds.*

*A la Universidad Técnica del Norte por acogerme nuevamente en sus aulas para permitirme obtener un nuevo título profesional.*

*A mi Asesora Mgs. Rosita Rodríguez, por dedicarme su tiempo en la entrega de valiosos aportes que permitieron consolidar el presente proyecto de investigación.*

*A mis Maestros y Compañeros por compartir conocimientos y buenos momentos en el desarrollo de la Maestría.*



## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACION .....	v
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA .....	v
2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	v
3. CONSTANCIAS.....	vi
DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
ÍNDICE GENERAL .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE SIGLAS.....	xvi
RESUMEN .....	xvii
SUMMARY .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	xix
CAPÍTULO I .....	20
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	20
1.1. Antecedentes .....	20
1.2. Planteamiento del Problema.....	21
1.3. Formulación del Problema .....	21
1.4. Justificación.....	21
1.5. Objetivos .....	22
1.5.1. Objetivo General.....	22
1.5.2. Objetivos Específicos .....	22
1.5.3. Interrogantes del proyecto .....	23
1.6. Viabilidad.....	23
CAPÍTULO II.....	24
2. MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. La administración pública .....	24
2.1.1. La gestión pública.....	24
2.1.2. La gestión pública en el Ecuador.....	25

2.2. Las empresas públicas municipales.....	26
2.3. El sistema de gestión estratégica.....	27
2.4. La gestión estratégica.....	27
2.5. Herramientas para la gestión estratégica.....	28
2.5.1. La planificación estratégica.....	28
2.5.2. El FODA.....	29
2.5.3. Cuadro de mando integral (BALANCE SCORE CARD).....	30
2.6. El proceso de administración estratégica.....	31
2.6.1. Sistema de gestión estratégica.....	32
2.6.2. Los factores críticos de éxito.....	33
2.6.3. Los objetivos estratégicos.....	34
2.6.4. La planificación por procesos.....	35
2.6.5. La estrategia corporativa.....	35
2.6.6. Estrategias de gestión.....	36
2.6.7. El mapa estratégico.....	37
2.7. Gestión de la calidad.....	37
2.7.1. Sistema de gestión de la calidad.....	37
2.8. LA Empresa pública de agua potable y alcantarillado de Otavalo.....	38
2.8.1. Creación y base legal.....	38
2.8.2. Estructura.....	39
2.8.3. Políticas.....	40
CAPÍTULO III.....	42
3. MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.1. Descripción del área de estudio.....	42
3.2. Tipo de investigación.....	42
3.3. Diseño de la investigación.....	43
3.4. Métodos de investigación.....	43
3.5. Población y muestra.....	44
3.5.1. Población.....	44
3.5.2. Muestra.....	45
3.6. Definición de variables.....	45
3.7. Operacionalización de variables.....	47
3.8. Diseño metodológico.....	48
3.9. Procedimiento.....	48

3.10. Técnicas e instrumentos de investigación .....	48
3.11. Proceso para obtener los resultados .....	49
3.12. Proceso para la construcción de la propuesta.....	50
3.13. Resultados esperados o impactos .....	51
3.13.1. Impacto institucional .....	51
3.13.2. Impacto económico.....	51
3.13.3. Impacto social.....	51
3.13.4. Impacto ambiental .....	52
3.14. Trascendencia científica o valor práctico del estudio .....	52
CAPÍTULO IV.....	53
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	53
4.1. Encuesta a empleados y trabajadores de la EMAPAO .....	53
4.2. Entrevista a directivos de la EMAPAO.....	66
4.3. Discusión de los resultados de la investigación .....	68
4.4. Contrastación de resultados con las preguntas de la investigación.....	68
CAPÍTULO V .....	71
5. PROPUESTA: SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN OTAVALO EMAPAO EP. ..	71
5.1. Antecedentes .....	71
5.2. Base teórica .....	72
5.2.1. Las organizaciones como sistemas .....	72
5.2.2. Los sistemas de gestión .....	73
5.3. Objetivos .....	73
5.4. Descripción de la propuesta .....	73
5.5. Beneficiarios.....	74
5.6. Diseño de la propuesta .....	74
5.6.1. Planificación estratégica de la EMAPAO .....	74
5.7. Sistema de gestión estratégica en la EMAPAO .....	80
5.8. Estructura y funcionamiento del sistema de gestión estratégica de la EMAPAO .....	85
5.8.1. Módulo de dirección estratégica.....	85
5.8.2. Módulo financiero .....	86
5.8.3. Modulo administrativo .....	86
5.8.4. Módulo técnico .....	87
5.8.5. Módulo de planificación estratégica y cobertura.....	88

8.5.6. Módulo de auditoria, seguimiento y control.....	88
5.9. Estructura orgánica del sistema de gestión estratégica .....	102
5.10. Planificación por procesos de la EMAPAO .....	105
5.10.1. Procesos gobernantes o de dirección estratégica: .....	105
5.10.2. Procesos agregadores de valor.....	105
5.10.3. Procesos habilitantes.....	106
5.11. Las estrategias de la EMAPAO-EP .....	108
5.11.1. Estrategia corporativa .....	108
5.11.2. Estrategia competitiva .....	109
5.11.3. Estrategias de gestión .....	109
5.12. Mapa de gestión estratégica de la EMAPAO .....	111
5.13. Determinación de impactos .....	124
5.13.1 Impacto institucional .....	125
5.13.2. Impacto económico.....	126
5.13.3. Impacto social.....	127
5.13.4. Impacto ambiental .....	128
5.13.5. Impacto general del proyecto .....	130
5.14. Validación de la propuesta .....	130
CAPÍTULO VI.....	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	135
CONCLUSIONES .....	135
RECOMENDACIONES .....	136
BIBLIOGRAFÍA .....	137
ANEXOS .....	139
ANEXO 1 .....	140
ANEXO 2.....	141
ANEXO 3.....	143
ANEXO 4.....	144
ANEXO 5.....	150

## ÍNDICE DE TABLAS

1. Servidores de la EMAPAO .....	44
2. Variable independiente .....	46
3. Variable dependiente .....	47
4. Existencia de plan estratégico y operativo en la EMAPAO .....	53
5. Existencia de manuales, reglamentos en la EMAPAO.....	54
6. Nivel de cobertura de la EMAPAO .....	55
7. Calidad del servicio que brinda la EMAPAO.....	56
8. Ambiente y Cultura Organizacional de la Empresa.....	57
9. Estado de equipos tecnológicos y maquinaria de la Empresa.....	58
10. Coordinación entre los departamentos financieros, administrativo y directivo de la Empresa.....	59
11. Nivel de satisfacción del usuario .....	60
12. Actualización y formación del personal de la empresa .....	61
13. Claridad en los objetivos, la misión y visión de la Empresa .....	62
14. Aplicación de un sistema de gestión estratégica en la EMAPAO .....	63
15. Problemas actuales de la EMAPAO .....	64
16. Estrategias para mejorar el accionar y la calidad de la EMAPAO .....	65
17. Implementación de objetivos estratégicos EMAPAO .....	113
18. Matriz de Estrategias/Líneas de Acción EMAPAO.....	116
19. POA EMAPAO 2017-2018 .....	118
20. Presupuesto: Objetivos estratégicos.....	123
21. Determinación de impactos.....	125
22. Impacto institucional.....	126
23. Impacto económico .....	127
24. Impacto social .....	128
25. Impacto ambiental.....	129
26. Impacto general del proyecto.....	130
27. Redacción y síntesis de la propuesta.....	131
28. Sistematización de los apartados de la propuesta .....	131
29. Formato de texto de la propuesta .....	132
30. Plan de Implementación Estratégica.....	132
31. Estructura del sistema de gestión estratégica.....	133

32. Planificación de procesos.....	133
33. Contenido.....	133
34. Contenido.....	134

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema de gestión estratégica .....	33
Figura 2 Existencia de plan estratégico y operativo en la EMAPAO .....	53
Figura 3 Existencia de manuales y reglamentos en la EMAPAO .....	54
Figura 4 Nivel de cobertura de la EMAPAO .....	55
Figura 5 Calidad de servicio que brinda la EMAPAO .....	56
Figura 6 Ambiente y Cultura organizacional de la empresa .....	57
Figura 7 Estado de los equipos tecnológicos y maquinaria de la Empresa .....	58
Figura 8 Coordinación entre los departamentos financiero, administrativo y directivo de la Empresa.....	59
Figura 9 Nivel de satisfacción del usuario .....	60
Figura 10 Actualización y formación del personal de la Empresa .....	61
Figura 11 Claridad en los objetivos, misión y visión de la Empresa .....	62
Figura 12 Aplicación de un sistema de gestión estratégica en la EMAPAO .....	63
Figura 13 Problemas actuales de la EMAPAO .....	64
Figura 14 Estrategias para mejorar el accionar y la calidad de la EMAPAO .....	65
Figura 15 Sistema de gestión estratégica de la EMAPAO .....	81
Figura 16 Estructura sistema de gestión estratégico EMAPAO-EP .....	89
Figura 17 Proceso del Módulo de Dirección Estratégica.....	90
Figura 18 Proceso administrativo .....	92
Figura 19 Proceso Financiero .....	94
Figura 20 Proceso del módulo de planificación estratégica y cobertura .....	96
Figura 21 Proceso del Módulo Técnico .....	98
Figura 22 Proceso de Auditoría, Seguimiento y Control .....	100
Figura 23 Estructura orgánica del Sistema de Gestión estratégica de la EMAPAO .....	104
Figura 24 Procesos gobernantes EMAPAO.....	105
Figura 25 Procesos Agregados de Valor EMAPAO .....	106
Figura 26 Procesos Habilitantes EMAPAO.....	106
Figura 27 Mapa de procesos EMAPAO .....	107
Figura 28 Estrategia Corporativa de la EMAPAO-EP .....	108
Figura 29 Mapa de Gestión Estratégica de la EMAPAO EP.....	112

## ÍNDICE DE SIGLAS

**COOTAD:** Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

**GAD:** Gobierno Autónomo Descentralizado

**EMAPAO - EP:** Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo – Empresa Pública

**PDOT:** Plan de Ordenamiento Territorial

**CMI:** Comando de Mando Integral

**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

**DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades

**FCE:** Factores Críticos de la Estrategia

**LOEP:** Ley Orgánica de Empresas Públicas

**SENPLADES:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo



## RESUMEN

El GAD municipal de Otavalo, en su afán de permanente crecimiento, con la implementación de la Empresa Municipal de Agua Potable, EMAPAO-EP han ingresado en procesos de cambios y crecimiento continuo, mediante nuevas herramientas de gestión y control. El propósito del presente trabajo es elaborar y entregar un sistema de gestión estratégica a la Empresa Pública, para que se disponga de una herramienta eficaz de gestión que permita a la empresa desarrollar procesos administrativos, operativos y financieros de calidad, mediante una optimización adecuada de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles. Los resultados de la investigación revelan que la gestión que realizan actualmente es percibida como la simple ejecución de acciones operativas y como la realización de actividades aisladas e inconexas. La EMAPAO-EP, desarrolla las acciones administrativas y financieras de manera aislada, lo que ha provocado una desvinculación bastante fuerte entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa. De ahí la necesidad de desarrollar una visión sistémica en los diversos procesos de gestión que se dan en la empresa. Por estas razones, es necesaria la aplicación de un sistema de gestión estratégica que se constituya en un horizonte de accionar estratégico que conduzca a la empresa a niveles de gran calidad. Este proyecto propone elaborar un sistema de gestión estratégica, de tal manera que la empresa cuente con un instrumento que les permita en forma integral desarrollar los procesos de planificación, ejecución, evaluación, control y auditoría en forma permanente, mejorando sustancialmente los niveles de calidad y satisfacción de los usuarios de los servicios de agua potable y alcantarillado

### PALABRAS CLAVE:

Herramientas de gestión y control, sistema de gestión estratégica, procesos, calidad, usuarios, servicios, sistémico, agua potable, alcantarillado

## SUMMARY

The Otavalo municipal GAD, in its eagerness for permanent growth, with the implementation of the Municipal Drinking Water Company (EMAPAO), have entered into processes of change and continuous growth, through new management and control tools. The purpose of the present work is the implementation of a strategic management system in the Public Company, so that an effective management tool is available that allows the company to develop quality administrative, operational and financial processes, through an adequate optimization of the resources Human, material, financial and technological resources. The results of the investigation reveal that the management currently carried out by EMAPAO is perceived as the simple execution of operational actions and as the carrying out of isolated and disconnected activities. The EMAPAO, develops administrative and financial actions in isolation, which has caused a strong disconnect between the different departments and areas of the company. Hence the need to develop a systemic, integral and holistic vision in the various management processes that occur in the company. For these reasons, it is necessary to apply a strategic management system that constitutes a horizon of strategic action that leads the company to high quality levels. This project proposes the implementation of a strategic management system, so that the company has an instrument that allows them to systematically develop the planning, execution, evaluation, control and audit processes in a permanent way, substantially improving the levels of Quality and satisfaction of users of drinking water and sewerage services

### KEYWORDS:

Management and control tools, strategic management system, processes, quality, users, services, systemic, potable water, sewerage

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito diseñar y entregar un Sistema de Gestión Estratégica a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO-EP para mejorar la calidad de la prestación de servicios que ofrece a la ciudadanía de Otavalo.

El trabajo consta de seis capítulos:

*En el capítulo I*, se analiza el problema, se hace una justificación del tema, se plantean las preguntas de investigación, objetivos generales y específicos, se determinan las variables.

*En el capítulo II*, se desarrolla el marco teórico, se fundamenta en forma sustentada los temas y subtemas que tienen que ver con el presente estudio. Se analizan temas referentes a la administración pública, la gestión pública en el Ecuador, las características de las empresas públicas municipales, en que consiste un sistema de gestión estratégica, que es la gestión estratégica, se describen las principales herramientas de la gestión estratégica, la planificación por procesos, las estrategias corporativa y de gestión, el mapa estratégico, el sistema de gestión de la calidad y se describe las características principales de la EMAPAO en la actualidad.

*En el capítulo III*, se presenta el marco metodológico de la investigación, se determina el tipo y diseño de la investigación, los métodos de investigación utilizados, las técnicas e instrumentos aplicados, así como la población y muestra.

*En capítulo IV*, se analiza los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas. Se hace una discusión de los resultados obtenidos y se contrasta con las preguntas de investigación.

*En capítulo V*, se desarrolla la propuesta que consiste en la implementación de un Sistema de Gestión Estratégica en la EMAPAO. Se plantea su base teórica, se describe la propuesta en forma clara y detallada.

Finalmente se expresa en forma clara y concreta las conclusiones y recomendaciones sobre el presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Antecedentes**

El Estado Ecuatoriano ha implementado importantes transformaciones mediante la aplicación de algunas reformas a la Constitución de la República; donde estos cambios, también implicaron que las demás leyes tengan un proceso de actualización, siendo una de ellas el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), establecido en el año 2010. En este código existen algunas regulaciones específicas para cada uno de los gobiernos correspondientes a cada nivel territorial: consejos provinciales, concejos municipales y juntas parroquiales, definiendo sus fines, composición, funciones, atribuciones y prohibiciones.

En este contexto, las empresas públicas, procuran obtener buenos resultados con la utilización de recursos limitados, para ello deben articular los procesos de planeación, ejecución y evaluación mediante la motivación a los funcionarios para lograr las metas que se formulan en un período de tiempo determinado.

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón Otavalo durante su trayectoria jurisdiccional ha fortalecido el servicio público en lo concerniente al abastecimiento del agua potable y alcantarillado; por tanto, sus estamentos requieren de un mayor número de procesos y personal para desarrollar las actividades.

Es así que la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo EMAPAO-EP fue creada, con la finalidad de descentralizar y desconcentrar funciones relativas al servicio de agua potable y alcantarillado como también a satisfacer de manera eficiente las necesidades de los usuarios y contar con su propia estructura organizacional y funcional, de manera que los recursos económicos y financieros justifiquen su trayectoria en este contexto social y público.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo (EMAPAO-EP), de reciente creación, no presenta un adecuado alineamiento estratégico de los estamentos orgánicos- funcionales de la misma. Hay cierta desvinculación entre las unidades administrativa, financiera y técnica, que ha hecho que parezcan departamentos aislados con escasos nexos entre ellos. Los niveles directivos y operativos no mantienen una buena relación y se encuentran muy separados con relación al cumplimiento de sus competencias.

Por tanto, al ser la EMAPAO una empresa nueva, carece de normativa que permita regular los procesos institucionales para el desarrollo de las actividades en las áreas técnicas y administrativas; de allí nace la importancia de contar con un Sistema de Gestión Estratégica para mejorar los procesos; que facilite el desarrollo de las capacidades en beneficio de la institución.

Por otra parte, no existen los procesos administrativos y financieros que permitan evitar la duplicidad de funciones y un excesivo gasto de recursos económicos, que puede ser provocado por el desconocimiento de los servidores que laboran en la Empresa Pública, sobre la normativa vigente que sea aplicable a las labores que realizan cotidianamente.

## **1.3. Formulación del Problema**

¿Por qué el inadecuado alineamiento estratégico de los estamentos orgánico- funcionales de la EMAPAO-EP y la desvinculación entre el personal de las diferentes unidades administrativas han provocado que se genere un servicio de limitada capacidad y que los funcionarios no desarrollen en su totalidad las competencias?

## **1.4. Justificación**

Debido a la escasa normativa interna e inexistencia de procesos administrativos y financieros en la EMAPAO EP por ser una empresa nueva, se considera de interés institucional contar en el menor tiempo posible con un Sistema de Gestión Estratégica, a fin de lograr una administración eficiente y eficaz de sus recursos para brindar servicios de agua potable y alcantarillado de calidad a la población del cantón Otavalo.

Se considera relevante desarrollar este tema de investigación, porque la Empresa Pública EMAPAO, realiza sus actividades sin contar con los procesos adecuados que

permitan utilizar el capital humano, técnico, material y financiero para optimizar los recursos y mejorar sus servicios.

Con el desarrollo de un Sistema de Gestión Estratégica, la EMAPAO, mejorará su gestión en algunos ámbitos: en el ámbito social, se fortalecerá la calidad del servicio que se brinda a la población; en el ámbito económico, se disminuirá los costos sin afectar la calidad del servicio y procurando que los usuarios paguen valores más razonables por el servicio de agua potable y alcantarillado.

La realización del presente proyecto está sustentada en el orden legal, debido a que la normativa establecida en la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, manifiestan, que los organismos públicos deben contar con propias herramientas legales, técnicas y administrativas para el buen desenvolvimiento de sus actividades.

El Sistema de Gestión Estratégica, proporcionará a la empresa mecanismos para lograr un buen desempeño, aportando valor agregado a la gestión de directivos y funcionarios de la EMAPAO, desarrollando la gestión técnica, comercial, financiera, operativa y administrativa de gran calidad.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar los elementos necesarios para el diseño de un Sistema de Gestión Estratégica en beneficio de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo EMAPAO.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa y financiera de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo (EMAPAO) que permita, identificar la condición problemática y plantear un nuevo sistema de gestión.
2. Diseñar un Sistema de Gestión Estratégica para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo (EMAPAO), con el fin de brindar servicios de calidad mediante el control y la optimización de recursos.

3. Proporcionar el Sistema de Gestión Estratégica a la EMAPAO, con la finalidad de que sus Directivos socialicen para la debida aplicación.

### 1.5.3. Interrogantes del proyecto

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa y financiera de la EMAPAO?
- ¿Para qué diseñar un sistema de gestión estratégica aplicable a la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo?
- ¿Cuándo proporcionar a los directivos y funcionarios de la EMAPAO el sistema de Gestión, para que se realice la respectiva socialización?

### 1.6. Viabilidad

El proyecto es viable desde los aspectos: legal, político, y técnico:

- El desarrollo del presente proyecto es factible en el orden **legal**, debido a que la misma normativa: Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) , y el Plan de Ordenamiento Territorial (PDOT) del Cantón Otavalo y la Ordenanza Municipal de la EMAPAO, determinan que los diferentes organismos municipales deben contar con sus propias herramientas legales, administrativas y técnicas para el buen desenvolvimiento de sus actividades.
- La viabilidad **política** del proyecto se da en base a la autorización oficial de la Gerencia de la EMAPAO, para que la empresa cuente con un sistema de gestión estratégica,
- El proyecto tiene viabilidad **técnica** ya que está enmarcado dentro del campo de especialización de la investigadora, quien posee los conocimientos, creatividad y experiencia necesarios para plantear un instrumento técnico en el ámbito administrativo financiero, mediante la propuesta de un sistema de gestión estratégica para la EMAPAO.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. La administración pública

La administración pública constituye el sistema administrativo de un Estado, de una región, de una provincia, de un cantón, de una comuna o de un centro poblado. La administración pública existe fundamentalmente para: 1) Prestar servicios públicos a la comunidad y, 2) Ejercitar controles públicos a los ciudadanos y la propiedad dentro de su dominio.

Según, Guerrero, (2012), al referirse a la administración pública, manifiesta que:

*“El estudio de la administración pública implica, de hecho, dos dimensiones de conocimiento: por un lado, la identificación y definición de las relaciones sociales concretas plasmadas en la acción gubernamental, es decir, el objeto de estudio; por el otro, - la sistematización y explicación de las categorías y conceptos que brotan de esas relaciones.” (p.4).*

De acuerdo a lo anterior, la Administración Pública, se compone de un conjunto de elementos: sociales, humanos, económicos, materiales y tecnológicos. Constituye un sistema que tiene algunos mecanismos de retroalimentación en los aspectos de calidad, legalidad y congruencia del servicio público.

##### 2.1.1. La gestión pública

Ramio, (2016), manifiesta que *“Las administraciones públicas son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades”.*(p.1)

Según la cita anterior, la finalidad de la administración pública es la de brindar servicios públicos eficientes y eficaces, para satisfacer las necesidades y lograr el desarrollo económico, social y cultural de la ciudadanía. Para lograrlo es necesario la formulación de objetivos, delinear políticas, seleccionar los procedimientos adecuados, tomar las decisiones correctas, ejecutar resoluciones y controlar el desempeño de los servidores.



En ese sentido, la Gestión Pública, debe aplicar conocimientos e instrumentos de la gestión empresarial y de disciplinas similares, con el objetivo de mejorar la eficiencia, eficacia y el rendimiento general de los servicios de la administración pública.

### **2.1.2. La gestión pública en el Ecuador**

La gestión pública en el Ecuador ha intentado mejorar sustancialmente en los últimos años, por ello ha asumido como cualidades o factores innatos: la transparencia, innovación, conectividad tecnológica y el debido control de la calidad del servicio ofrecido.

La transparencia constituye el marco jurídico, político, ético y organizativo de la administración pública que gobierna las acciones de los servidores de la administración pública en el Ecuador.

La innovación representa una característica vital en las entidades públicas, ya que es prácticamente la única forma que se puede generar conocimiento en la organización. Se han planteado algunas iniciativas ciudadanas como son la creación de nuevos canales de comunicación con aportes ciudadanos para administrar las sugerencias y mejorar los procesos.

Con la conectividad tecnológica, mediante canales electrónicos, la ciudadanía no estaría obligada a realizar trámites personales en la entidad pública.

La gestión de la calidad del servicio en las entidades públicas es aplicar procedimientos con estándares internacionales de calidad. Es necesario hacer adaptaciones de los sistemas internacionales de calidad, adecuándolos a la realidad del país.

Para una mejor gestión de la administración pública es necesario fortalecer las alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas logrando un verdadero trabajo conjunto.

Respecto a la gestión pública del agua, Sandoval, (2013), sostiene que *“El Estado es el responsable de elaborar políticas y crear un marco normativo adecuado; las empresas y gobiernos locales, de ofrecer servicios de agua potable y de explotar los recursos en términos sustentables”* (p.167).

En esa perspectiva se enmarca la EMAPAO, como empresa responsable de ofrecer los servicios de agua potable y alcantarillado a los ciudadanos de Otavalo, de acuerdo a las políticas y normativas del GAD municipal de Otavalo y de los gobiernos regionales y nacionales.

## **2.2. Las empresas públicas municipales**

Las empresas públicas en el Ecuador constituyen entidades que pertenecen al Estado ecuatoriano, en lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador, que tienen un patrimonio propio y autonomía en los aspectos presupuestario, financiero, económico, administrativo y de gestión.

Mediante la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009) se implementa la creación de empresas públicas, en las cuales están contempladas las de agua potable y alcantarillado.

En la Constitución de la República del Ecuador (2008), el artículo 315, determina 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”.* (p.100)

Los artículos 1, 2 y 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009), determinan que el ámbito de acción de las empresas puede ser local, provincial, regional, nacional o internacional.

Algunos municipios a nivel nacional han aplicado el modelo de administración municipal por empresas, en los cuales se destaca Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato y Manta. De esta manera se ha logrado desconcentrar algunos servicios, con el objetivo de mejorar la atención ciudadana a través del desarrollo de proyectos sustentables y sostenibles.

Es así como estos municipios, a través de las empresas públicas administran servicios como: el agua potable y alcantarillado, aseo, movilidad, vivienda, rastro, plazas de ganado, cementerios, telecomunicaciones, tv por cable, entre otros.

El GAD Municipal de Otavalo, crea la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, con el objetivo de dar una mejor atención a los usuarios que son los ciudadanos de Otavalo.

### **2.3. El sistema de gestión estratégica**

Según Kaplan y Norton (2012), manifiestan que :

*“El modelo de gestión integral, resuelve un gran desafío de la gestión, que constituye cómo integrar la estrategia con las operaciones. Este sistema de gestión incluye al Balanced Score Card, los mapas estratégicos basados en temas y los cinco principios y prácticas de la organización focalizada en la estrategia. Además, incluye las herramientas más efectivas para el desarrollo, planificación y gestión de la estrategia creadas por expertos líderes en el tema. En conjunto, estas herramientas ayudan a las organizaciones no sólo a planificar y ejecutar sino también a controlar, aprender, probar y adaptar las hipótesis y prácticas estratégicas para lograr un éxito sostenido”. (p.23).*

Efectivamente el Comando de Mando Integral (CMI), constituye un sistema de gestión estratégica, ya que cumple funciones importantes como son:

- Aclarar, traducir y transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica

### **2.4. La gestión estratégica**

Betancourth, (2012), afirma que la gestión estratégica es *“La acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo”* (p.27).

Según el autor, la gestión estratégica es en realidad una capacidad, habilidad y responsabilidad que debe tener cada integrante de la empresa en función gerencial. Ya no es solo un grupo de gestores o planificadores quienes gestionan el destino de la organización, sino que debe ser fruto de un trabajo colectivo de equipo gerencial en el ámbito corporativo, para producir una guía de decisiones para cada uno de los procesos de la empresa.

La gestión estratégica va a conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que representa que la empresa debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

## **2.5. Herramientas para la gestión estratégica**

Según Rojas Morán, (2012) las herramientas de gestión *“Son aquellas herramientas normativas y técnicas que se utilizan en la vida diaria de una municipalidad y sirven para que la gestión municipal se desenvuelva en forma ordenada, eficiente y transparente tanto a nivel institucional como en el espacio local”* (p.113)

Las administraciones municipales necesitan contar con suficientes herramientas para mejorar la gestión y hacerla de una manera más transparente, eficiente y organizada. Algunas herramientas de gestión que actualmente se están utilizando en las administraciones municipales son: la planificación estratégica, el FODA, el Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card), y los sistemas de gestión estratégica.

### **2.5.1. La planificación estratégica**

Cuando se refiere a la planificación estratégica, Armijo, (2012) manifiesta que corresponde a:

*“La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.”*  
(p. 5)

El resultado de la planificación estratégica es el plan estratégico, que se constituye como un proceso creativo de toma de decisiones que se realiza con una visión a largo plazo, en el cual se identifican los cursos de acción específicos, y también se formulan indicadores de seguimiento de resultados e involucra a los actores sociales mediante un proceso participativo de planificación.

La planificación estratégica constituye un proceso de involucramiento de todos los actores de la empresa, el objetivo es de constituirse en una herramienta de orientación del desarrollo de la organización y también es un referente de la gestión de la empresa,

Generalmente se la desarrolla con metodologías participativas, dentro de procesos de análisis, reflexión y construcción colectiva se van determinando: los objetivos, las actividades, y los servicios que la empresa presta. La planificación estratégica en una empresa constituye un elemento fundamental para sustentar, mantener y fortalecer los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, para transformarla en una empresa moderna, ágil y eficiente.

Así lo manifiesta, Gerrit, (2013), “ *La Planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión, y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones, e instituciones*” ( p. 25).

De acuerdo a este autor, la planeación estratégica es una herramienta eficaz para no solo reaccionar ante los problemas y cambios que se presentan en el entorno, sino que permite proponer y delinear propuestas de acción y de cambio.

### **2.5.2. El FODA**

La utilización de herramientas para sistematizar el proceso de planeación estratégica es nueva, de manera tradicional el proceso estratégico incluye el análisis FODA. Es un inventario de los temas estratégicos, el FODA o DAFO (iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Madero, (2012), afirma que:

*“Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual este compete.”Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno”(p.899).*

Tomando como referencia lo que menciona el autor, el análisis FODA, cuando se realiza de la forma apropiada, lleva a la empresa a identificar sus factores estratégicos de éxito (y también los críticos), para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y evitando o reduciendo las amenazas.

El análisis FODA ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica empresarial, ya que es uno de los métodos más sencillos, y al mismo tiempo más

eficaz, para recopilar y analizar toda la información necesaria para tomar decisiones acerca del futuro de la empresa.

En concreto, el análisis FODA, permite a la empresa determinar cuáles son las acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y así preparar a la empresa contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

Al respecto, García,( 2013), destaca la importancia del FODA, como instrumento de análisis de problemas de la empresa u organización, al manifestar que :

*“La técnica FODA permite el análisis de problemas precisando las fortalezas y debilidades de una institución, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre las cuales la propia organización no tiene control”.* (p.15)

Con el uso del FODA, se puede evaluar la información actual de la situación problemática de la empresa, los factores internos (fortalezas y debilidades), los factores externos (amenazas y oportunidades) y así determinar la alternativa estratégica más viable.

### **2.5.3. Cuadro de mando integral (BALANCE SCORE CARD)**

Para Kaplan y Norton, (2012) : *“El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”* (p.5).

El cuadro de mando integral provee a los ejecutivos una herramienta para proyectarse al éxito competitivo. Hoy las organizaciones tienen que competir en ambientes complejos donde es vital identificar los objetivos y definir los métodos adecuados para conseguirlos.

El CMI, pone énfasis en el logro de los objetivos financieros, pero incluye algunos indicadores que dinamizan el desarrollo de estos objetivos. Estos indicadores de gestión se agrupan en cuatro perspectivas diferentes:

1. Financieras: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de

rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

2. **Cientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados
3. **Procesos internos:** se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
4. **Formación y crecimiento:** identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

## 2.6. El proceso de administración estratégica

Este proceso presenta tres etapas:

- a) **Formulación de las Estrategias:** incluye el desarrollo de la misión de la empresa, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.
- b) **Implantación de Estrategias:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive a empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan desarrollar; incluye la expresión de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

- c) **Evaluación de Estrategias:** que demanda de (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

### 2.6.1. Sistema de gestión estratégica

Bravo Carrasco,( 2012) explica que el sistema de gestión estratégica en una organización es sustancial en una organización ya que:

*“Ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza y satisfacción del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes” (p. 9)*

De acuerdo a lo que sostiene el autor, un sistema de gestión estratégica permite la vinculación de todos los integrantes de una empresa u organización de una forma integral a un sistema de gestión estratégica participativo que conduzca a la empresa a mejorar sus estándares de calidad.

Los sistemas de gestión estratégica conforman en la empresa la denominada visión sistémica, mediante la cual mira a todos los integrantes de la organización como parte de un sistema de gestión en continua interacción e interrelación. Un sistema de gestión estratégica se administra por dos tipos de leyes unas abiertas y reconocidas por todos los integrantes de la empresa y otras ocultas con modelos de funcionamiento indirecto, estas leyes influyen en el bienestar de los miembros del sistema estratégico y buscan el éxito colectivo.

El sistema de gestión estratégica constituye un conjunto sistémico de procesos interrelacionados en un proceso continuo y permanente. Comprende sistema circular que cumple ciclos de mejora permanente de la calidad de la organización.

#### a) Etapa de ideación estratégica

En esta etapa se trabaja en la idea de la creación del sistema de gestión estratégica propuesto Existen algunas técnicas para conseguir depurar la idea. La más utilizada es la lluvia de ideas o brainstorming, donde libre y espontáneamente se generan ideas, para luego generar un listado de ideas principales.

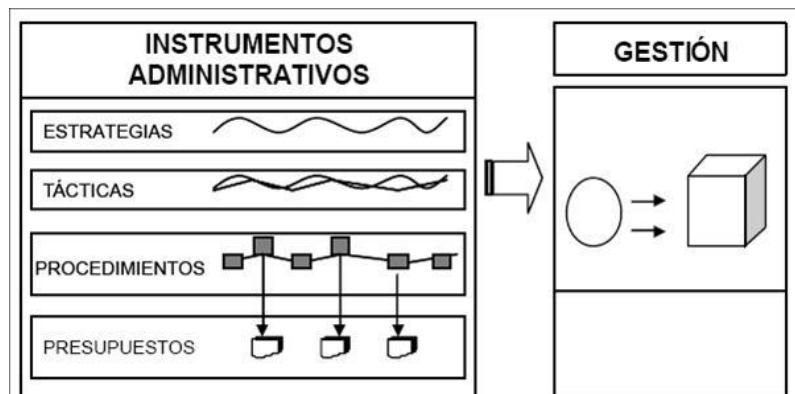


## b) Etapa de planeación estratégica

En esta etapa se definen las estrategias que se aplicarán, se plantea una estructura organizacional sistémica, el personal que se requiere, el tipo de tecnología y recursos que se utilizarán y el tipo de control, seguimiento, auditoría y control de los procesos y productos que se va a implementar.

## c) Etapa de implementación o gestión estratégica

Constituye la acción de direccionar la toma de decisiones y las acciones para lograr los objetivos determinados. Las estrategias, tácticas, procedimientos, presupuestos, acciones se encuentran interrelacionadas sistemáticamente.



**Figura 1** Esquema de gestión estratégica

Recopilado por Karina Andrade

## d) Etapa de control

Permite verificar si el sistema de gestión estratégica está cumpliendo los objetivos propuestos y los resultados esperados. La finalidad es detectar errores en el desarrollo de todo el sistema para plantear procesos de retroalimentación y medidas correctivas adecuadas para superarlos.

### 2.6.2. Los factores críticos de éxito

Para Murillo, (2012), “Cuando ya tenemos las estrategias bien definidas, se requiere establecer los Factores Críticos o Clave de éxito de la estrategia, y con base a ellos establecer las acciones estratégicas para minimizar el riesgo y maximizar el éxito de estrategias” (p.2)

Se puede determinar que los Factores Críticos de éxito, son componentes clave de una institución, transformados en variables, cuyos valores son considerados críticos e inaceptables, que afectan a lo que consideran exitoso o aceptable.

Los factores críticos de éxito son necesarios que se apliquen para lograr los objetivos de la empresa. El procedimiento para determinar los factores críticos de éxito es obtener una lista inicial de los factores de éxito para luego de una depuración llegar a un listado final de FCE para la asignación de los recursos. Para ello hay que seguir los siguientes pasos:

1. Elaborar un listado de los objetivos de la empresa
2. Depurar la lista de objetivos. Se debe considerar los objetivos que son un fin en sí mismo
3. Identificar los factores críticos de éxito para cada objetivo seleccionado.
4. Eliminar los factores de éxito que no sean relevantes.
5. Agrupar los FCE de acuerdo a los objetivos
6. Asignar los recursos. Para los FCE internos de la empresa, se asignan los recursos para su realización. Para los FCE externos que están fuera del alcance de la organización se establecen mecanismos que den información sobre su estado y se van implementado planes alternativos en el caso que no ocurrieran.

### **2.6.3. Los objetivos estratégicos**

Al respecto David,( 2013), se refiere a los objetivos estratégicos, de la siguiente manera:

*“Los objetivos estratégicos deben ser alcanzables; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Además, en gran parte representan el sentido y fin de la misma, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la empresa” (p.11).*

En este sentido los objetivos estratégicos constituyen las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr el posicionamiento de la organización en un mercado específico, es decir son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo determinado mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con la misión, inspirados en la visión de la empresa.

#### **2.6.4. La planificación por procesos**

Sánchez y Blanco , (2014) sostienen que : *“La gestión por procesos es una forma específica de ver la realidad y la empresa. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente”* (p.58).

Conforme a lo manifestado, la planificación de la gestión por procesos, está orientada a desarrollar procesos competitivos y que tengan la capacidad de reaccionar en forma autónoma a los cambios, mediante el constante control de las capacidades de cada proceso, la mejora continua y una flexibilidad organizacional con una orientación de las acciones y actividades a la satisfacción del cliente.

La planificación por procesos tiene como principales objetivos :

- La equidad, ya que todos los procesos de la empresa deben ser atendidos y desarrollados.
- La eficacia o capacidad, para lograr lo que la empresa se propone
- Tiempo de respuesta, que debe ser el menor posible
- Tiempo de regreso, debido a que la espera de los resultados por los usuarios debe ser mínimo
- Rendimiento, que es maximizar el numero de tareas por proceso.

#### **2.6.5. La estrategia corporativa**

Para Contreras, (2013), *“La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”*. (p.161).

En ese contexto, la estrategia corporativa establece la dirección de la empresa y la administración de su cartera de negocios o productos. La estrategia corporativa se maneja en tres elementos clave: eficiencia, innovación y crecimiento.

La implementación de la estrategia corporativa debe cumplir con las siguientes bases, como los tres lados de un triángulo : recursos, negocios y organización. Cuando estos tres elementos se encuentran alineados en busca de una visión y se encuentran motivados por alcanzar metas y objetivos apropiados, el sistema produce una ventaja a nivel corporativo que justifica la existencia de la organización.

Son tres los aspectos de los cuales se ocupa la estrategia corporativa:

- a) La orientación que debe tener la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad y en algunos casos a la reducción.
- b) Los mercados en los cuales compete la empresa.
- c) Las formas en que la administración de la empresa coordina las actividades y estrategias.

La estrategia corporativa, se entiende como el plan global de la empresa, es un área de gestión estratégica de gran importancia. La elección e implementación de las estrategias corporativas de las empresas, no solo afecta a los resultados financieros, sino que también al destino de los trabajadores y directivos de la empresa.

#### **2.6.6. Estrategias de gestión**

- a. Las estrategias de gestión están constituidas por los siguientes elementos:
- b. Disminución de la dependencia de ingresos no operacionales con miras a lograr una mayor autonomía financiera.
- c. Disminución de costos y gastos para lograr eficiencia en la gestión de la empresa mediante la optimización de los recursos disponibles.
- d. Priorizar las inversiones de la empresa; y
- e. Minimizar los impactos ambientales.

Las estrategias de gestión son las acciones que realiza y los medios que utiliza la empresa, para alcanzar las metas y los objetivos. Mediante la aplicación de las estrategias de gestión, la empresa aprovecha las oportunidades que se presentan en el entorno, hace frente a las amenazas externas, aprovecha y potencia las fortalezas internas y neutraliza o elimina las debilidades de la empresa.

Las estrategias de gestión generalmente tienen las siguientes características :

- Son claras y comprensibles para los miembros de la empresa
- Consideran de una manera adecuada las competencias, capacidades y los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos disponibles de la empresa.
- Las estrategias de gestión guían el logro de los objetivos, con la menor cantidad de recursos disponibles y en el menor tiempo posible.
- Las estrategias de gestión son realizadas en un tiempo razonable.

- Se encuentran alineadas y guardan coherencia con los valores corporativos, los fines, principios, valores y cultura organizacional de la empresa.

### **2.6.7. El mapa estratégico**

El mapa estratégico, constituye una representación visual de la estrategia de una empresa, es una descripción del proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balance Score Card.

Constituye una herramienta que presenta una visión macro de la estrategia de la empresa. Es una descripción gráfica de la Estrategia y provee un lenguaje apropiado para describirla.

## **2.7. Gestión de la calidad**

La gestión de la calidad de los servicios que la empresa ofrece a los usuarios depende del desarrollo de los procesos de planear, controlar y mejorar todos los elementos organizacionales que determinan la satisfacción del cliente por los servicios o productos recibidos y el logro eficaz de los resultados que persigue la empresa.

### **2.7.1. Sistema de gestión de la calidad**

Un sistema de gestión de la calidad de las instituciones públicas debe tener los siguientes principios:

- Organización enfocada al cliente, la empresa municipal depende de los clientes, por lo que se debe entender las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Liderazgo: el líder de la empresa debe fortalecer la unidad de propósito y la orientación de la organización.
- Participación: todos los funcionarios y directivos de la empresa, que constituyen la esencia de la organización, deben comprometerse a realizar acciones en beneficio institucional.
- Enfoque a los procesos: los resultados son mejores, cuando las acciones de la organización son enfocadas como verdaderos procesos.
- Sistema enfocado hacia la gestión: es necesario identificar, comprender y gestionar los procesos como un sistema, esto aportará al logro de los objetivos y consecución de metas.

- Mejoramiento continuo: se debe propender a la mejora continua del desempeño en sentido global de todos los funcionarios y directivos de la empresa.
- Toma de decisiones basadas en hechos: las decisiones resultan más eficaces cuando están basadas en el análisis de los datos y la información del accionar de la empresa.

## **2.8. LA Empresa pública de agua potable y alcantarillado de Otavalo**

### **2.8.1. Creación y base legal**

La Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo, se crea mediante la ordenanza municipal, del GAD de Otavalo, del 30 de junio del 2015, al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 48, del 16 de octubre de 2009; la misma que regula la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenecen al sector financiero y que actúan en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local, y establece los mecanismos del control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercen sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.

En el artículo 1, de la Ordenanza de creación de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo, respecto a la constitución de la empresa, estipula lo siguiente:

*Art. 1. Constitución.- Créase, la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo, "EMAPAO-EP" con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se regirá principalmente por la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, Código del Trabajo, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables.*

En la Ordenanza de creación de la EMAPAO, también se establecen en los artículos 2 y 3, el domicilio y la razón social de la empresa:

*Art. 2.- DOMICILIO. -Tendrá su domicilio principal en la ciudad de Otavalo, Provincia de Imbabura, República del Ecuador, pudiendo prestar sus servicios en el ámbito cantonal,*

*directamente o a través de la creación de empresas filiales, subsidiarias, consorcios de economía mixta, agencias o unidades de negocios de conformidad con el Art. 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.*

*Art. 3.-RAZÓN SOCIAL. -La Empresa Pública Municipal que se crea mediante esta Ordenanza se denominará: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo, cuyas siglas son "EMAPAO EP", y se utilizarán en todas las actividades y actos jurídicos.*

La EMAPAO, se constituye como una empresa pública que brinda los servicios de agua potable a los usuarios que son los ciudadanos de la ciudad de Otavalo y está fundamentada en las leyes de la República del Ecuador. Su sede o domicilio es la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura.

### **2.8.2. Estructura**

La empresa pública de agua potable y alcantarillado de Otavalo tiene como finalidad el diseño, planificación, construcción mantener, operar y en general explotar la infraestructura de los sistemas de captación, conducción, producción, distribución y comercialización de agua potable, la recolección y conducción de aguas lluvias, y la recolección, conducción y tratamiento de aguas residuales.

La EMAPAO cuenta actualmente con 95 funcionarios entre directivos y trabajadores operativos y administrativos. Se distribuye en Gerencia, departamento administrativo y talento humano, departamento financiero, departamento técnico (agua potable, alcantarillado y ambiental), departamento de laboratorio, lecturistas, operadores y jornaleros.

En la Ordenanza de creación de la empresa, en su artículo 10, se determina la estructura orgánico-funcional que tiene la misma:

- a) **Nivel directivo.** - Conformado por el Directorio.
- b) **Nivel ejecutivo.** - Conformado por la Gerencia General.
- c) **Nivel asesor.** - Conformado por los usuarios, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, Comunicación Social, Tecnologías y Conectividad.
- d) **Nivel de apoyo.** - Conformado por las Direcciones: Administrativa-Financiera y Técnica.
- e) **Nivel operativo.** - Conformado por las Unidades de: Contabilidad, Comercial, Agua Potable, Alcantarillado y Proyectos.

### 2.8.3. Políticas

Según la ordenanza municipal, las políticas de la EMAPAO son:

- a. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, accesibilidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios que ofrece;
- b. Efectuar permanentemente estudios técnicos, económicos-ambientales de proyectos, para cumplir con su finalidad y objetivos;
- c. Actuar con eficiencia, eficacia y efectividad en la producción, distribución y comercialización de los servicios que brinda, haciendo énfasis en preservar el medio ambiente y las fuentes hídricas aprovechables;
- d. Aplicar principios de solidaridad, equidad, sostenibilidad y periodicidad, para definir las tarifas de sus servicios, propiciando que los costos ambientales se integren a los costos de producción;
- e. Emplear criterios económicos, financieros y de servicio en la gestión empresarial;
- f. Alcanzar los estándares más altos de calidad mediante la instauración de un sólido sistema de Gestión de Calidad;
- g. Participar en los Concejos de las cuencas hidrográficas, según su competencia;
- h. Capacitar a su personal y mantener una equidad remunerativa;
- i. Innovar los sistemas tecnológicos de sus procesos;
- j. Usar productos ambientalmente aceptables;
- k. Manejar en forma transparente y responsable los recursos empresariales;
- l. Otorgar los servicios a otras jurisdicciones, siempre que exista un convenio de mancomunidad;
- m. Realizar y controlar las descargas de aguas residuales con un manejo técnico-ambiental y ecológicamente sostenible;
- n. Adquirir financiamientos que no lesionen su estructura empresarial.
- o. 2.8.4. Objetivos

Según la Ordenanza de creación de la EMAPAO, los objetivos de la empresa son:

- a. Planificar, gestionar y entregar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, tratamiento de aguas residuales y afines de calidad, para garantizar la salud de los habitantes del cantón Otavalo;



- b. Operar y mantener en forma eficiente los sistemas de agua potable y alcantarillado y tratamiento de aguas residuales que administra;
- c. Coordinar con otras instituciones públicas u organizaciones sociales o comunitarias, acciones para contribuir con la preservación, protección y conservación del entorno ecológico de las fuentes hídricas aprovechables.
- d. Aplicar en la gestión empresarial criterios económicos-financieros y de servicio;
- e. Determinar las tarifas por la prestación del servicio público de agua potable, alcantarillado y otras actividades conexas, aplicando los principios de solidaridad, equidad, sostenibilidad y periodicidad, que le permitan brindar un servicio eficiente, eficaz y de calidad;
- f. Participar, auspiciar y ejecutar sola o de manera conjunta, en proyectos de su competencia promovidos por las comunidades urbanas y rurales.
- g. Implementar sistemas de gestión de calidad que le permitan evaluar e implantar correctivos para lograr eficiencia, eficacia, y efectividad en el desarrollo de sus actividades;
- h. Implementar modelos para la administración del talento humano, considerando su capacitación y equidad remunerativa;
- i. Crear un ambiente laboral adecuado a través de incentivos que permitan el crecimiento personal y laboral procurando el cumplimiento de los indicadores de gestión;
- j. Impulsar la participación ciudadana para la consecución de los objetivos institucionales.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Descripción del área de estudio

La cobertura que tiene actualmente la EMAPAO, es de los sistemas que administra la Municipalidad, como son: toda la ciudad de Otavalo, las cabeceras parroquiales de San Pablo del Lago, Miguel Egas Cabezas (Peguche), Quichinche y las jurisdicciones de Pataquí y Selva Alegre.

Según el catastro de usuarios de la empresa, son en total 12.630 los usuarios (medidores de agua) que pertenecen al sistema administrado por la EMAPAO, que corresponden al 100 % de la población de la urbe y aproximadamente al 30 % de la zona rural del Cantón Otavalo.

#### 3.2. Tipo de investigación

El presente proyecto está basado en el paradigma de la investigación cuantitativa, que para el autor Hernandez, (2012), manifiesta lo siguiente:

*“Con los estudios cuantitativos se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la construcción y demostración de temas (que explican y predicen)”.*  
(p 6).

Los datos fueron obtenidos mediante la investigación de campo, que permitió determinar los principales problemas de la gestión administrativa y financiera de la EMAPAO.

Es también de tipo propositiva, ya que se implementa un sistema de gestión estratégica en la EMAPAO, como una herramienta administrativa financiera para lograr mayor eficacia en la gestión y aumentar la satisfacción de los clientes externos que son los ciudadanos de Otavalo.

### 3.3. Diseño de la investigación

La investigación tuvo un diseño cuasi experimental porque se seleccionó a la población a la cual aplicó los instrumentos de investigación, para analizar en forma estadística por medio de porcentajes.

### 3.4. Métodos de investigación

- **Descriptivo**

La investigación realizada es de tipo descriptiva, porque se detalla las características del objeto de estudio, que consiste en presentar una interpretación de la realidad de la situación actual de la gestión administrativa y financiera de la reciente Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado. Los resultados que se obtuvieron de la investigación permitieron diseñar un sistema de gestión estratégica para la empresa.

Behar, (2013)), respecto a la investigación descriptiva, sostiene que:

*“Este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio”. (p.21)*

Este método permitió describir las particularidades de la situación problemática logrando identificar las deficiencias, mediante la aplicación del método descriptivo, donde se siguió el proceso de obtención y procesamiento de la información para presentar los resultados de una manera explicativa.

- **Documental**

La presente investigación se basó en la información y datos recopilados de varias fuentes y que constituyeron la base para la sustentación del tema.

Morales,( 2016), manifiesta que :

*“En el proceso de investigación documental se dispone, esencialmente, de documentos, que son el resultado de otras investigaciones, de reflexiones de teóricos, lo cual representa la base teórica del área objeto de investigación, el conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos” (p 2).*

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

La población corresponde a todos los servidores: directivos, administrativos y trabajadores de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO.

**Tabla 1**

***Servidores de la EMAPAO***

Estrato Poblacional	Número de Servidores
Gerente General	1
Directores	2
Jefes	7
Administrativos	10
Técnicos de Agua Potable	1
Técnicos de Alcantarillado	1
Técnica Ambiental	1
Laboratorista	1
Bioquímico	1
Lectoristas	3
Choferes	4
Operadores Equipo Pesado	4
Operadores Plantas de Tratamiento	10
Operadores Sistemas de Bombeo	2
Jornaleros	47
<b>Total</b>	<b>95</b>

Fuente: EMAPAO

La Empresa Pública cuenta con 95 servidores, donde se aplicó la entrevista a los 6 Directivos y la encuesta a los 89 Administrativos y Trabajadores de la Empresa, por el conocimiento y la experiencia de todos ellos, lo cual permitió obtener información acertada.

### **3.5.2. Muestra**

Como la población es pequeña, no se determina muestra, por lo que se realizó un censo a todos los servidores de la EMAPAO.

### **3.6. Definición de variables**

Las variables se desprenden de los objetivos del proyecto La variable independiente o causal es la causa o razón que produce los cambios necesarios en la variable dependiente. La variable dependiente es el efecto que produce la modificación de la variable independiente. Al aplicar un sistema de gestión estratégica (variable independiente), se mejorará la calidad de los servicios de agua potable y alcantarillado a la ciudadanía de Otavalo (variable dependiente),

#### **Variable Independiente**

Sistema de gestión estratégica de la EMAPAO

#### **Variable Dependiente**

Servicios de agua potable y alcantarillado de calidad a la ciudadanía

Tabla 2

## Variable independiente

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Índice de medida	Fuentes de información	Técnica	Instrumentos
<b>Sistema de gestión estratégica de la EMAPAO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas</li> <li>• Planificación</li> <li>• Normas y procedimientos.</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Registros</li> <li>• Funciones</li> <li>• Control</li> </ul>	Plan estratégico y Plan Operativo Anual	Existencia ( ) Actualización ( )	Directores	Entrevista	Cuestionario
		Manual de Control estratégico interno	Actualización ( )	Directores Personal	Entrevista Encuesta Observación	Cuestionario Verificación física
		Manual de Procesos, administrativos y financieros	Eficiente ( ) Deficiente ( )	Directores Personal	Entrevista Encuesta Observación	Cuestionario Verificación física
		Reglamentos Internos	Idónea ( ) Actualización ( )	Directores Personal	Entrevista Encuesta Observación	Cuestionario
		Manual de funciones	Oportuno ( ) Inoportuno ( )	Directores Personal	Entrevista Encuesta Observación	Cuestionario Verificación física
		Nivel de Cobertura y Calidad del Servicio	Excelente ( ) Regular ( ) Deficiente ( )	Personal	Encuesta	Cuestionario
		Ambiente de trabajo y Cultura organizacional	Excelente ( ) Adecuada ( ) Buena ( ) Deficiente ( )	Directores Personal	Entrevista Encuesta Observación	Cuestionario Verificación física

### 3.7. Operacionalización de variables

**Tabla 3**

**Variable dependiente**

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Índice de medida	Fuentes de información	Técnica	Instrumentos
<b>Servicios de agua potable y alcantarillado de calidad a la ciudadanía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión administrativa y financiera</li> <li>• Optimización de los recursos</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Cobertura.</li> </ul>	Sistema de gestión estratégica	Existencia ( ) Actualización ( )	Directores	Entrevista	Cuestionario
		Satisfacción del cliente	Alta ( ) Media ( ) Baja ( )	Directores Personal	Entrevista Encuesta Observación	Cuestionario Verificación física
		Utilización de recursos	Optimo ( )	Directores Personal	Entrevista Encuesta Observación	Cuestionario Verificación física
		Eficiencia	Alta ( ) Media ( ) Baja ( )	Directores Personal	Entrevista Encuesta	Cuestionario
		Eficacia	Alta ( ) Media ( ) Baja ( )	Directores Personal	Entrevista Encuesta	Cuestionario
		Infraestructura sanitaria	Adecuada ( ) Inadecuada ( )	Directores Personal	Entrevista Encuesta Observación	Cuestionario Verificación física
		Ampliación de la cobertura	Adecuada ( ) Inadecuada ( )	Directores Personal	Entrevista Encuesta Observación	Cuestionario Verificación física

### 3.8. Diseño metodológico

Dio respuesta a la pregunta ¿cómo se investigará el problema? Es el marco estratégico, donde están los métodos, las técnicas, los instrumentos de la investigación que se emplearon para contestar las preguntas de la investigación y plantear una propuesta alternativa de solución.

Se investigó en libros, revistas, documentos e internet para realizar una descripción de aspectos como sistema de gestión, planificación estratégica, las herramientas de gestión más utilizadas, los objetivos estratégicos, planificación por procesos, objetivos corporativos, etc., lo que servirá para el diseño teórico de un sistema de gestión estratégica a ser aplicada en la EMAPAO.

Se aplicaron encuestas y entrevistas, a los servidores, para elaborar la matriz FODA, necesaria para diseñar la propuesta de un Sistema de Gestión Estratégica en la EMAPAO.

### 3.9. Procedimiento

El procedimiento que se empleó fue el siguiente:

1. Recopilación bibliográfica
2. Elaboración del anteproyecto de investigación
3. Desarrollo de la investigación bibliográfica
4. Aplicación de los instrumentos de la investigación: encuestas y entrevistas
5. Elaboración del informe de la investigación
6. Diseño de la propuesta (Sistema de Gestión Estratégica para la EMAPAO).
7. Socialización de la propuesta.

### 3.10. Técnicas e instrumentos de investigación

- **TÉCNICAS**

Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron:

**Entrevistas:** Que se aplicaron al Gerente y los Directivos de la EMAPAO en los aspectos de gestión empresarial.



**Encuestas:** Que igualmente se aplicaron a los funcionarios y trabajadores de la EMAPAO en el orden de las actividades de carácter administrativo - financiero y operativo.

- **INSTRUMENTOS**

Como instrumentos para desarrollar las técnicas de investigación se formularon:

- cuestionarios en las encuestas y entrevistas
- la utilización de medios o materiales tecnológicos:
  - Grabadora para realizar entrevistas y encuestas,
  - Filmadora,
  - Cámara fotográfica,
  - Computador para procesar la información y construir el informe de proyecto,
  - Celular para estar comunicado y en contacto.

### **3.11. Proceso para obtener los resultados**

Las preguntas necesarias para realizar la investigación en las encuestas y entrevistas se aplicaron al personal de la EMAPAO, las variables son de tipo cualitativa y cuantitativa porque miden, cualidades atributos y cantidades porcentuales.

Luego se procedió a realizar la recopilación de información, procesamiento e interpretación de datos relacionados con la investigación.

Este proceso estaba basado en los siguientes pasos:

- a. Identificación del problema.
- b. Planteamiento de objetivos.
- c. Formulación de preguntas de investigación.
- d. Elaboración del marco teórico
- e. Recopilación de la información de campo.
- f. Procesamiento y análisis de la información.
- g. Determinación de los resultados.
- h. Formulación de las conclusiones y recomendaciones.

- i. Los resultados se presentan en cuadros y gráficos debidamente identificados, numerados y con las fuentes respectivas.

### 3.12. Proceso para la construcción de la propuesta

Para construir la propuesta se consideró la información recopilada mediante la encuesta y la entrevista a trabajadores y directivos de la EMAPAO, esto permitió tomar en cuenta las opiniones y puntos de vista de los integrantes de la empresa.

Luego se diseñó el sistema de gestión estratégica, promoviendo una articulación estratégica entre los distintos departamentos de la empresa. También externamente se dialogó con profesionales en el campo administrativo financiero para que fortalezcan la propuesta.

De esta manera se fue consolidando el sustento teórico del sistema de gestión estratégico, para finalmente presentar a los servidores de la EMAPAO, para que se familiaricen con él.

La estructura de la propuesta es:

- a. **Antecedentes**, se hace una descripción del surgimiento de la EMAPAO, su esencia y propósito.
- b. **Justificación**, se determina las razones y la importancia de la EMAPAO, como una empresa pública de prestación de servicios de calidad, la cual requiere contar con un sistema de gestión estratégica para mejorar la calidad del servicio hacia la ciudadanía.
- c. **Base Teórica**, constituye el sustento teórico del sistema de gestión estratégica de la EMAPAO.
- d. **Objetivos**, son los propósitos que tiene la propuesta de la implementación de un sistema de gestión estratégica en la EMAPAO.
- e. **Descripción de la propuesta**, se detalla la estructura y características del sistema de gestión estratégica aplicable a la EMAPAO.
- f. **Beneficiarios**, se determinan a los actores que se favorecerán con la aplicación del sistema de gestión estratégica en la EMAPAO.
- g. **Diseño de la propuesta**, se delinea el sistema de gestión estratégica a ser aplicado.
- h. **Determinación de impactos**, se proyectan los impactos que traerá la implementación de la propuesta.

- i. **Validación de la propuesta**, se hará validar la propuesta con expertos en temas de administración, planificación estratégica y auditoría.
- j. **Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta**, se determina la relación de la propuesta con las preguntas de la investigación previamente planteadas.

### **3.13. Resultados esperados o impactos**

#### **3.13.1. Impacto institucional**

Con la aplicación del sistema de gestión estratégico, se optimizarán los recursos de talento humano, materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos respectivos. Permitirá el uso óptimo de los recursos, por lo tanto, se cumplirán en forma efectiva las metas y los objetivos previstos en la EMAPAO.

#### **3.13.2. Impacto económico**

El desarrollo de un sistema de gestión estratégica en la EMAPAO, permitirá la acertada administración con el uso óptimo de los limitados recursos económicos-financieros, con la finalidad de lograr una mejor distribución de los mismos.

Mediante el diseño de un sistema de gestión estratégica, la consecución de resultados será mucho más efectivo cumpliendo con las metas propuestas en los planes de trabajo de la EMAPAO. Se logrará un mayor cumplimiento de las metas de cobertura de la empresa, con lo cual la satisfacción de los beneficiarios de la ciudad de Otavalo será mayor.

#### **3.13.3. Impacto social**

Con el Sistema de Gestión Estratégica la EMAPAO EP, logrará una mayor cobertura y los beneficiarios serán la ciudadanía que vive en las diferentes parroquias de Otavalo.

Con el accionar por medio de un sistema desarrollado para la EMAPAO, se incrementará la satisfacción de los usuarios hacia la empresa pública debido a que ésta será más eficaz y eficiente.

#### **3.13.4. Impacto ambiental**

Con el sistema de gestión estratégica, la EMAPAO, realizará una gestión de mayor calidad y con responsabilidad social y ambiental. Se minimizarán los impactos ambientales debido a los procesos de captación y tratamiento de las aguas.

Los principios de preservación del medio ambiente natural y sostenibilidad ambiental estarán presentes en todas las acciones y operaciones de la Empresa.

#### **3.14. Trascendencia científica o valor práctico del estudio**

Se diseñó el sistema de gestión estratégica como una herramienta de gestión para la EMAPAO, cuya aplicabilidad permitirá una gestión administrativa y financiera eficiente.

Con el sistema de gestión estratégica se logrará una verdadera articulación y coordinación de las estrategias, políticas y planes de los diferentes departamentos de la EMAPAO, logrando cumplir con los objetivos y metas de la empresa, en beneficio de la ciudadanía otavaleña.

El presente trabajo también se enmarca dentro de otros esfuerzos e investigaciones dentro de las áreas de administración, contabilidad, gestión por procesos, finanzas, auditoría, planificación estratégica, entre otras, para lograr un mejor servicio de la Administración Pública hacia la ciudadanía.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Encuesta a empleados y trabajadores de la EMAPAO

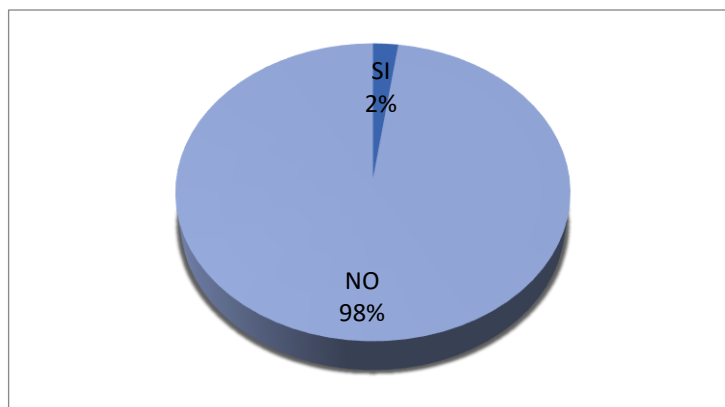
1. ¿Conoce de la existencia de un plan estratégico y operativo en la EMAPAO?

**Tabla 4**

**Existencia de plan estratégico y operativo en la EMAPAO**

EXISTENCIA	F	%
SI	2	2,25
NO	87	97,75
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade



**Figura 2 Existencia de plan estratégico y operativo en la EMAPAO**

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade

Casi la totalidad de los empleados de la EMAPAO manifiestan que la empresa no cuenta con un plan estratégico ni operativo, la causa debe ser su reciente creación, pero es una tarea urgente planificar las acciones de la empresa para tener un horizonte estratégico de aquí hacia el futuro. Claro que las acciones que realizan están alineadas a los planes cantonales, al PDOT de Otavalo, sin embargo, es necesario crear planes y acciones innatos acorde a la realidad de la EMAPAO.

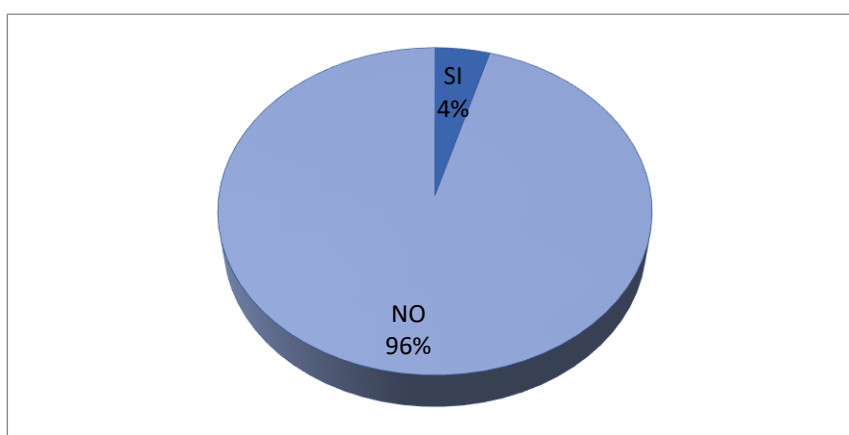
2. ¿Dispone la EMAPAO de normativas tales como: Manuales, reglamento interno entre otros?

**Tabla 5**

**Existencia de manuales, reglamentos en la EMAPAO**

EXISTENCIA	F	%
<b>SI</b>	4	4,49
<b>NO</b>	85	95,51
<b>TOTAL</b>	89	100,00

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade



**Figura 3 Existencia de manuales y reglamentos en la EMAPAO**

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade

La inmensa mayoría manifiesta que no existen manuales, reglamentos en la EMAPAO, pero en las entrevistas a los directivos manifestaron que, si existe una normativa interna, lo que hace falta es hacerla conocer a todos los empleados de la EMAPAO. Existe un desconocimiento generalizado de los manuales y reglamentos internos de la empresa.

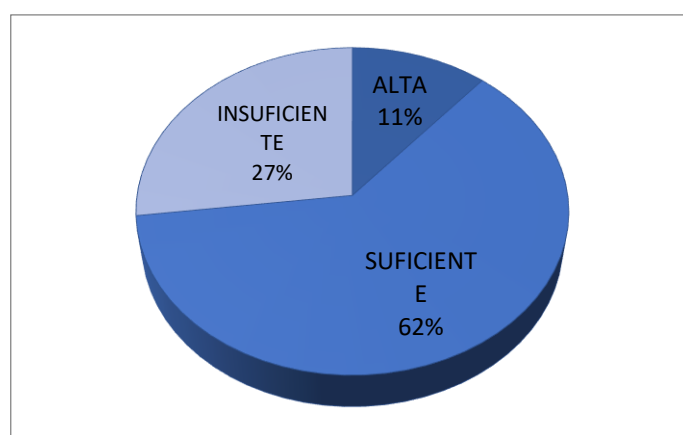
3. La cobertura que tiene la empresa a nivel de todo el Cantón Otavalo es:

**Tabla 6**

**Nivel de cobertura de la EMAPAO**

COBERTURA	F	%
<b>ALTA</b>	10	11,24
<b>SUFICIENTE</b>	55	61,80
<b>INSUFICIENTE</b>	24	26,97
<b>TOTAL</b>	89	100,00

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade



**Figura 4 Nivel de cobertura de la EMAPAO**

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade

La mayoría de los empleados de la EMAPAO manifiestan que la cobertura que ha logrado la empresa es suficiente, sin embargo, la cuarta parte de ellos sostiene que es insuficiente, en realidad se tiene una cobertura total en el área urbana, pero en el área rural la cobertura es insuficiente falta muchos sectores por cubrir con los servicios de la empresa.

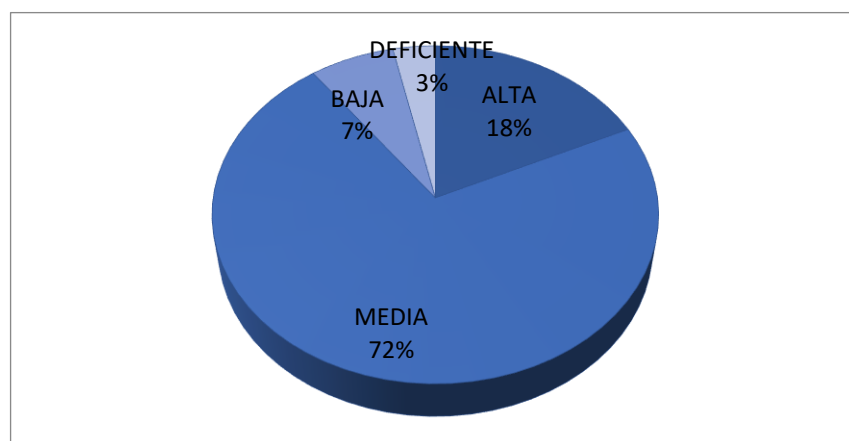
4. ¿Cómo considera el nivel de calidad del servicio que brinda la EMAPAO a la ciudadanía otavaleña?

**Tabla 7**

**Calidad del servicio que brinda la EMAPAO**

CALIDAD DEL SERVICIO	F	%
<b>ALTA</b>	16	17,98
<b>MEDIA</b>	64	71,91
<b>BAJA</b>	6	6,74
<b>DEFICIENTE</b>	3	3,37
<b>TOTAL</b>	89	100,00

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade



**Figura 5 Calidad de servicio que brinda la EMAPAO**

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade

La calidad del servicio que ofrece la EMAPAO está en un nivel medio según la mayoría de los empleados. Es decir, hay que mejorar mucho en la atención al cliente que constituye la ciudadanía de Otavalo. Hay que mejorar la calidad del servicio para que los ciudadanos se sientan satisfechos.



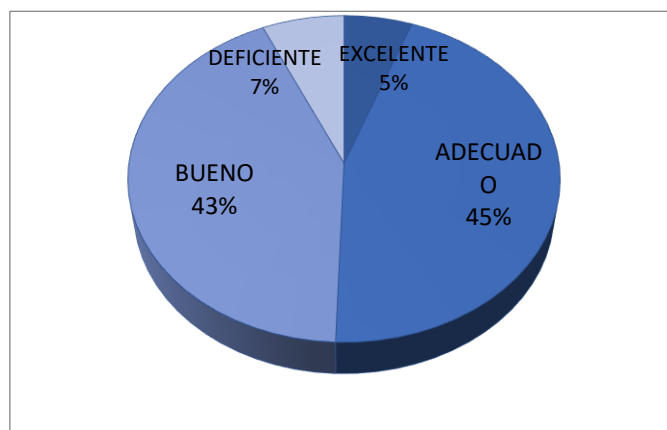
5. El ambiente de trabajo y la cultura organizacional de la Empresa es:

**Tabla 8**

***Ambiente y Cultura Organizacional de la Empresa***

Ambiente de trabajo	F	%
<b>EXCELENTE</b>	5	5,62
<b>ADECUADO</b>	40	44,94
<b>BUENO</b>	38	42,70
<b>DEFICIENTE</b>	6	6,74
<b>TOTAL</b>	89	100,00

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade



***Figura 6 Ambiente y Cultura organizacional de la empresa***

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade

Según gran parte de los empleados, casi la mitad, consideran que el ambiente de trabajo y la cultura organizacional de la empresa son adecuados y permite desarrollar de buena manera el trabajo encomendado a ellos. Sin embargo, hay que mejorar la cultura organizacional, ya que es una de las mejores formas para potenciar la motivación y el empoderamiento de los empleados hacia la EMAPAO.

6. ¿Cuál considera que es el estado de los equipos tecnológicos y maquinaria que cuenta la Empresa?

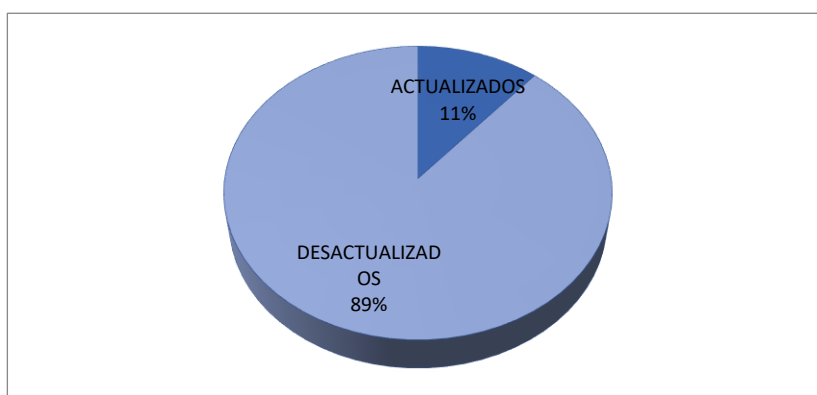
**Tabla 9**

**Estado de equipos tecnológicos y maquinaria de la Empresa**

ESTADO EQUIPOS	F	%
<b>ACTUALIZADOS</b>	10	11,24
<b>DESACTUALIZADOS</b>	79	88,76
<b>TOTAL</b>	89	100,00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por Karina Andrade



**Figura 7 Estado de los equipos tecnológicos y maquinaria de la Empresa**

Fuente: Encuesta.

Elaborado por Karina Andrade

Según la inmensa mayoría de los empleados encuestados los equipos tecnológicos, de laboratorio, informáticos y maquinaria necesita actualizarlos. La actualización debe estar acuerdo a los avances del siglo XXI, para que la Empresa tenga la tecnología y maquinaria actual.

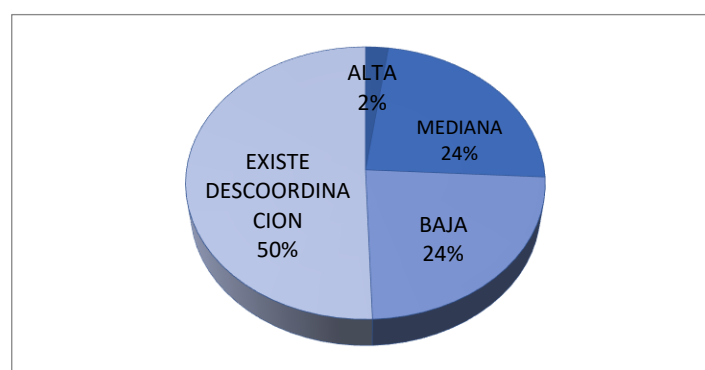
7. ¿Cómo es la coordinación entre los departamentos administrativo y financiero y directivo en la empresa?

**Tabla 10**

**Coordinación entre los departamentos financieros, administrativo y directivo de la Empresa**

COORDINACIÓN	F	%
<b>ALTA</b>	2	2,25
<b>MEDIANA</b>	21	23,60
<b>BAJA</b>	21	23,60
<b>EXISTE DESCOORDINACION</b>	45	50,56
<b>TOTAL</b>	89	100,00

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade



**Figura 8 Coordinación entre los departamentos financiero, administrativo y directivo de la Empresa**

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade

La mayoría de los empleados considera que la coordinación entre los distintos departamentos de la EMAPAO es baja y gran parte sostiene que existe una verdadera descoordinación, es decir son entidades aisladas casi sin ninguna relación.

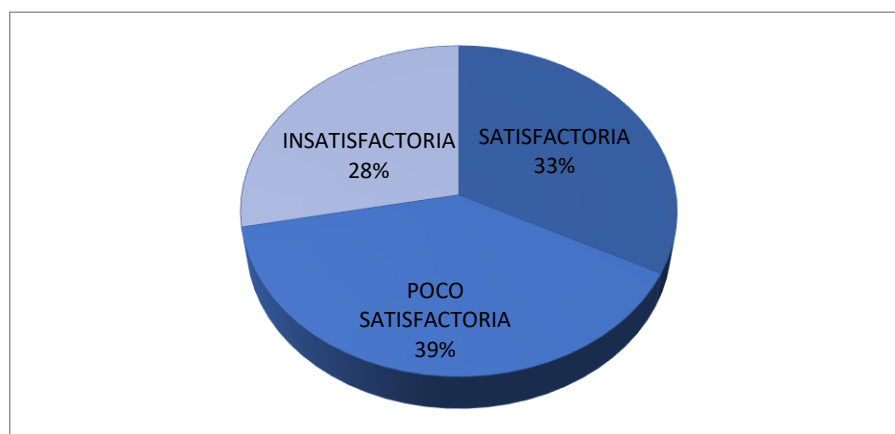
8. ¿Cuál es el nivel que usted percibe en el ciudadano otavaleño/a respecto a la atención que recibe en la EMAPAO?

**Tabla 11**

**Nivel de satisfacción del usuario**

ATENCIÓN CIUDADANA	F	%
<b>SATISFACTORIA</b>	29	32,58
<b>POCO SATISFACTORIA</b>	35	39,33
<b>INSATISFACTORIA</b>	25	28,09
<b>TOTAL</b>	89	100,00

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade



**Figura 9 Nivel de satisfacción del usuario**

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade

La tercera parte de los encuestados manifiesta que el cliente o usuario de la EMAPAO, se encuentra satisfecho de la atención recibida en la empresa. Sin embargo, una parte similar de empleados sostiene que la ciudadanía siente poco satisfecha e insatisfecha por la atención brindada.

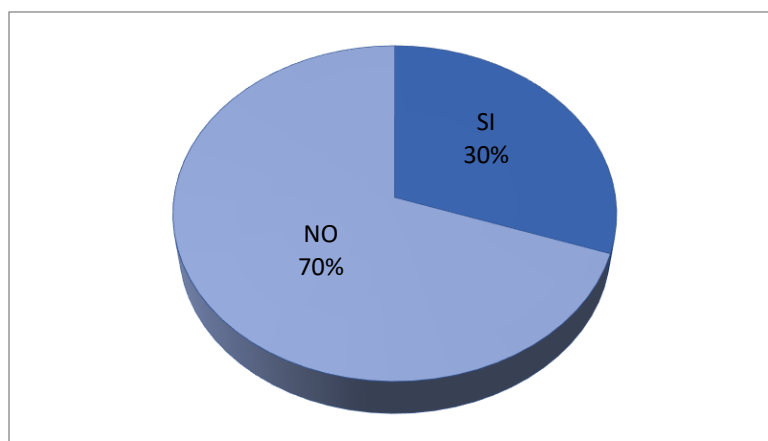
9. ¿Usted recibe la actualización y capacitación necesaria en la empresa para mejorar su desempeño en sus funciones?

**Tabla 12**

**Actualización y formación del personal de la empresa**

CAPACITACION DEL PERSONAL	F	%
<b>SI</b>	30	33,71
<b>NO</b>	69	77,53
<b>TOTAL</b>	89	100,00

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade



**Figura 10 Actualización y formación del personal de la Empresa**

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade

La mayoría de los empleados manifiestan que es necesario un proceso de capacitación y actualización a los diferentes departamentos de la EMAPAO, con ello se logrará una mayor motivación y desempeño de los trabajadores en beneficio de los usuarios que son los ciudadanos de Otavalo.

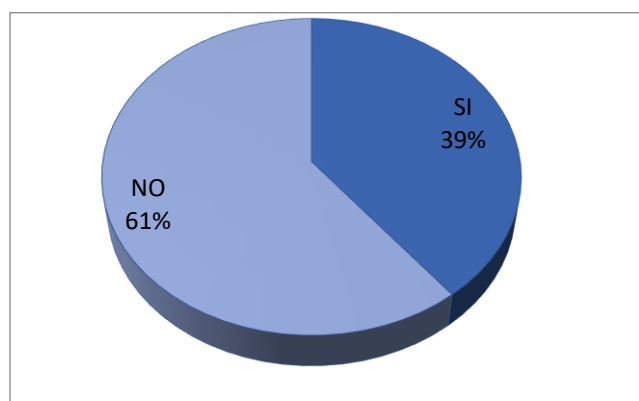
10. ¿Tiene usted claro los objetivos, la misión y la visión de la Empresa?

**Tabla 13**

**Claridad en los objetivos, la misión y visión de la Empresa**

CLARIDAD EN OBJETIVOS	F	%
<b>SI</b>	35	39,33
<b>NO</b>	54	60,67
<b>TOTAL</b>	89	100,00

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade



**Figura 11 Claridad en los objetivos, misión y visión de la Empresa**

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade

La mayoría de los encuestados no tiene claridad en los objetivos y la misión y visión de la empresa, es necesario construir en forma conjunta los objetivos, la misión y visión institucionales, para que la empresa tenga un horizonte estratégico y los trabajadores sepan con claridad hacia dónde va la empresa.

11. ¿Considera usted que es necesario diseñar y aplicar un sistema de gestión estratégica en la EMAPAO, como un instrumento estratégico que permita mejorar la calidad de atención?

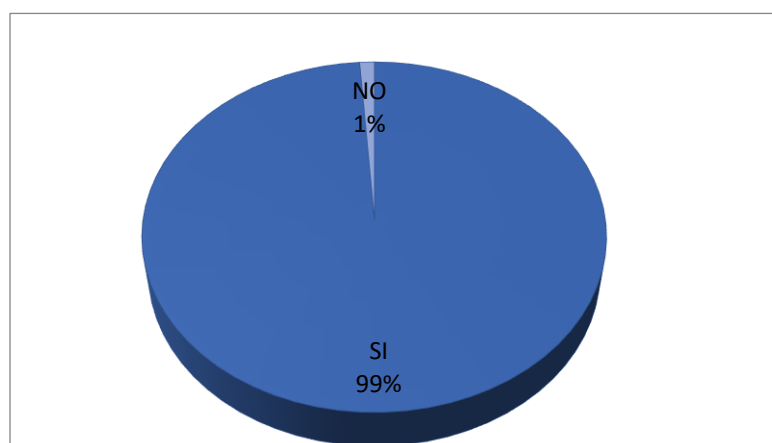
**Tabla 14**

**Aplicación de un sistema de gestión estratégica en la EMAPAO**

APLICACION DE UN SISTEMA DE GESTION ESTRATEGICA	F	%
<b>SI</b>	88	98,88
<b>NO</b>	1	1,12
<b>TOTAL</b>	89	100,00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por Karina Andrade



**Figura 12 Aplicación de un sistema de gestión estratégica en la EMAPAO**

Fuente: Encuesta.

Elaborado por Karina Andrade

Casi la totalidad de los empleados sostiene que es necesario el diseño y aplicación de un sistema de gestión estratégica, como un instrumento que permita la planificación, proyección hacia el futuro y mejore la calidad del servicio a los usuarios.

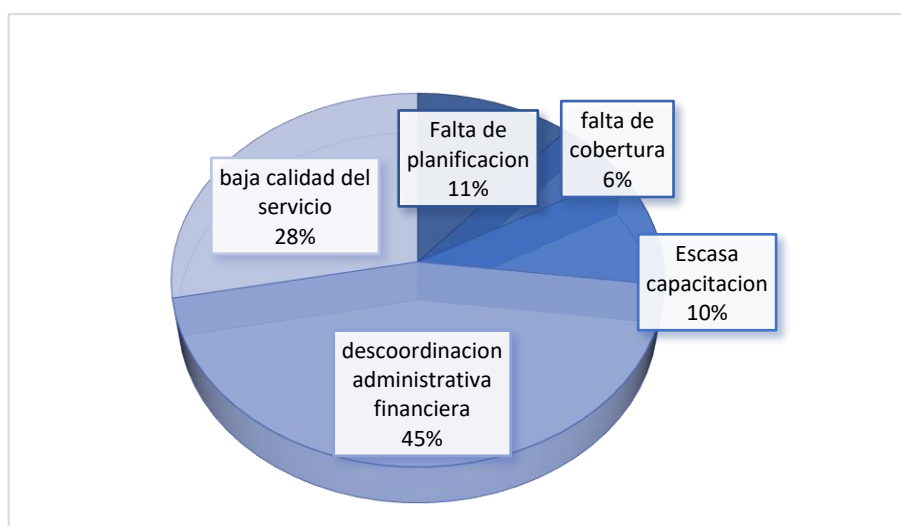
12. Escoja a su criterio el problema principal que Ud. cree que tiene actualmente la Empresa.

**Tabla 15**

**Problemas actuales de la EMAPAO**

PROBLEMA	F	%
Falta de planificación	10	11,24
falta de cobertura	5	5,62
Escasa capacitación	9	10,11
descoordinación administrativa financiera	40	44,94
baja calidad del servicio	25	28,09
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade



**Figura 13 Problemas actuales de la EMAPAO**

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade

La mayoría de los empleados coinciden en que los principales problemas de la EMAPAO son: la baja calidad del servicio, una descoordinación administrativa financiera, la escasa capacitación de los empleados, la falta de cobertura en el sector rural de Otavalo y una carencia de planificación de los proyectos y acciones que debe desarrollar a EMAPAO.



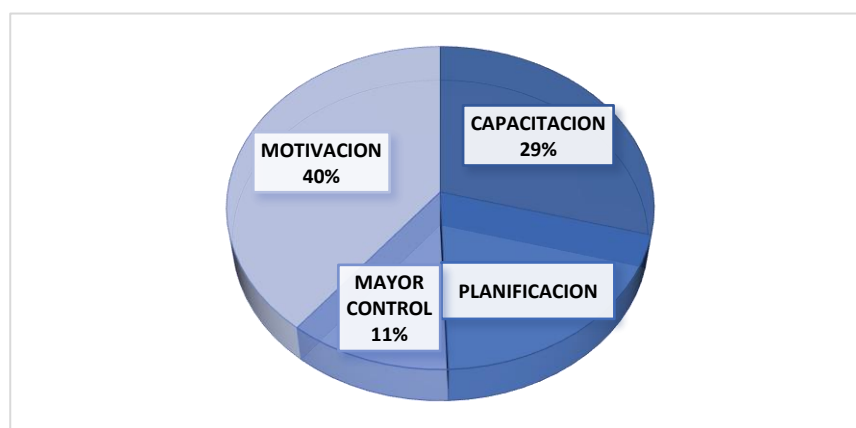
13. ¿Cuál cree usted sea la mejor estrategia para que la Empresa mejore su accionar y calidad?

**Tabla 16**

***Estrategias para mejorar el accionar y la calidad de la EMAPAO***

Estrategia	F	%
<b>CAPACITACION</b>	26	29,21
<b>PLANIFICACION</b>	18	20,22
<b>MAYOR CONTROL</b>	10	11,24
<b>MOTIVACION</b>	35	39,33
	89	100

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade



***Figura 14 Estrategias para mejorar el accionar y la calidad de la EMAPAO***

Fuente: Encuesta.  
Elaborado por Karina Andrade

La mayoría de los empleados de a EMAPAO considera como estrategias para mejorar el accionar y la calidad de la empresa: una mayor motivación ya que con ello se mejorará el desempeño, debe haber también un mayor control interno para que se vayan cumpliendo con el desarrollo de los proyectos y acciones, se debe impulsar la planificación a largo, mediano y corto plazo, la capacitación al personal, también debe ser parte de una formación continua y permanente.

## **4.2. Entrevista a directivos de la EMAPAO**

### **1. ¿Considera usted que la empresa cuenta con personal competente, que se desarrolla en un ambiente seguro; con capacidad de tomar decisiones que aseguren la efectividad?**

Los seis directivos manifiestan que el personal que trabaja en la EMAPAO son profesionales competentes que han sido seleccionados técnicamente, sin embargo, es necesario que ingresen en un proceso de mayor capacitación y actualización profesional. El ambiente que brinda la empresa es agradable y adecuado para que todos los trabajadores de la empresa desarrollen su labor con efectividad.

### **2. La Empresa cuenta con un plan estratégico y operativo, y manual de funciones y control interno. ¿Si lo tienen como se lo elaboró?**

La empresa sigue los lineamientos y objetivos determinados en el PDOT del Municipio de Otavalo. Pero consideran los directivos que se debe elaborar el plan estratégico y operativo, pero se lo debe hacer de una manera participativa, con el aporte de todos los directivos y empleados de la EMAPAO. Casi igual sucede con el manual de funciones y control interno que es necesario establecerlos. Lo que hay es un reglamento interno y un orgánico funcional de toda la empresa, en el cual están definidas las funciones de todos los empleados de la empresa.

### **3. ¿Cree que existe una gestión por procesos que genere una cadena de valor en la empresa?**

La mayor parte de los directivos dicen que la gestión que realiza la empresa está basada en resultados en obras en beneficio de la ciudadanía de Otavalo. Falta mucho para que la gestión sea hecha por procesos y programas.

### **4. ¿La tecnología, maquinaria y equipos informáticos con que cuenta la empresa considera que son actualizados? ¿Esta tecnología está ayudando a que se desarrolle una administración financiera y administrativa por procesos?**

Los directivos entrevistados expresan que la tecnología utilizada en el laboratorio es recién adquirida y actualizada. Lo que requiere actualización son los equipos informáticos y alguna maquinaria utilizada en el proceso de potabilización. La poca actualización de la

tecnología de la empresa, es un factor que impide que la administración financiera y administrativa se los desarrolle por medio de procesos.

**5. ¿Las medidas y decisiones que se toman en la Empresa son proactivas y aseguran la sostenibilidad?**

Las medidas y decisiones, según los directivos, se las hace en beneficio de la empresa y en especial de los clientes que son los ciudadanos de Otavalo. Sin embargo, la mayoría de decisiones y acciones son inmediatas y se las ejecuta para solucionar problemas que se presentan en la empresa. Falta proyectar a la empresa al futuro, es una institución de reciente creación que aún se está organizando y consolidando.

**6. ¿Cómo considera que se encuentra la imagen institucional y la cultura organizacional de la Empresa?**

Según los directivos la EMAPAO, está posicionando su imagen institucional en la ciudad, permanentemente se preocupa por que la atención a la ciudadanía sea mejor y de calidad, eso le va dando prestigio. Los directivos manifiestan que hay que trabajar para que la cultura organizacional sea una manera de que los empleados se posicionen y empoderen de la empresa, y mejoren su accionar y desempeño.

**7. ¿Cuál considera que es la cobertura y la calidad del servicio ofertado?**

Respecto a la cobertura, los directivos manifiestan que, en el sector urbano de Otavalo, la cobertura es total. Lo que falta es ampliar la cobertura en los sectores rurales de Otavalo, pero para ello se necesita recursos económicos y proyectos de gran alcance para cubrir a todos los sectores rurales e indígenas de Otavalo.

**8. ¿Considera que es necesario la implementación de un sistema de gestión estratégica para mejorar la calidad del servicio prestado?**

A los directivos les parece muy factible la propuesta de implementar un sistema de gestión estratégica en la empresa, que se convierta en el instrumento estratégico que conducirá a la EMAPAO a lograr la calidad necesaria para la satisfacción de los habitantes de Otavalo.

### **4.3. Discusión de los resultados de la investigación**

La investigación, realizada determinó algunas conclusiones y situaciones problemáticas en el desarrollo de la gestión administrativa y financiera de la EMAPAO:

- Existe una desarticulación y escasa coordinación entre los distintos departamentos de la empresa, en especial entre lo administrativo y financiero, esto ha hecho que las acciones y actividades las realicen en forma aislada, con pocas relaciones.
- En la EMAPAO no existe una planificación estratégica a largo plazo, lo que hace necesario diseñar este instrumento estratégico, lo que existe son acciones que son planificadas y ejecutadas a corto plazo las cuales no tienen un monitoreo y control necesarios.
- Es necesario fortalecer la cultura organizacional de la empresa, para que exista un verdadero empoderamiento y mejora de la imagen corporativa e institucional. Aspectos como la motivación y capacitación son insuficientemente desarrollados, según la opinión de los investigados.
- Los equipos tecnológicos y maquinaria de la empresa, según los investigados, necesitan actualizarse, con ello será uno de los factores que impulse a los empleados a mejorar su desempeño y aumentará la calidad de la empresa.
- Los entrevistados y encuestados coinciden en la necesidad de implementar un sistema de gestión estratégica como un medio sistemático y prospectivo de proyectar a la empresa a una atención de calidad, con un mejor desempeño directivo y operativo y con un control y monitoreo permanente de los proyectos y actividades de la EMAPAO. Esto le da mayor razón a la presente propuesta del diseño del sistema de gestión estratégica para la empresa.

### **4.4. Contrastación de resultados con las preguntas de la investigación**

#### **¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa y financiera de la EMAPAO?**

Los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, nos da una idea de la gestión que se está desarrollando en la empresa. La creación de la EMAPAO es uno de los factores para que no exista una planificación estratégica y operativa a largo y mediano plazo. Las acciones se las realiza de manera aislada y muchas veces improvisada. No hay articulación entre los diversos departamentos de la empresa, por lo que cada departamento prácticamente

trabaja por sí solo. Es insuficiente la motivación y capacitación del personal. Falta desarrollar mucho la cultura organizacional de la empresa, para lograr un empoderamiento en la empresa y conseguir, de esta manera, mejores resultados. El monitoreo, control y retroalimentación de la gestión de la empresa casi no existe.

### **¿Para qué diseñar un sistema de gestión estratégica aplicable a la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo?**

Según los resultados de la encuesta y entrevista aplicados a los directivos y empleados de la EMAPAO, no existe un sistema de gestión administrativa y financiera en la empresa. Las acciones son realizadas de manera aislada, no hay una verdadera articulación entre la gestión administrativa y financiera. La gestión se realiza por actividades no por procesos y no existe un control y monitoreo.

Por estas razones es necesario el diseño y entrega a los directivos de la EMAPAO para que se aplique un sistema de gestión estratégica, que debe tener las siguientes características:

- Se debe constituir la gestión como verdadero proceso de administración estratégica, mediante la formulación, implantación y evaluación de estrategias en la EMAPAO,
- Es necesario determinar los llamados factores críticos de éxito que son las claves o variables para hacer de la gestión exitosa y de calidad.
- La planificación de la gestión de la EMAPAO debe hacerse por procesos, solo así de una manera, sistemática y participativa se logrará mejora calidad y resultados en la gestión administrativa y financiera de la empresa.
- Es necesario la vinculación estratégica, técnica y financiera en la EMAPAO, constituyendo un sistema de planificación y modelos financieros que se alineen estratégicamente en todos los programas y proyectos de la empresa.
- El logro de la empresa en aspectos como la sostenibilidad, la eficiencia y la calidad.
- Desarrollar una gestión ética participativa con responsabilidad social y ambiental, mediante prácticas de gobierno participativa, corporativo, empresarial, alineado a la política del GAD municipal de Otavalo.
- Buscar la modernización de la empresa, la regulación mediante controles, monitoreos y retroalimentación y llegar a un proceso permanente de auto evaluación y mejora continua.

**¿Cuándo proporcionar a los directivos y funcionarios de la EMAPAO el sistema de Gestión, para que se realice la respectiva socialización?**

Una vez validada la propuesta y aprobado por los lectores la tesis en su totalidad se realizará la entrega del sistema de gestión administrativa y financiera de la EMAPAO a los directivos de la Empresa Pública, para que ellos a su vez realicen la respectiva socialización a los Empleados y Trabajadores en el momento que estimen pertinente.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA: SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN OTAVALO EMAPAO EP.**

#### **5.1. Antecedentes**

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo (EMAPAO-EP), es creada el 30 de junio del 2015, cuando luego de un proceso de socialización en los GADS parroquiales, en las Juntas Administradoras del Agua Potable del área rural y las filiales de la Federación de Barrios de Otavalo.

Por su reciente creación, la empresa realiza una gestión poco articulada entre los distintos departamentos: administrativo-financiero y técnico. También hay debilidades en la planificación del accionar de la empresa, lo que hace que de paso a la improvisación en muchas de las acciones desarrolladas en la EMAPAO-EP.

Esta situación problemática, justifica la propuesta de un sistema de gestión estratégica para la empresa, a fin de fortalecer la gestión y mejorar la calidad del desempeño de toda la estructura organizacional reflejada en una mejor atención de los usuarios. El sistema en mención va a constituir una valiosa herramienta de gestión para construir una empresa de prestación de servicios públicos de calidad, con la optimización de los recursos disponibles y la satisfacción y las necesidades de atención de los de usuarios del cantón Otavalo.

Para conducir y operar una organización empresarial de manera exitosa se necesita que la empresa se dirija y controle sistemáticamente y con transparencia. Se puede lograr éxitos en la gestión, implementando y manteniendo un sistema de gestión estratégica, diseñado para la mejora continua del desempeño, considerando para ello las necesidades de todos los actores interesados.

El sistema de gestión estratégica, consta de una proyección estratégica surgida del análisis situacional de la realidad de la EMAPAO, donde se presenta un innovador diseño organizacional del sistema de gestión de una manera integral basado en módulos organizacionales estratégico interrelacionado entre sí, se plantean las diferentes estrategias a cumplir a corto, mediano y largo plazo. Este modelo de gestión estratégica le va a

proporcionar a la EMAPAO, sostenibilidad para una atención de calidad y eficiencia proyectada hacia el futuro.

## **5.2. Base teórica**

### **5.2.1. Las organizaciones como sistemas**

La administración pública constituye una organización que tiene como función principal la satisfacción de los intereses generales de la ciudadanía y la comunidad en general. Las organizaciones articulan algunas dimensiones que necesitan de enfoques diferentes, precisos y específicos; sin embargo, no se debe dejar de lado una visión y comprensión global que posibilite tomar en cuenta los puntos de contacto y sinergias entre las diferentes dimensiones.

Las organizaciones constituyen sistemas que adoptan estructuras determinadas por la interacción dinámica con los otros sistemas de su entorno: usuarios, competencias, aliados, proveedores, ciudadanía.

Según, Ramio, (2016), ya en los años sesenta, *“la Teoría de la Organización da un salto cualitativo importante de la mano de la Teoría General de Sistemas al comprender que las organizaciones debían analizarse de manera integral sin dejar de lado ninguna de sus dimensiones fundamentales”*. (p.2)

Fundamentada en la teoría anteriormente vista, las organizaciones de la administración pública, constituyen verdaderos sistemas organizativos, en los cuales los subsistemas o módulos organizativos se interrelacionan entre sí conformando una totalidad, lo que le da una integridad y una visión a la organización.

Lo más importante dentro de la gestión de las organizaciones, se encuentra en las personas que son parte de ellas, esto obedece en gran medida a la motivación, creatividad y el sentido de pertenencia que tienen los miembros de la organización, pero también es necesario que a la organización se la vea como una totalidad, como un sistema en el cual se sientan parte importante.



### 5.2.2. Los sistemas de gestión

El pensamiento sistémico resulta en la actualidad imprescindible para el fortalecimiento de las organizaciones y las empresas. La visión holística en la gestión de las organizaciones es fundamental para lograr mejores resultados y calidad en los procesos que desarrolla la organización.

Los sistemas de gestión dan gran importancia a la interconexión, a las relaciones y al contexto en que se desarrolla la empresa. En este sentido, los subsistemas o módulos de la organización constituyen parte de una totalidad sistémica. La organización constituye un sistema abierto y dinámico, que no está aislado de lo que sucede en el medio externo.

*Para Iñaki, y otros (2012), un sistema de gestión se lo define como: “el conjunto interrelacionado de elementos (como procedimientos, instrucciones, formatos y elementos similares), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar”. (p.155).*

El autor del libro, el sistema de gestión de una empresa se constituye en la guía, la ruta, el mapa que explica cómo se gestiona en la empresa cada día. Se define la estructura organizativa de la empresa, se plantean claramente los procesos y procedimientos y quien asume las responsabilidades de ellos.

### 5.3. Objetivos

- Diseñar un sistema de gestión estratégica aplicable a la EMAPAO, para mejorar la calidad en la gestión administrativa, financiera y técnica.
- Validar con expertos en temas administrativos, financieros, de planificación y gestión estratégica la propuesta
- Realizar la entrega del sistema de gestión estratégica a los directivos y trabajadores de la empresa, para la posterior socialización.

### 5.4. Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en elaborar y entregar a los directivos de la EMAPAO un sistema de gestión estratégica para dinamizar y mejorar la gestión administrativa, financiera y operativa de la empresa, y con ello lograr mayor calidad en los servicios de agua potable y alcantarillado ofertados a los usuarios de la ciudad de Otavalo.

El sistema de gestión estratégica propuesto para la EMAPAO, consta de una proyección estratégica surgida del análisis de la realidad de la empresa.

Luego se propone un diseño de la estructura organizacional de manera sistémica e integral conformado por subsistemas o módulos que se encuentran interrelacionados entre sí.

Se detallan luego, las características de los diversos procesos de los diferentes módulos del sistema de gestión estratégica, con sus respectivos flujos, para que los directivos cuenten con las rutas que se debe seguir en cada uno de los procesos a fin de tomar las decisiones adecuadas y en forma oportuna.

Se plantean una serie de estrategias, con las cuales la empresa va a mejorar en forma sustancial la calidad de los servicios de agua potable y alcantarillado. Estas estrategias se las ubica en un mapa donde se encuentra todo el accionar estratégico de la EMAPAO.

## **5.5. Beneficiarios**

Los beneficiarios serán los usuarios de la empresa que son los ciudadanos otavaleños/as. También se benefician los directivos y empleados de la EMAPAO-EP, que contarán con una herramienta estratégica, como un medio para mejorar el desempeño global de la empresa y alcanzar mejores niveles de calidad.

**Beneficiarios directos:** los servidores de la EMAPAO

**Beneficiarios indirectos:** los usuarios de los servicios de agua potable y alcantarillado.

La ciudadanía otavaleña, verá como la atención al cliente en la EMAPAO, será de mayor calidad, gracias al diseño y aplicación de un sistema de gestión estratégica, porque los servicios de agua potable y alcantarillado serán mejorados sustancialmente.

## **5.6. Diseño de la propuesta**

El sistema de gestión estratégica consta de los siguientes elementos:

### **5.6.1. Planificación estratégica de la EMAPAO**

El plan estratégico representa un conjunto sistemático de acciones y decisiones que la EMAPAO ejecutará en un plazo de cinco años (2017-2022), cuyo alcance o nivel de

ejecución de este plan, dependerá de la voluntad, capacidad y formación institucional de la empresa, para realizar los cambios y transformaciones propuestas.

El plan estratégico orientará la prevención, disminución y solución de los problemas de la Empresa, y también permitirá dotar de herramientas y estrategias para la sustentabilidad y permanencia en el tiempo.

### **1. Misión**

**La EMAPAO, brinda el servicio de agua potable y alcantarillado de calidad, garantizando la salud y el bienestar de la ciudadanía de Otavalo**

### **2. Visión**

**La EMAPAO, en el 2022 será una empresa líder en la oferta de servicios de agua potable y alcantarillado, mediante el mejoramiento continuo de los procesos para la satisfacción de la ciudadanía del cantón Otavalo, utilizando tecnología adecuada y moderna**

### **3. EMAPAO análisis estratégico situacional FODA**

#### **FORTALEZAS (INTERNO)**

- Un buen nivel de autonomía administrativa y financiera
- Experiencia del personal
- Puntualidad en el pago de sueldos y salarios
- Costos de producción bajos

#### **OPORTUNIDADES (EXTERNO)**

- Disponibilidad de vertientes naturales de agua

- Convenios interinstitucionales
- Asesoría externa

### **DEBILIDADES (INTERNAS)**

- Bajo nivel de comunicación interinstitucional y asertividad
- Ausencia de programas de formación y capacitación profesional
- Desarticulación entre los diferentes departamentos de la EMAPAO
- Bajo nivel de cultura organizacional de la institución
- Carencia de planes de publicidad y marketing
- Incipiente plan de adquisiciones
- Sistema organizacional deficiente a nivel de la empresa
- Falta de políticas y sistemas de evaluación y control de la gestión de la empresa
- Baja imagen institucional
- Temor generalizado al cambio en la Empresa

### **AMENAZAS (EXTERNAS)**

- Sequías de las vertientes
- Situación e injerencia política
- Deficiente cultura de pago
- Percepción de la ciudadanía acerca del servicio prestado por la empresa

## **5. Problema diagnóstico de la EMAPAO**

Posterior al análisis FODA desarrollado de la EMAPAO el sistema organizacional es muy deficiente, esto tiene efectos en las operaciones generales de la empresa y en la motivación de los servidores que tiene consecuencias posteriores en el desempeño general de la organización. El nivel de comunicación organizacional es bastante bajo, esto ha generado una cierta desarticulación entre los diferentes departamentos de la EMAPAO.

Por lo tanto, se propone el sistema de gestión estratégico en la EMAPAO, como una herramienta estratégica que va a optimizar el uso de los recursos y conformar una empresa que ofrece los servicios de agua potable y alcantarillado de calidad.

## 6. Objetivos estratégicos

Del diagnóstico de la investigación, se determina algunos objetivos estratégicos

### DE LA COMUNIDAD

- Mejorar la satisfacción de la ciudadanía de Otavalo fortaleciendo los estándares de calidad del servicio.
- Mantener y asegurar la disponibilidad de los servicios

### ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

- Lograr la sostenibilidad de la Empresa EMAPAO-EP con equidad social
- Mejorar e incrementar la infraestructura de los servicios
- Reducir los impactos de los riesgos de amenazas naturales y de acción humana en los sistemas de agua potable y alcantarillado.
- Aumentar la eficiencia en la comunicación interna y externa
- Mejorar la calidad de atención al cliente
- Asegurar disponibilidad del recurso agua en la localidad en el mediano y largo plazo
- Potenciar las competencias del talento humano de la empresa
- Mejorar el clima organizacional y laboral
- Construir una cultura de seguridad y salud ocupacional
- Promover una cultura de planificación y gestión estratégica empresarial

### EN LO TÉCNICO

- Lograr la continuidad del servicio de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Otavalo, mediante la optimización de las redes de distribución.
- Mantener una línea de conducción confiable que reduzca al máximo los riesgos de interrupción del flujo de agua, mediante la optimización de las estructuras existentes.

Mantener la calidad del agua con que se abastece a la ciudadanía de Otavalo, para precautelar la salud de los habitantes, mediante un control continuo de las características físicas, químicas y bacteriológicas, así como un permanente control de todos los procesos de calidad del agua

## **7. Políticas**

### **P.1. Respeto a los derechos ciudadanos**

La EMAPAO garantizará el cumplimiento de los derechos de todos los ciudadanos que habitan en el territorio urbano y rural del Cantón Otavalo, referentes al abastecimiento de agua potable y alcantarillado.

### **P.2. Uso óptimo y responsable de los recursos**

El módulo o subsistema financiero de la EMAPAO, generará conciencia en optimizar los recursos disponibles accionando con criterios de austeridad y eficiencia.

### **P.3. Desarrollo de una gestión eficiente y confiable en beneficio de la ciudadanía otavaleña.**

La empresa desarrollará una atención con enfoque de servicio al cliente, para que la ciudadanía otavaleña identifique a la EMAPAO-EP, como un proveedor confiable de los servicios de agua potable y alcantarillado.

### **P.4. Promueve la participación efectiva y el empoderamiento de los directivos y empleados de la empresa.**

La gerencia de la EMAPAO, impulsará la participación e integración activa de todo el personal de la empresa para lograr un mayor empoderamiento y compromiso con la misión institucional.

### **P.5. Promueve la participación ciudadana en la prestación de servicios de la empresa**

El Módulo de Auditoría, seguimiento y control, incorporará a la participación ciudadana en mecanismos de control y veedurías, en la gestión de la empresa y el GAD municipal de Otavalo.

## **P.6. Desarrolla una gestión exigible, observable y verificable**

La EMAPAO desarrollará una gestión fundamentada en la transparencia, estableciendo metas y compromisos realistas y factibles.

## **8. Principios**

Los principios por los cuales se rige el accionar de la EMAPAO, son:

- Participación y compromiso de todos los miembros de la EMAPAO.
- Gestión basada en procesos y resultados, apoyada en indicadores y sistema de evaluación.
- Mejora continua en los procesos, productos y servicios.
- Liderazgo y compromiso de la dirección en una gestión de calidad.
- Atención prioritaria a la satisfacción de los usuarios de los servicios.
- Cambios en la cultura organizacional y desarrollo organizacional.

## **9. Valores corporativos**

Los valores corporativos que impulsan en las acciones de la empresa son:

### **a. HONESTIDAD**

Todo el accionar de la EMAPAO, se desarrolla en un ambiente de ética, honorabilidad, confianza y armonía, lo que garantiza el respaldo, la seguridad y credibilidad de la empresa

### **b. EQUIDAD**

El accionar de la EMAPAO, promulga el acceso universal a los servicios básicos de agua potable y alcantarillado, por parte de la ciudadanía de todo el Cantón Otavalo, lo cual está promoviendo la inclusión social.

### **c. TRANSPARENCIA**

La EMAPAO actúa con claridad y promueve el pleno derecho de la ciudadanía de estar informada del desempeño y accionar de la empresa.

**d. RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La EMAPAO asume un compromiso solidario con los ciudadanos otavaleños. Considera a sus clientes como personas con plenos derechos sobre los servicios que la empresa presta.

**e. RESPETO**

La EMAPAO manifiesta respeto mediante sus operaciones y acciones, a la ciudadanía de Otavalo, a sus trabajadores y al medio ambiente, valorando sus intereses y necesidades.

**5.7. Sistema de gestión estratégica en la EMAPAO****a. SISTEMA DE GESTIÓN**

Enmarcado dentro de un nuevo enfoque de gestión de la actual administración del GAD municipal de Otavalo, la EMAPAO pretende mediante un sistema de gestión estratégica integral implementar buenas prácticas de gobierno corporativo, a través de la gestión ética y participativa con responsabilidad social y ambiental.

En la EMAPAO se plantea el siguiente sistema de gestión con los respectivos componentes:





**Figura 15 Sistema de gestión estratégica de la EMAPAO**

Elaborado por Karina Andrade

## **b. ASPECTOS LEGALES**

El nuevo sistema de gestión estratégica de la EMAPAO, está basada en la Constitución de la República del Ecuador, en los siguientes artículos:

Art.12.- Que establece que el agua es un derecho humano fundamental e irrenunciable;

Art. 314.- Que garantiza la universalidad, eficiencia, accesibilidad, continuidad y calidad del servicio, así como que los precios y tarifas de estos servicios sean equitativos, estableciendo su regulación y control;

Art. 318.- Establece que el agua es patrimonio nacional estratégico de uso público, prohibiendo toda forma de privatización; y,

Art. 411.- Señala que el Estado garantizará la conservación, recuperación y manejo integral de los recursos hídricos, cuencas hidrográficas y caudales ecológicos.

También en el Art. 137 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), determina que los GAD planifiquen y operen la gestión integral del servicio público de agua potable. Los precios serán equitativos, a través de las tarifas diferenciadas a favor de los sectores con menos recursos económicos, para lo cual se establecerán mecanismos de regulación y control.

Las metas de la EMAPAO se regirán en conformidad con el Plan Nacional para el Buen Vivir elaborado por SENPLADES, de acuerdo con los siguientes objetivos:

- Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población; y
- Objetivo 4: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.

El sistema de gestión de la EMAPAO, se articula con el modelo de gestión del GAD Municipal de Otavalo, en la medida que es un ente ejecutor de las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con la provisión de los servicios de agua potable y saneamiento, respetando los principios de la gestión del Gobierno Local de Otavalo, integral, desconcentrado y participativo.

En este sentido, la EMAPAO, siente la necesidad de desarrollar una gestión coordinada, complementaria y articulada con los distintos departamentos e instancias del Municipio de Otavalo.

### **c. LA VINCULACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA- FINANCIERA DE LA EMAPAO**

La planificación técnica de la EMAPAO debe responder a la estrategia organizacional definida en la Planificación Estratégica, y, por otro lado, que los programas y proyectos deben contar con el debido financiamiento, por ello se plantea la necesidad de establecer un Sistema de Planificación que integre todos estos componentes (estratégico, técnico y financiero).

La planificación administrativa- financiera se compone de un modelo financiero, el cual reúne los ingresos previstos, el plan de inversiones, los costos de operación y gastos administrativos y financieros. Con ello se formulan los estados financieros proyectados con los cuales se determinan mecanismos para la toma de decisiones oportuna.

Con el objeto de ajustar la gestión de la EMAPAO a las exigencias que implican los nuevos retos, se contemplan proyectos de fortalecimiento institucional en diferentes ámbitos, tales como lograr el alineamiento estratégico de todos los programas de la Empresa, fortalecer la gestión por procesos, desarrollar mecanismos para mejorar la gerencia, establecer adecuados canales de comunicación interna, automatización de procesos y **optimización operativa.**

### **d. SOSTENIBILIDAD**

Para la sostenibilidad de la EMAPAO, es necesario manejar políticas tarifarias que permitan el buen desempeño empresarial con equidad social., proyectar el manejo esquemas de subsidios focalizados que faciliten la identificación de las personas más vulnerables y su otorgamiento a quienes realmente los necesitan.

El desarrollo de una gestión comercial dará mayor agilidad a los procesos de recuperación de cartera y facturación, como una forma de producir liquidez para un normal funcionamiento de la EMAPAO

**e. EFICIENCIA**

Se hace necesario impulsar cuatro lineamientos de acción:

- 1) Levantamiento y optimización de procesos
- 2) Adecuación organizacional ágil y flexible que supere las dificultades de los trámites burocráticos.
- 3) Priorizar y optimizar inversiones para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
- 4) Reducción de costos en todas las áreas de la empresa.

**f. CALIDAD**

Acentuar en la consecución de la universalización de los servicios de agua potable, saneamiento (alcantarillado, descontaminación y tratamiento de aguas servidas). Vincular parámetros como continuidad, calidad físico química y bacteriológica del agua que consumen los otavaleños. Establecimiento de una cultura de servicio al cliente.

**g. GESTIÓN ÉTICA Y PARTICIPATIVA CON RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL**

Establecimiento de prácticas de gobierno corporativo empresarial, alineado y consensuado con las políticas públicas del GAD municipal de Otavalo. La gestión de la Empresa considera la responsabilidad social con la comunidad, contemplado entre otros aspectos, la implementación de una política tarifaria justa para las personas que no pueden cubrir los costos del servicio; así como la responsabilidad con el medio ambiente, expresada en el tratamiento de aguas servidas, la gestión de quebradas y laderas, el manejo y conservación de las cuencas hidrográficas y fuentes de agua, la disminución de las pérdidas y consumos excesivos, la mitigación de impactos ambientales, etc.

**h. MODERNIZACIÓN**

Impulsar la investigación relacionada con aspectos sectoriales y empresariales, buscar una integración tecnológica que soporte adecuadamente los procesos empresariales, transferencia de tecnología y conocimiento, sistematización de experiencias, capacitación y formación del personal empresarial en busca de la superación personal; y, una gestión

moderna tomando como uno de sus pilares básicos el conocimiento y la tecnología. Aquí se puede considerar las estrategias de expansión y crecimiento hacia nuevas áreas de acción.

#### **i. REGULACIÓN**

La EMAPAO, debe ejercer una gestión técnica y responsable de los servicios, con controles y monitoreo de indicadores en niveles de eficiencia, implementando modelos y parámetros de cálculo de tarifas, todo soportado y acompañado de procesos de veeduría ciudadana que generen confianza sobre los servicios de agua potable y alcantarillado que recibe la comunidad.

#### **j. AUTOEVALUACIÓN**

Para fortalecer la gestión de la Empresa y, para resaltar la importancia de la evaluación que midan la eficiencia y la eficacia de los servicios que brinda la Empresa, se continuará con la implementación de mecanismos de autoevaluación empresarial que definan las líneas de la gestión para su crecimiento y cumplimiento en los tiempos.

### **5.8. Estructura y funcionamiento del sistema de gestión estratégica de la EMAPAO**

La estructura sistémica de la EMAPAO, está compuesta por seis subsistemas o módulos estratégicos, los cuales se encuentran interrelacionados entre si constituyéndose en un todo. Los módulos son: 1) modulo estratégico direccional, 2) módulo administrativo, 3) módulo financiero, 4) módulo operativo, 5) módulo de auditoría, seguimiento y control, y 6) módulo de planificación y cobertura.

#### **5.8.1. Módulo de dirección estratégica**

Se encuentra integrado por el cuerpo directivo de la empresa. Encargado de dar las direcciones estratégicas de la EMAPAO fundamentadas en la misión y visión institucionales. Está compuesto por el Gerente general, el Director Administrativo-Financiero, el Director Técnico, el Director de Auditoria, Seguimiento y Control, y el Director de Planificación y Cobertura.

Se reunirán periódicamente, por lo menos una vez al mes, o cuando el gerente general de la Empresa lo requiera.

El proceso que se desarrolla en el Módulo de Dirección estratégica, consta de las siguientes actividades:

- Identificación de la posición actual y futura de la EMAPAO
- Realizar un análisis externo e interno de la EMAPAO
- Decisión de las estrategias a aplicar en la empresa
- Implantar y controlar los proyectos, acciones y operaciones que realiza la EMAPAO

### **5.8.2. Módulo financiero**

Es el encargado del manejo y distribución de los recursos financieros de la empresa. Formula y presenta el presupuesto de la empresa. Gestiona los recursos financieros e informa del movimiento financiero a la gerencia de la empresa, para la rendición de cuentas ante el GAD municipal de Otavalo y la ciudadanía.

Tiene interrelaciones permanentes con los otros cinco módulos del sistema, para de esta forma atender en forma oportuna las necesidades y solicitudes presupuestarias de todo el accionar de la empresa.

Está conformado por el Director Financiero, contador y secretaria del departamento financiero de la EMAPAO-EP.

El proceso que se desarrolla en el módulo financiero consta de algunas actividades:

- Realizar un balance general financiero del año actual
- Se realiza un pronóstico de pagos de los servicios de agua y alcantarillado por los usuarios para el siguiente año
- Realizar planes de financiamiento y de producción de servicios
- Se planifica el desembolso de los activos fijos y se hace un Estado de resultados en forma periódica

### **5.8.3. Modulo administrativo**

Está conformado por el director administrativo y por los funcionarios encargados de tareas de secretariado y administrativas de la empresa.

Mantiene interrelaciones con los otros módulos del sistema para realizar todas las tareas administrativas y de secretariado de la empresa.

El proceso que se desarrolla en el Módulo Administrativo, consta de las siguientes actividades:

- Implementar las acciones y procesos administrativos propuestos en la planificación estratégica de la EMAPAO
- Ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos de la EMAPAO
- Guiar coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.
- Asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados,

#### **5.8.4. Módulo técnico**

Está conformado por todos los empleados que efectúan operaciones en el sistema de agua potable, realizan las lecturas de la calidad de agua, realizan los análisis de laboratorio de la calidad físico química del agua, controlan el proceso de potabilización, realizan labores de mantenimiento del sistema de agua potable.

Mantiene interacción permanente con los otros módulos del sistema de gestión estratégica para que todas las operaciones y acciones cumplan con las metas y objetivos propuestos por la empresa.

El proceso que se desarrolla en el Módulo Técnico, consta de algunas actividades:

- Captación del agua en la fuente de suministro
- El agua captada se la analiza en el laboratorio
- El agua analizada se la conduce para el tratamiento
- Se realiza el control analítico de la calidad del agua tratada
- Control de calidad del producto final que llega al usuario

### **5.8.5. Módulo de planificación estratégica y cobertura**

Integrado por los funcionarios de la empresa encargados de la planificación del accionar a corto, mediano y largo plazo. La planificación debe estar alineado al PDOT del Gobierno Municipal de Otavalo.

Está fuertemente interrelacionado con los demás módulos para la ejecución planificada de todas las acciones y proyectos de la empresa.

Las actividades que se desarrollan como parte del procesos de planificación estratégica y cobertura, son:

- Realizar en forma periódica un diagnóstico situacional de la Empresa
- Realizar el Plan Estratégico de la EMAPAO
- Ejecución del Plan estratégico
- Hacer seguimiento y control del Plan estratégico

### **8.5.6. Módulo de auditoria, seguimiento y control**

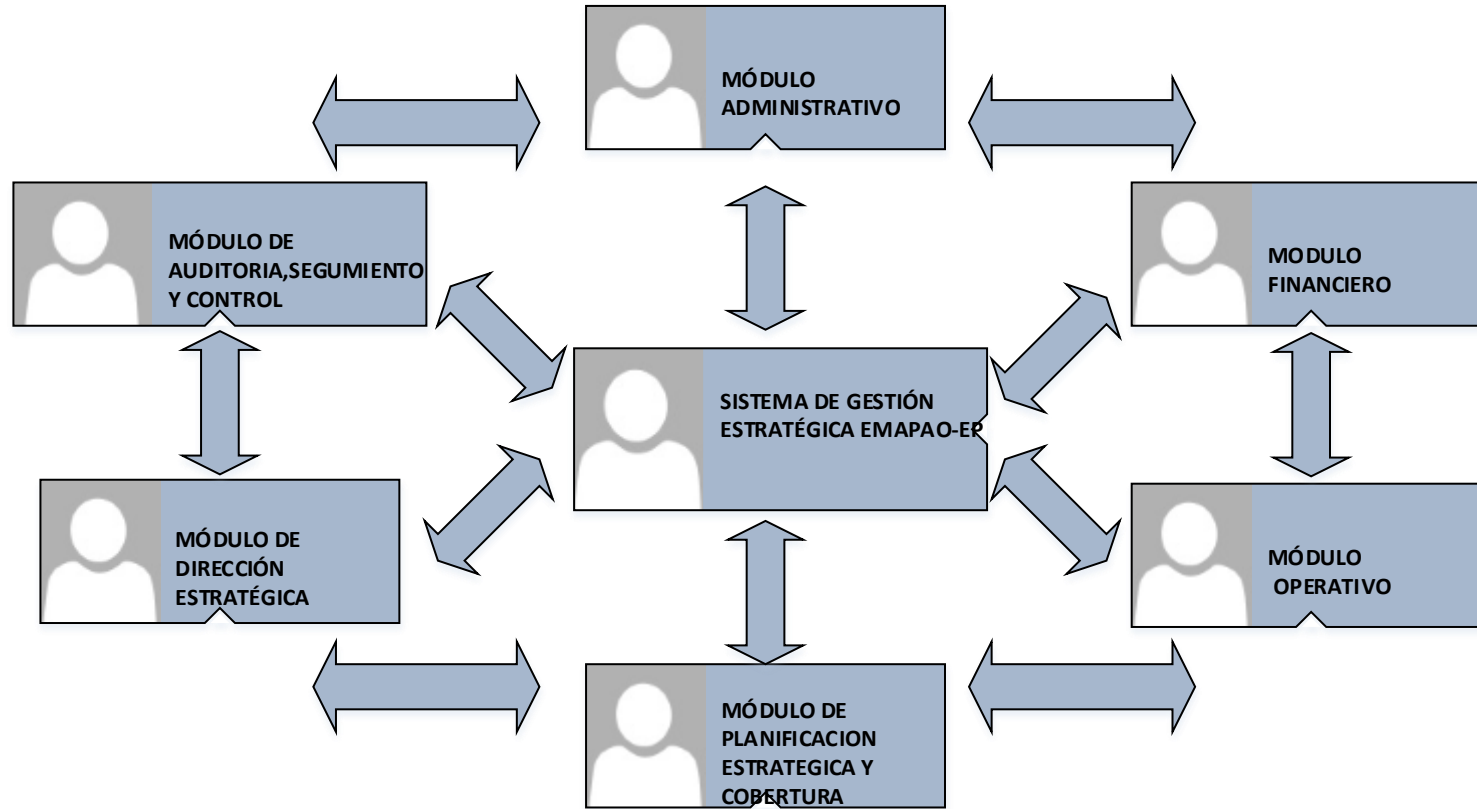
Encargado del monitoreo, seguimiento y control del accionar y el desarrollo de los diferentes proyectos de la empresa. Esto permite que la empresa vaya cumpliendo sus objetivos y metas enfocadas dentro de la misión y visión institucionales. También permite dar retroalimentación como una manera de mejorar los procesos.

El proceso de auditoría, seguimiento y control se lo desarrolla mediante la ejecución de las siguientes actividades:

- Evaluar el nivel de satisfacción del usuario por el servicio brindado por la EMAPAO
- En forma periódica o cuando la Gerencia lo solicite se realiza un proceso de auditoría interna
- De una manera permanente se realiza el seguimiento y medición de los procesos que desarrolla la EMAPAO

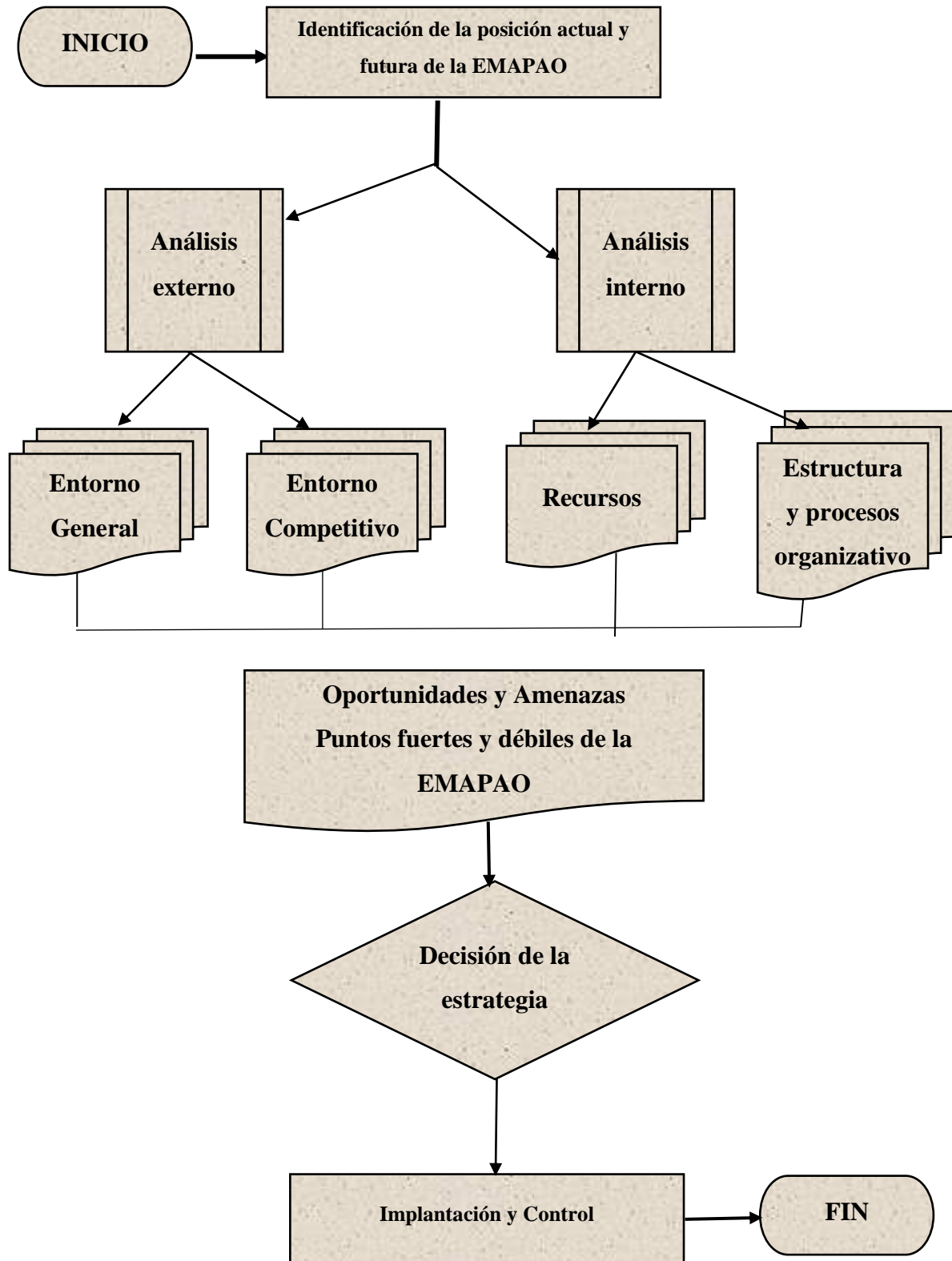
De una manera permanente se realiza el seguimiento y medición de los productos que ofrece la EMAPAO: agua potable y alcantarillado.





**Figura 16 Estructura sistema de gestión estratégico EMAPAO-EP**

Elaborado por Karina Andrade



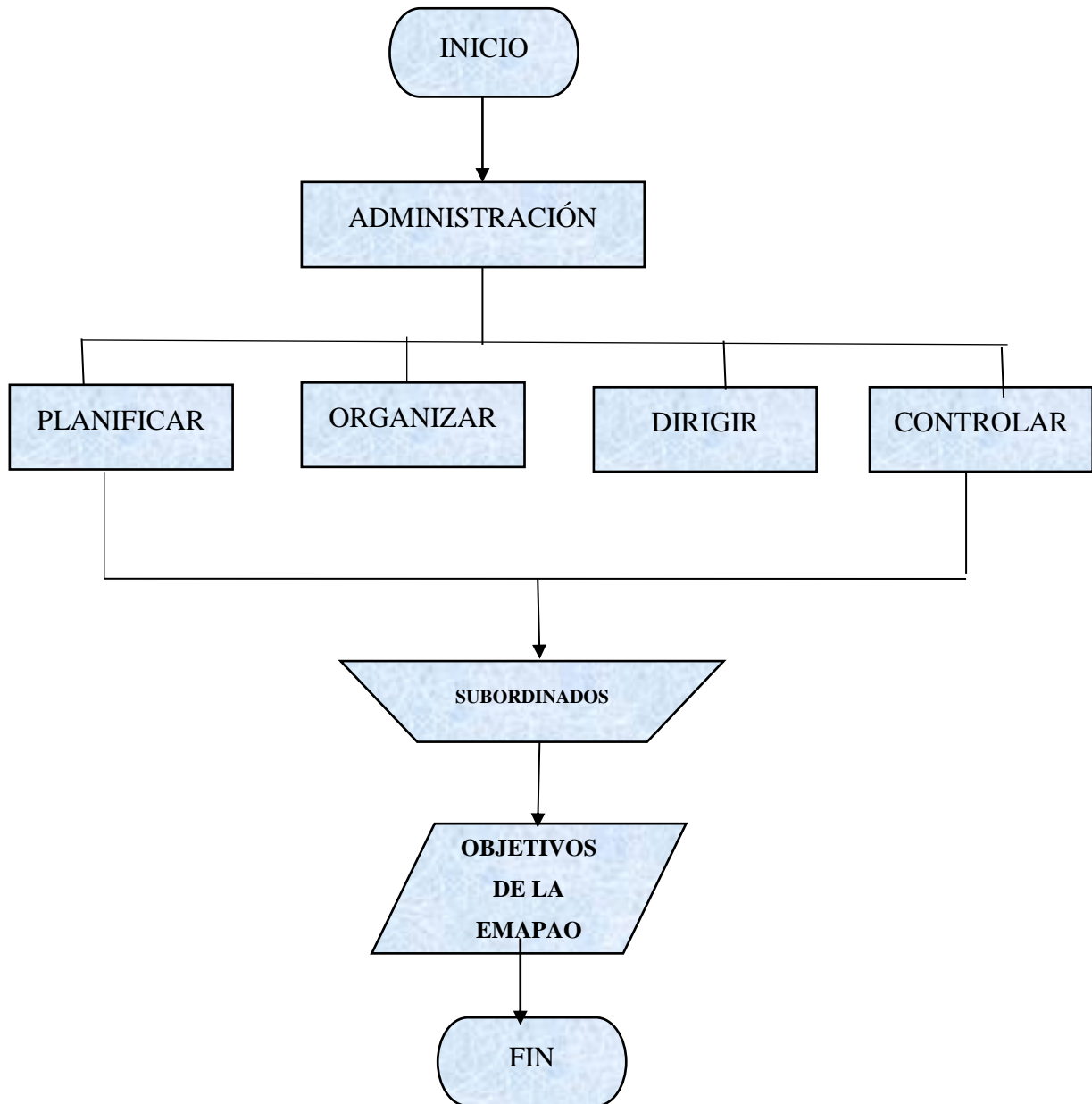
**Figura 17** Proceso del Módulo de Dirección Estratégica

Elaborado por Karina Andrade

## FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

### DENOMINACIÓN DEL PROCESO: PROCESO DEL MÓDULO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Identificación de la posición actual y futura de la EMAPAO	En reuniones del Módulo de Direccionamiento Estratégico se va identificando y definiendo la situación actual y se proyecta la posición futura deseada de la EMAPAO	Módulo de Dirección Estratégica	Planificación Estratégica
Realizar un análisis externo e interno de la EMAPAO	Se hará reuniones con el módulo de Planificación Estratégica y Cobertura para recibir y analizar los informes del análisis interno y externo de la EMAPAO, en forma periódica.	Módulo de Dirección Estratégica	Informe Análisis Externo e Interno (FODA)
Decisión de las estrategias a aplicar en la empresa	En reuniones de análisis se determinan las diferentes estrategias a aplicarse a corto mediano y largo plazo	Módulo de Dirección Estratégica	Mapa estratégico
Implantar y controlar los proyectos, acciones y operaciones que realiza la EMAPAO	En reuniones se va decidiendo las maneras de implantar los proyectos, procesos y acciones de la empresa. Coordinar con el Módulo de auditoría Seguimiento y Control la evaluación y seguimiento de manera permanente.	Módulo de Dirección Estratégica	Informe de Auditoría, Seguimiento y Control Decisiones



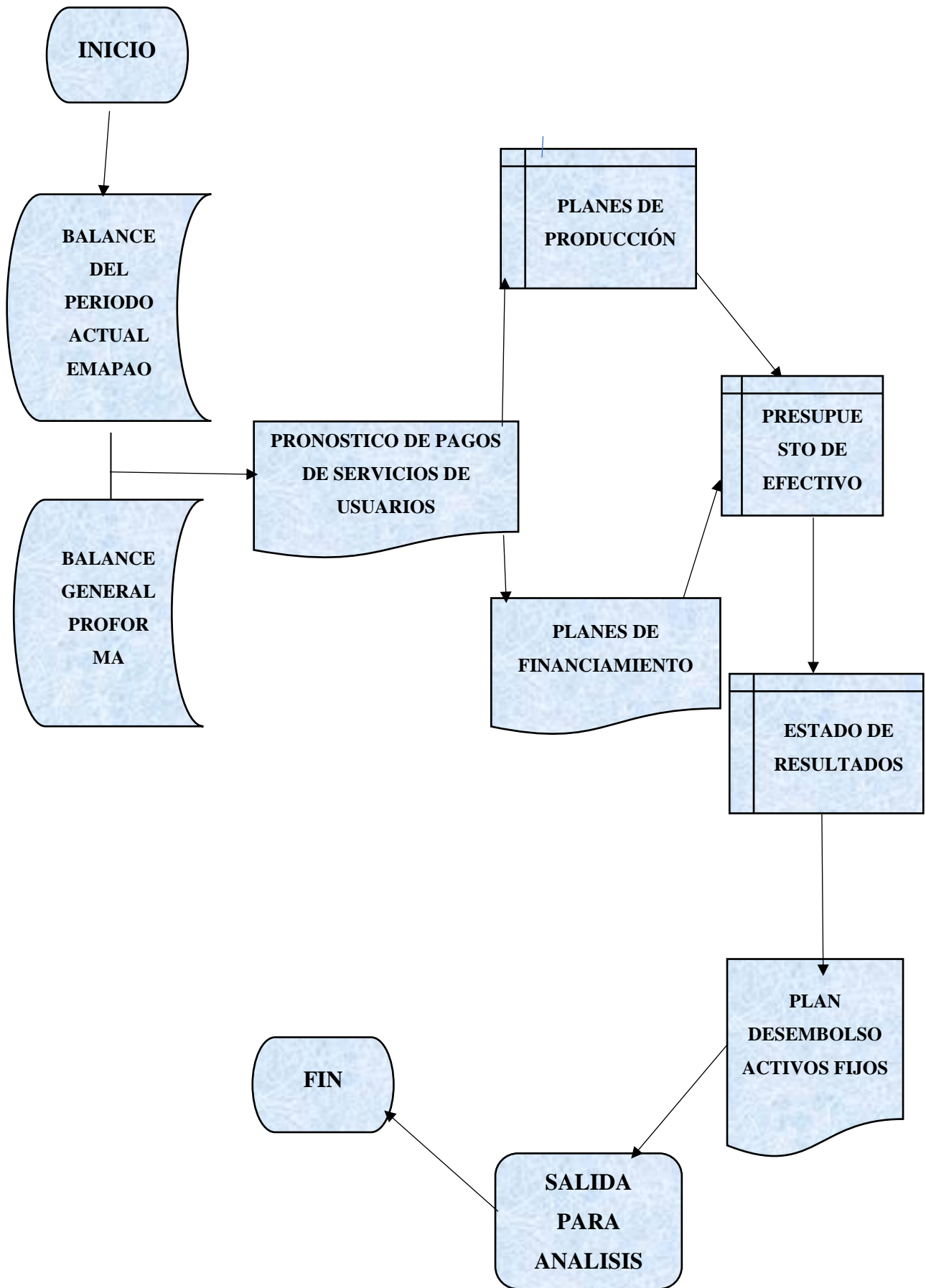
**Figura 18** Proceso administrativo

Elaborado por Karina Andrade

## FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

### DENOMINACIÓN DEL PROCESO: PROCESO ADMINISTRATIVO DEL MÓDULO ADMINISTRATIVO FINANCIERO.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Implementar las acciones y procesos administrativos propuestos en la planificación estratégica de la EMAPAO	Coordinar con el Módulo de Dirección Estratégica y el Módulo de Planificación Estratégica y Cobertura la implementación de las diversas acciones administrativas de la EMAPAO	Módulo Administrativo-Financiero	Planificación estratégica de funciones Manual de Reglamentos Interno Orgánico Funcional
Ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos de la EMAPAO	En coordinación con el Módulo de Dirección estratégica se procede a la asignación de recursos, a organizar las actividades, determinar responsabilidades, asignar tiempos, asignar funciones.	Módulo administrativo financiero de Dirección Estratégica.	Manual de Funciones Orgánico Funcional POA
Guiar coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.	En coordinación con el módulo de Dirección estratégica se determina lo que debe hacerse, establecer cómo se deberán llevar a cabo las actividades de la empresa y vigilar lo que debe hacerse.	Módulo administrativo financiero de Dirección Estratégica.	Informes de gestión
Asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados,	Conjuntamente con los módulos de dirección estratégica y el módulo de seguimiento, evaluación y control indicadores y estándares de control.	Módulo administrativo de Dirección Estratégica de Evaluación, Seguimiento y Control.	Plan de seguimiento y evaluación



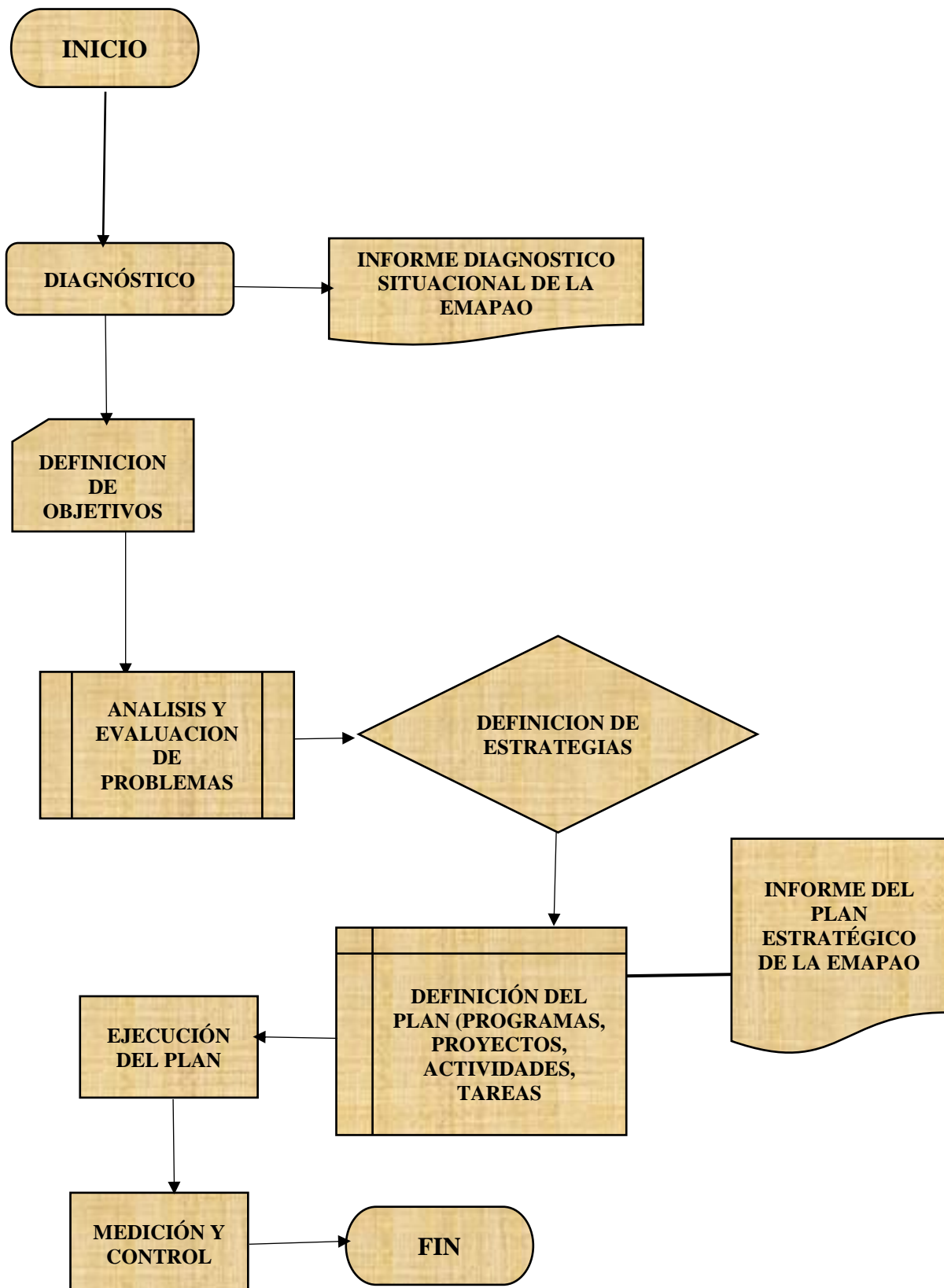
**Figura 19 Proceso Financiero**

Elaborado por Karina Andrade

## FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

### DENOMINACIÓN DEL PROCESO: PROCESO FINANCIERO.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Realizar un balance general financiero del año actual	Se hace durante el periodo de un año un balance general determinando los egresos e ingresos de la EMAPAO	Módulo Administrativo Financiero	Informe del Balance General
Se realiza un pronóstico de pagos de los servicios de agua y alcantarillado por los usuarios para el siguiente año	Se proyecta los posibles pagos de los usuarios por los servicios de agua y alcantarillado en este año.	Módulo Administrativo Financiero	Proyecciones de pagos
Realizar planes de financiamiento y de producción de servicios	Conjuntamente con el módulo de Dirección Estratégica se elabora planes de financiamientos y de producción de servicios	Módulo Administrativo Financiero Módulo de Dirección Estratégica	Documento Planes de Financiamiento y Producción de Servicios
Se planifica el desembolso de los activos fijos y se hace un Estado de resultados en forma periódica	En reuniones en el Módulo administrativo Financiero se planifica los desembolsos de los activos fijos y se hace un estado de resultados de manera periódica.	Módulo Administrativo Financiero	Planificación de desembolsos de activos fijos y documento de Estado de resultados.



**Figura 20** Proceso del módulo de planificación estratégica y cobertura

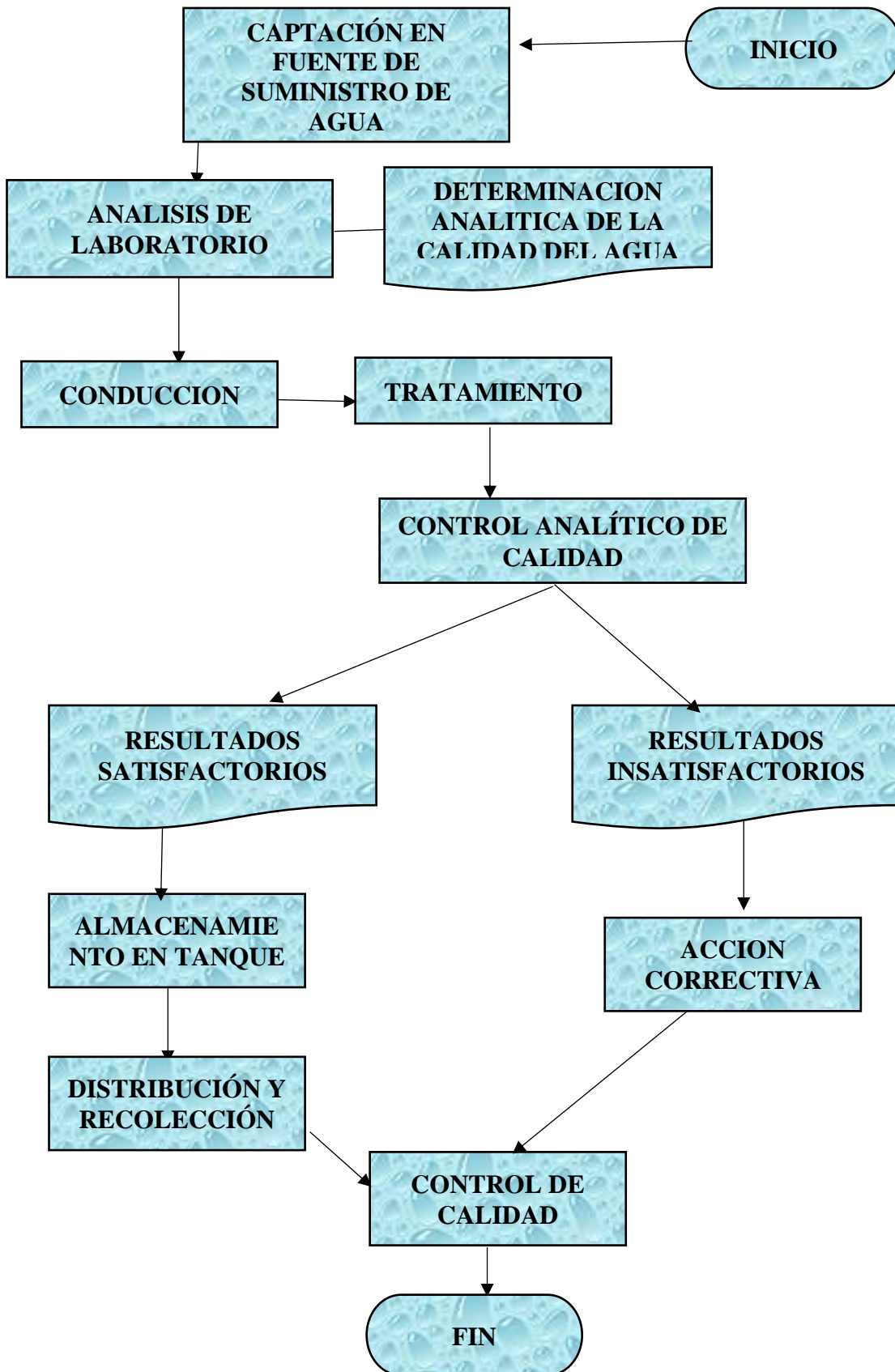
Elaborado por Karina Andrade



## FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

### DENOMINACIÓN DEL PROCESO: PROCESO DEL MÓDULO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COBERTURA

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Realizar en forma periódica un diagnóstico situacional de la Empresa	Cada período de cinco años o en el caso que la Gerencia lo solicite se hace una investigación Diagnóstica aplicando instrumentos de investigación como encuestas y entrevistas	Módulo de Planificación estratégica	Informe del Diagnóstico Situacional de la EMAPAO
Realizar el Plan Estratégico de la EMAPAO	Luego de haber realizado el diagnóstico situacional se elabora el Plan Estratégico: se definen los objetivos, las estrategias, los proyectos las actividades, las tareas.	Módulo de Planificación estratégica	Documento del Plan Estratégico
Ejecución del Plan estratégico	Se entrega el documento del Plan Estratégico al Módulo de Dirección Estratégica para que se proceda a su ejecución.	Módulo de Planificación estratégica Módulo de Dirección Estratégica	Documento del Plan estratégico con responsables de su ejecución
Hacer seguimiento y control del Plan estratégico	Conjuntamente con el Módulo de Auditoría, Seguimiento y Control se hace el monitoreo y evaluación del desarrollo y ejecución del Plan Estratégico	Módulo de Planificación estratégica Módulo de Auditoría, Seguimiento y Control	Informe de seguimiento y control del Plan Estratégico



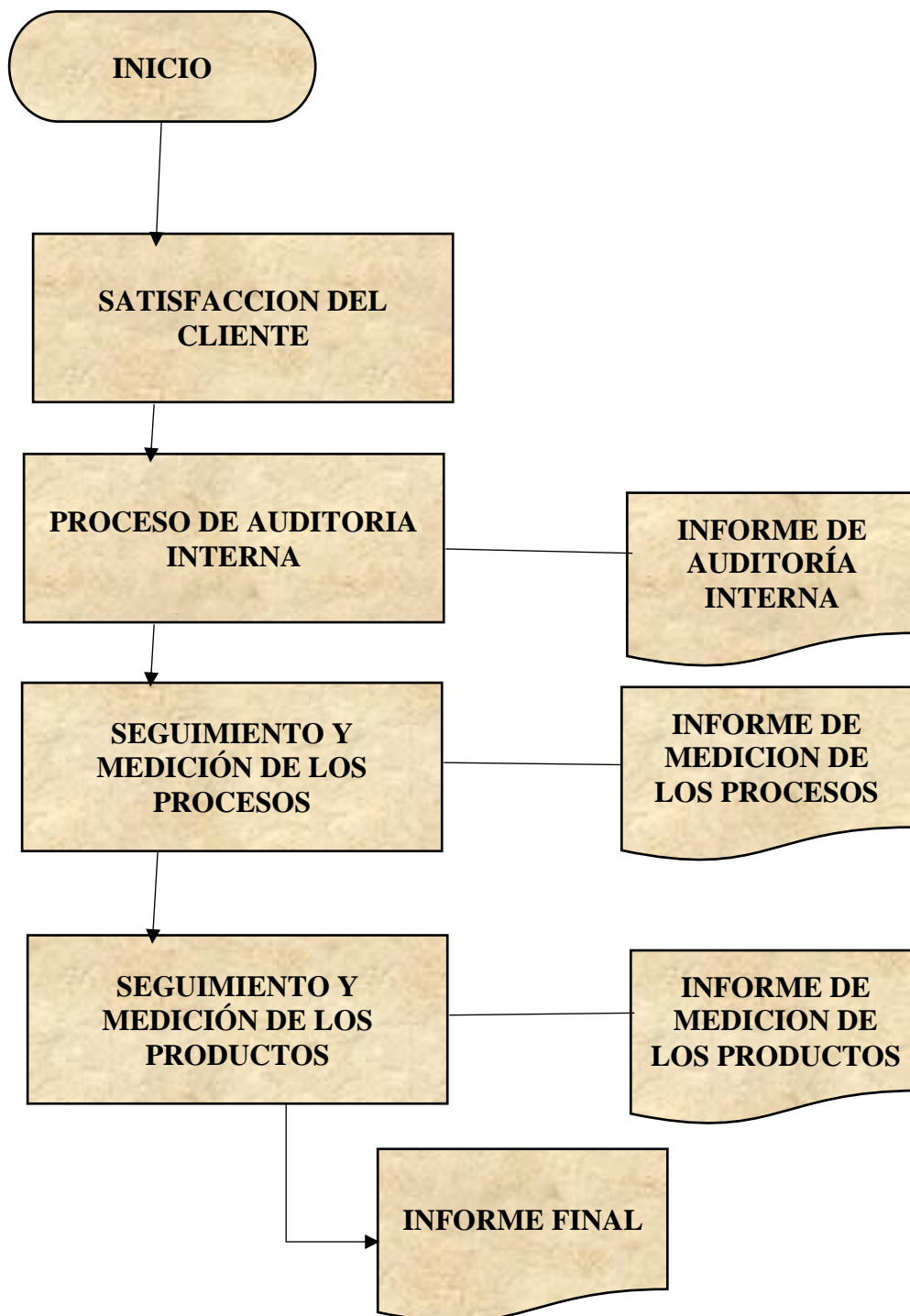
**Figura 21** Proceso del Módulo Técnico

Elaborado por Karina Andrade

## FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

### DENOMINACIÓN DEL PROCESO: PROCESO DEL MÓDULO TÉCNICO

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Captación del agua en la fuente de suministro	Se capta el agua en las fuentes de suministro para analizarla y tratarla	Modulo Técnico	Informe
El agua captada se la analiza en el laboratorio	Con el análisis de laboratorio se determina analíticamente la calidad del agua	Modulo Técnico	Informe analítico de la calidad del agua
El agua analizada se la conduce para el tratamiento	El agua es tratada y potabilizada	Módulo técnico	Informe del proceso de tratamiento
Se realiza el control analítico de la calidad del agua tratada	Al realizar este análisis si los resultados son satisfactorios se procede a almacenar el agua en los tanques para su distribución a los usuarios; pero si el resultado no es satisfactorio se procede a realizar acciones correctivas.	Módulo Técnico	Informe del control de calidad del agua
Control de calidad del producto final que llega al usuario	Se hace un control de la calidad del agua que consume el usuario	Módulo Técnico	Informe de la calidad del agua que consume el usuario.



*Figura 22 Proceso de Auditoría, Seguimiento y Control*

Elaborado por Karina Andrade

## FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

### DENOMINACIÓN DEL PROCESO: PROCESO DEL MODULO DE AUDITORÍA, SEGUIMIENTO Y CONTROL

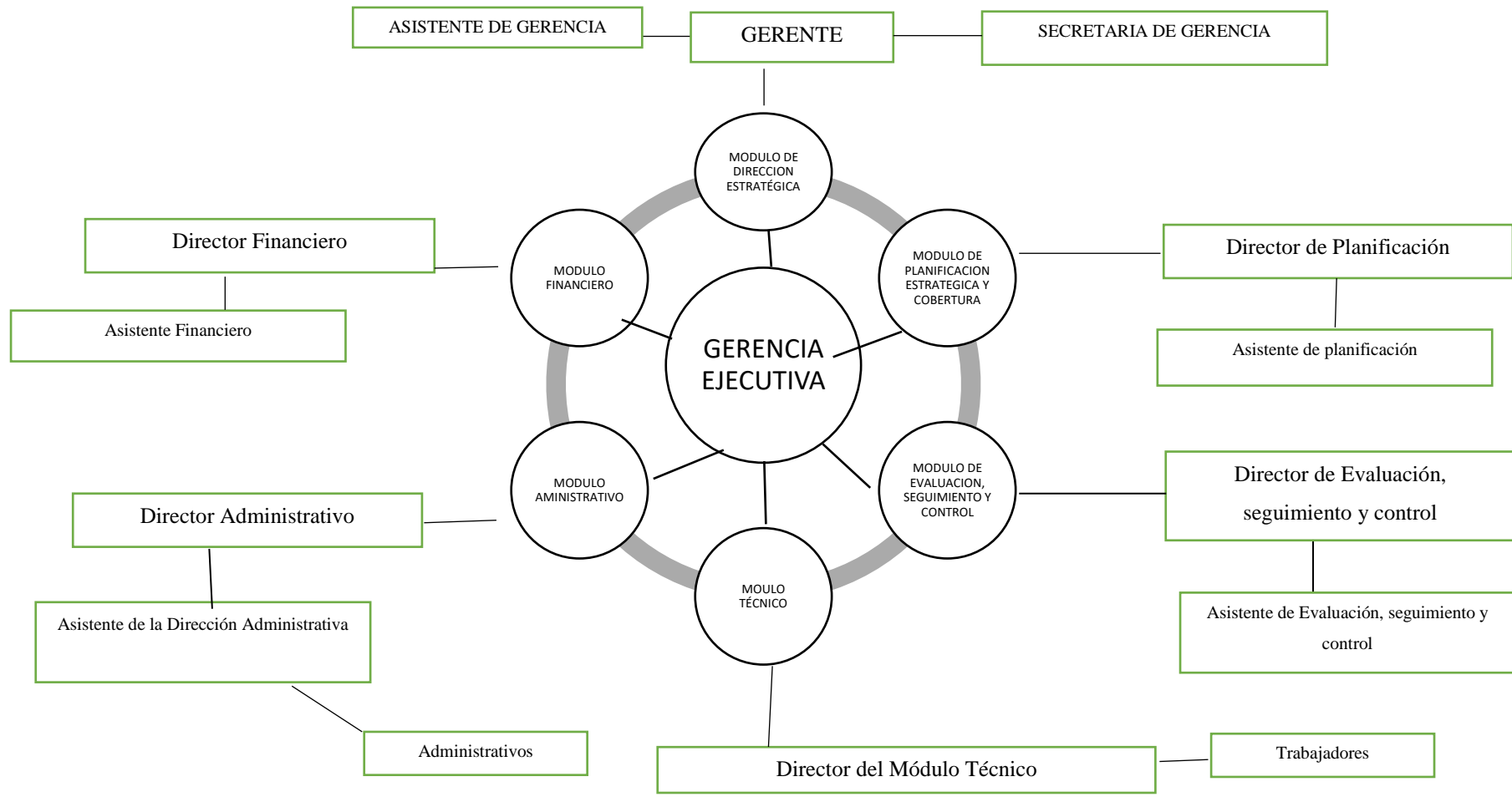
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Evaluar el nivel de satisfacción del usuario por el servicio brindado por la EMAPAO	Se hace una evaluación sobre los niveles de satisfacción de los usuarios hacia los servicios que reciben de la EMAPAO, en forma periódica.	Módulo de Evaluación, Seguimiento y Control	Informe de Evaluación de satisfacción del usuario.
En forma periódica o cuando la Gerencia lo solicite se realiza un proceso de auditoría interna	Se hace un proceso de auditoría interna para identificar que todos los procesos y actividades al interno de la empresa se desarrollan bien y con normalidad.	Módulo de Evaluación, Seguimiento y Control	Informe de auditoría interna
De una manera permanente se realiza el seguimiento y medición de los procesos que desarrolla la EMAPAO.	En forma permanente se desarrollan procesos de seguimiento y medición de la calidad de los procesos que se desarrollan en la Empresa.	Módulo de Evaluación, Seguimiento y Control	Informe del seguimiento y control de los procesos desarrollados en la EMAPAO.
De una manera permanente se realiza el seguimiento y medición de los productos que ofrece la EMAPAO: agua potable y alcantarillado.	En forma permanente se desarrollan procesos de seguimiento y medición de la calidad de los productos que ofrece la Empresa.	Módulo de Evaluación, Seguimiento y Control	Informe del seguimiento y control de los productos (agua potable y alcantarillado) ofertados en la EMAPAO.

## 5.9. Estructura orgánica del sistema de gestión estratégica

Como parte de la propuesta del sistema de gestión estratégica de la EMAPAO, se propone una nueva organización de la estructura, que consta de los siguientes elementos:

- **La Gerencia Ejecutiva.**
  - Compuesta por los directores de los diferentes módulos del sistema de gestión estratégica, se reunirán en forma periódica o cuando el gerente general de la empresa lo requiera. Es la instancia central del sistema donde se gestiona todos los aspectos de la EMAPAO.
- **Módulo de gerencia estratégica.**
  - Se encuentran el Gerente General, que es el representante legal de la empresa, es el ente directivo más importante de la EMAPAO.
  - Tiene un Asistente de Gerencia, que es quien concreta las reuniones de la Gerencia Ejecutiva, y es el vínculo con todos los demás módulos del sistema de gestión estratégica.
  - La secretaria de gerencia, es quien sistematiza todas las reuniones de la Gerencia Ejecutiva y lleva la agenda del Gerente General.
- **Módulo de Planificación Estratégica y cobertura.**
  - Existe un Director de Planificación quien es miembro de la Gerencia Ejecutiva de la EMAPAO, y es el encargado de direccionar la planificación a corto, mediano y largo plazo de la empresa.
  - El Asistente de Planificación, es quien organiza junto al Director de Planificación, todos los programas y proyectos en forma periódica y que serán aprobados en la Gerencia Ejecutiva.
- **Modulo administrativo y financiero.**
  - El director financiero es quien dirige el movimiento financiero de la empresa. Realiza planificación financiera y efectúa los movimientos económicos. Es miembro de la Gerencia Ejecutiva.
  - El asistente financiero o contador es quien ayuda al Director Financiero en la gestión financiera de la empresa.
  - El Director Administrativo, coordina todas las acciones y procesos administrativos de la EMAPAO, y es miembro de la Gerencia Ejecutiva.

- El Asistente del Director Administrativo tiene vinculación con todos los responsables de los procesos y acciones administrativas de la EMAPAO.
- **Módulo Técnico.**
  - El director del Módulo Técnico es miembro de la Gerencia Ejecutiva de la EMAPAO, es el responsable de la gestión operativa y técnica de los procesos de capacitación, tratamiento, análisis y distribución del agua potable a los usuarios. También dirige las acciones del servicio de alcantarillado y coordina las actividades que realizan los trabajadores y operarios de la EMAPAO.
- **Módulo de Auditoría, Seguimiento y Control.**
  - El Director de Evaluación, Seguimiento y Control es miembro de la Gerencia Ejecutiva de la EMAPAO, es quien dirige y coordina los procesos de auditoría, seguimiento y control de todos los procesos, productos y servicios de la empresa.
  - El asistente de Evaluación, Seguimiento y Control, es quien está programando permanentemente los procesos de auditoría y control de la empresa. Hay que considerar que este proceso es permanente y tiene relación con todos los módulos del sistema de gestión estratégica



**Figura 23 Estructura orgánica del Sistema de Gestión estratégica de la EMAPAO**

Elaborado por Karina Andrade



## 5.10. Planificación por procesos de la EMAPAO

En la empresa se aplica una gestión por programas y procesos, identificados claramente en una cadena de valor dentro de un mapa de procesos institucionales que posibilita una gestión moderna y eficiente de la EMAPAO.

### 5.10.1. Procesos gobernantes o de dirección estratégica:

- Direccionamiento institucional
- Direccionamiento Financiero
- Direccionamiento Administrativo

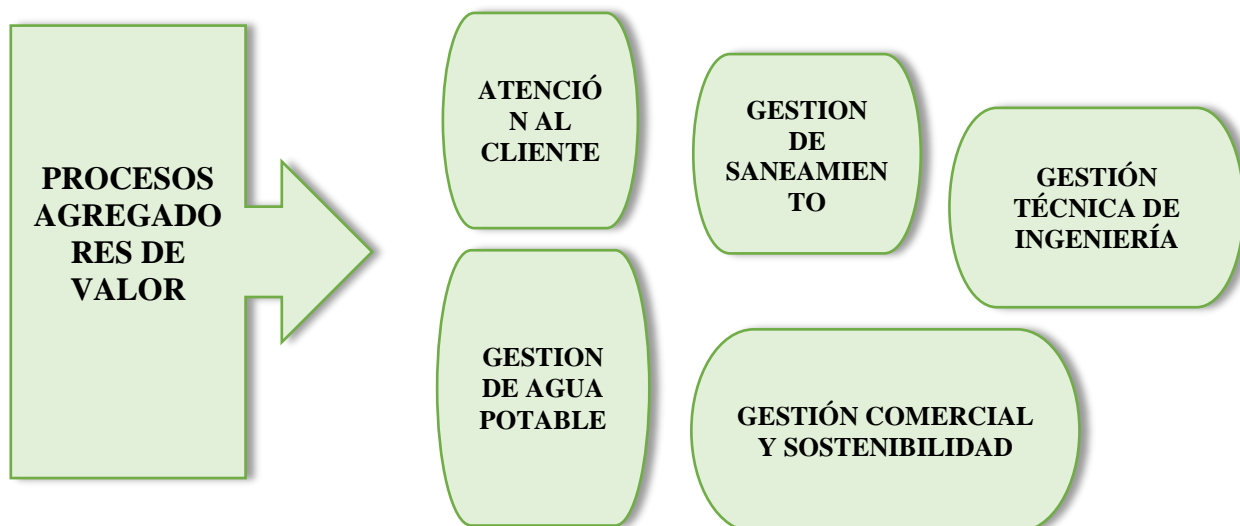


**Figura 24 Procesos gobernantes EMAPAO**

Elaborado por Karina Andrade

### 5.10.2. Procesos agregadores de valor

- Atención al cliente
- Gestión del Agua Potable
- Gestión técnica. de ingeniería y mantenimiento
- Gestión de saneamiento
- Gestión comercial y de sostenibilidad

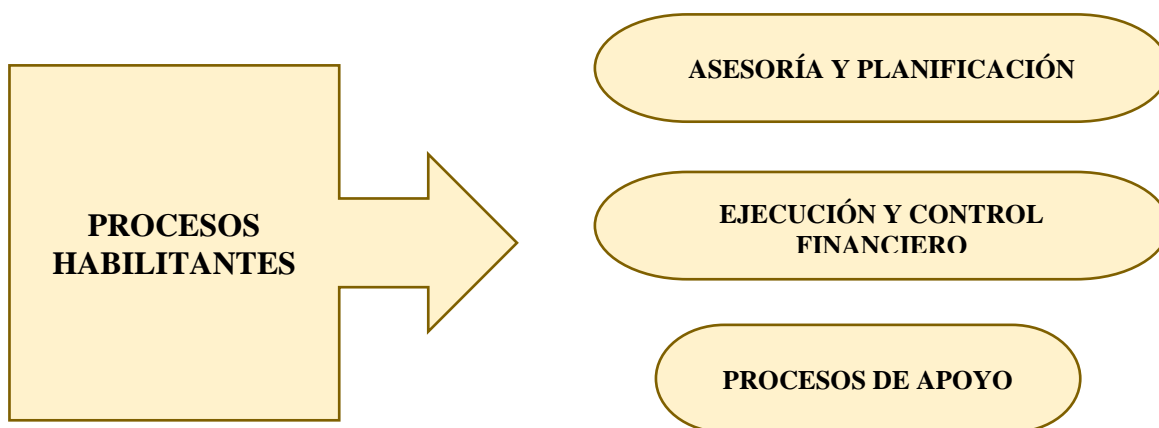


**Figura 25 Procesos Agregados de Valor EMAPAO**

Elaborado por Karina Andrade

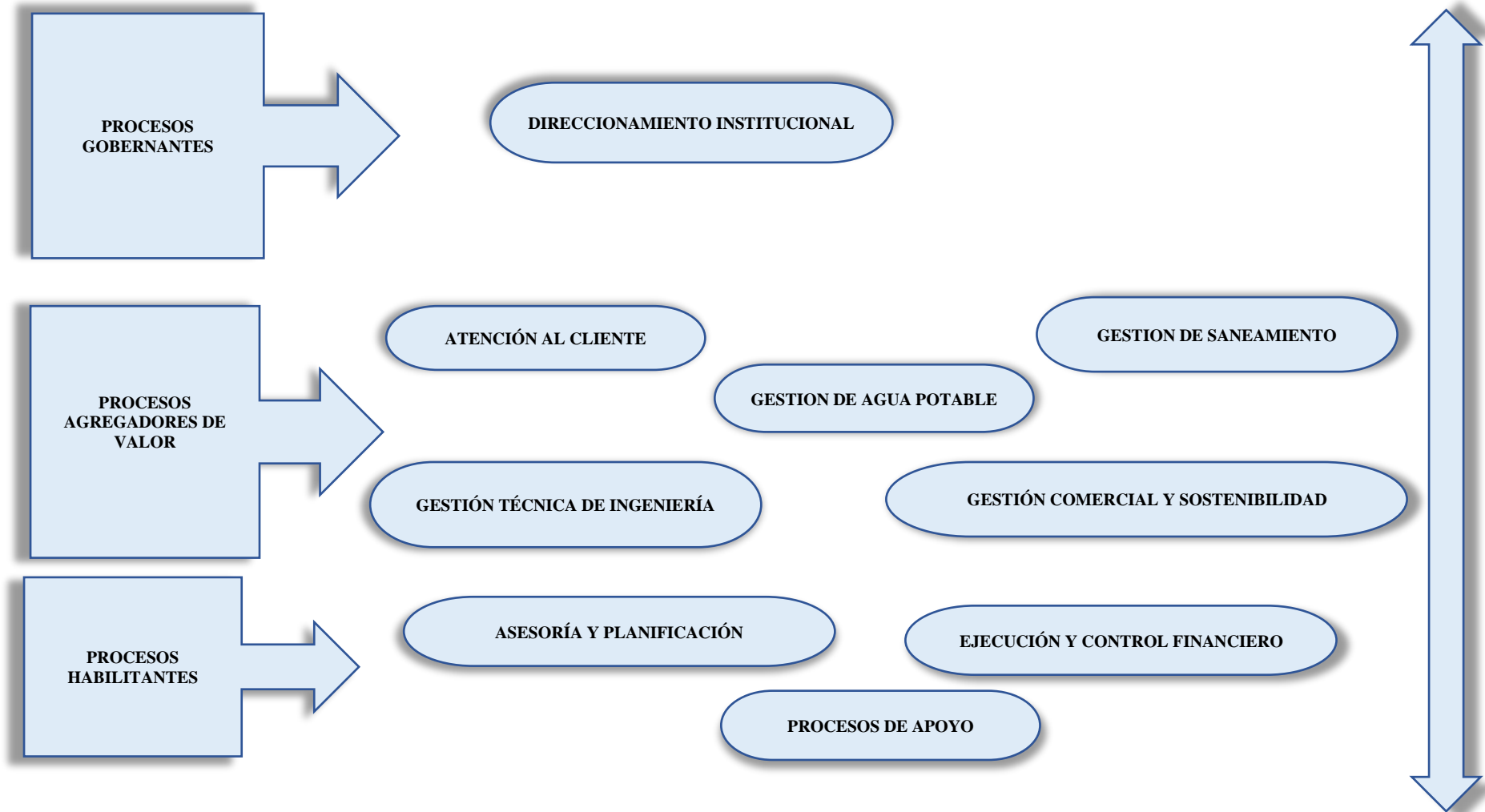
### 5.10.3. Procesos habilitantes

- Proceso de asesoría y planificación
- Procesos de ejecución y control financiero
- Procesos de apoyo



**Figura 26 Procesos Habilitantes EMAPAO**

Elaborado por Karina Andrade



**Figura 27 Mapa de procesos EMAPAO**

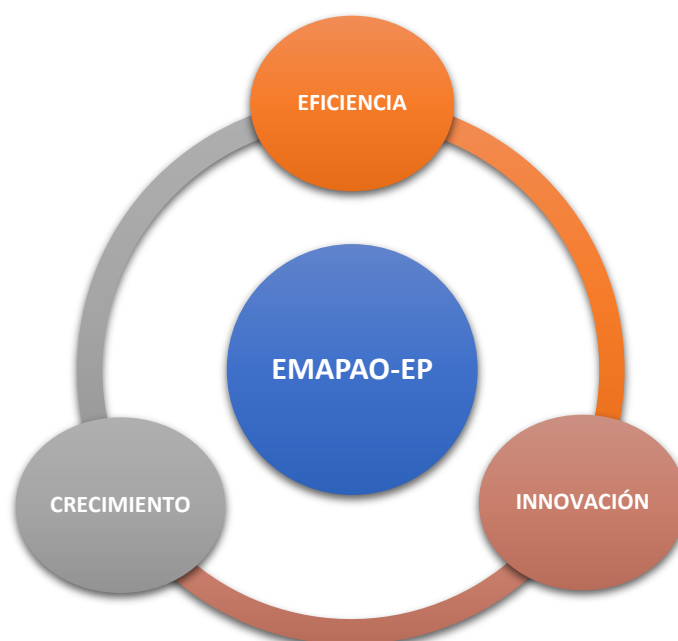
Elaborado por Karina Andrade

## 5.11. Las estrategias de la EMAPAO-EP

Las estrategias a aplicarse dentro del sistema de gestión estratégico de la empresa son:

### 5.11.1. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa de la EMAPAO-EP, se consolida en tres elementos fundamentales: eficiencia, innovación y crecimiento.



**Figura 28 Estrategia Corporativa de la EMAPAO-EP**

Elaborado por Karina Andrade

#### a. Eficiencia

En la EMAPAO-EP, la eficiencia consiste en la búsqueda de forma permanente y constante de la optimización de los recursos disponibles y alcanzar un liderazgo dentro de los costos en el sector de los servicios públicos. Para ello la empresa incrementa la productividad laboral y empresarial, esto le permite lograr objetivos cada vez más ambiciosos, utilizando los recursos con los cuales actualmente, tiene o dispone la EMAPAO-EP.

#### b. Innovación

La innovación, en la EMAPAO-EP, comprende entregar en forma permanente una nueva propuesta de valor, con el objetivo de mejorar la satisfacción de los usuarios que son

los ciudadanos de Otavalo, y hacer de la empresa autosustentable hacia el futuro. El objetivo de la EMAPAO-EP, es la total innovación de los elementos de la empresa, esto es ampliar la cobertura identificando nuevos mercados, mejorar los productos en forma constante, determinar nuevos procesos y perfeccionar los existentes. Se debe forjar en todos los empleados de la empresa, el espíritu de cambio e innovación como una necesidad constante para agregar valor a la empresa.

### **c. Crecimiento**

La estrategia de crecimiento de la EMAPAO-EP, se enfoca en la ampliación y mejora del servicio que actualmente la empresa presta, hacia nuevos territorios dentro de la jurisdicción de Otavalo, especialmente a los sectores rurales, esto va a aumentar los flujos de ingresos económicos, de una manera rentable. La empresa debe crecer en forma sustentable, respetando el medio ambiente, procediendo de una manera responsable frente a los riesgos naturales y del accionar irracional del ser humano, y planeando la EMAPAO-EP, como una empresa sólida financieramente para el futuro.

La estrategia corporativa a mediano plazo de la EMAPAO-EP, se fundamenta en la innovación total y constante de la gestión, que irá integrando la optimización operativa y el fortalecimiento organizacional, mediante la incorporación de innovadoras herramientas de gestión, una moderna tecnología informática, y una mejora permanente de los procesos de la empresa

#### **5.11.2. Estrategia competitiva**

La EMAPAO-EP, provee de los servicios de agua potable y alcantarillado, a la ciudadanía del Cantón Otavalo, buscando la eficiencia en los costos, en la calidad y disponibilidad de los servicios prestados, no descuidando del cumplimiento de los requerimientos legales y técnicos.

#### **5.11.3. Estrategias de gestión**

La estrategia de gestión de la EMAPAO-EP, está compuesta por los siguientes elementos:

### **1. Disminución de la dependencia de ingresos no operacionales**

Para lograr una mayor autonomía financiera, la EMAPAO-EP, incrementará los ingresos operacionales, mediante la inclusión de nuevos emprendimientos o determinando nuevas unidades de negocio.

### **2. Disminución de costos y gastos**

Para lograr eficiencia en la gestión de la EMAPAO-EP, se optimizarán el uso de los recursos disponibles se desarrollará un proceso de disminución de costos y gastos mediante un plan de acción de reducción de costos operacionales, mediante la optimización de los costos operacionales en algunos rubros como movilización (vehículos, combustible), seguridad y vigilancia mediante la automatización; adquisición a través de leasing de maquinarias, equipos de laboratorio, hardware.

### **3. Mejora en generación de ingresos operacionales**

La EMAPAO-EP, desarrollará un incremento de los ingresos operacionales mediante la ejecución de algunas acciones:

- Mejorar la gestión de cobro de los deudores en mora de la empresa
- Disminuir las pérdidas técnicas y comerciales
- Establecer un nuevo reglamento de cobro de los servicios con valores reales.

### **4. Gestión de inversiones**

La EMAPAO-EP, debe ingresar en un proceso de priorización de las inversiones de la Empresa, considerando algunos aspectos:

- Universalización de los servicios de agua potable y alcantarillado en las zonas rurales de Otavalo.
- Análisis costo-beneficio de los proyectos de la empresa a ser priorizados
- Gestionar la consecución de recursos necesarios para financiar planes de descontaminación de ríos y quebradas y el aseguramiento de la disponibilidad de agua potable en el territorio de la ciudad de Otavalo.

## **5. Tratamiento del cambio climático**

La EMAPAO-EP, desarrollará un monitoreo permanente de los impactos que puede provocar el cambio climático en la provisión de agua potable en la ciudad de Otavalo, para ello hay que desarrollar planes de contingencia considerando algunas acciones:

- Desarrollar monitoreos de las fuentes hídricas, en parámetros de calidad y cantidad del recurso hídrico.
- Establecer planes de manejo ambiental en las cuencas abastecedoras de agua en Otavalo.
- Desarrollar acciones y medidas para la racionalización del consumo y la reducción de pérdidas y desperdicio de agua.
- Desarrollar acciones para la reducción de la vulnerabilidad de los sistemas de agua potable y alcantarillado frente a eventos naturales y climáticos que pudieren suceder.
- Optimizar los sistemas de drenaje
- Promover el fomento de jardines y áreas verdes comunales

### **5.12. Mapa de gestión estratégica de la EMAPAO**

La estrategia definida por la EMAPAO-EP que le permitirá alcanzar la misión y la visión se encuentra definida en el mapa de gestión estratégica.

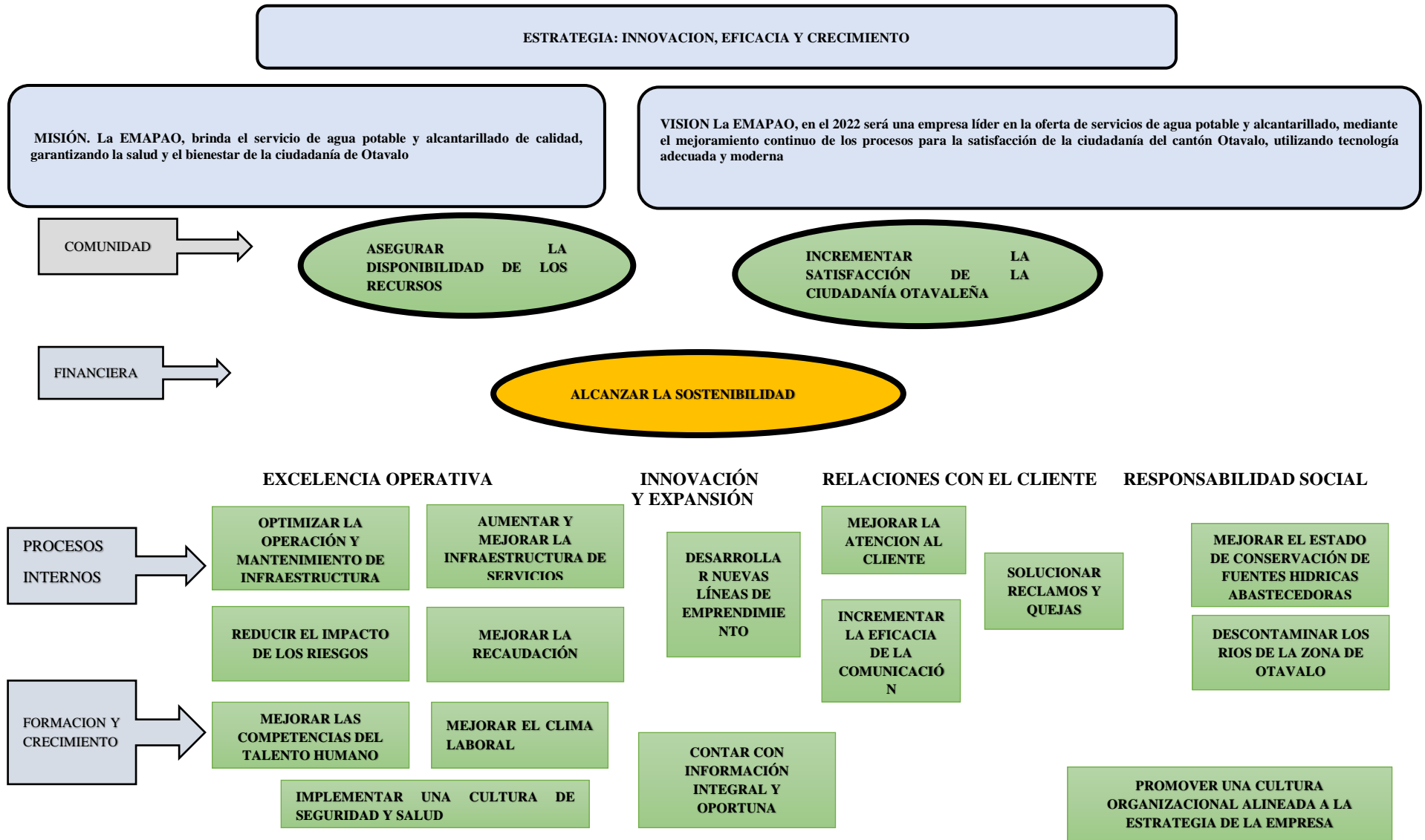


Figura 29 Mapa de Gestión Estratégica de la EMAPAO EP



Tabla 17

## Implementación de objetivos estratégicos EMAPAO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ÁREA RESPONSABLE	INDICADOR	META
<b>OE 00 1.</b> <b>Mejorar la satisfacción de la ciudadanía de Otavalo mejorando los estándares de calidad del servicio</b>	Estrategia Corporativa	Módulo Estratégico Direccional. Gerencia	Índice de satisfacción del usuario	Incremento de la satisfacción del usuario en un 90 % hasta finales del año 2017.
<b>OE 002</b> <b>Mantener y asegurar la disponibilidad de los servicios</b>	Estrategia Competitiva	Módulo de planificación estratégica y cobertura Módulo operativo	Cobertura de agua potable en el territorio del cantón Otavalo.  Cobertura de alcantarillado en el territorio del cantón Otavalo  Índice de continuidad del agua	Aumentar a un 95 % la cobertura de agua potable y alcantarillado hasta fines del 2018  Lograr el 100 % de continuidad del agua hasta fines del 2018
<b>OE 003</b> <b>Lograr la sostenibilidad de la Empresa EMAPAO-EP con equidad social</b>	Estrategia de gestión	Módulo financiero Módulo administrativo	Margen neto antes de transferencias	Lograr el 100 % de sostenibilidad de la EMAPAO para el año 2020.
<b>OE 004</b> <b>Mejorar e incrementar la infraestructura de los servicios</b>	Estrategia de gestión	Módulo de planificación estratégica y cobertura	Km de redes nuevas y renovadas de agua potable  Km de redes nuevas y renovadas de	Renovar el 100 % de las redes de agua potable hasta fines del 2020 Renovar el 100 % de las redes de

			alcantarillado	alcantarillado hasta fines del 2020.
<b>OE 005</b> <b>Reducir los impactos de los riesgos de amenazas naturales y de acción humana en los sistemas de agua potable y alcantarillado.</b>	Estrategia de gestión	Módulo de auditoría seguimiento y control Módulo operativo	Indicador de optimización del drenaje pluvial  Índice de Avance del Plan de Gestión de Riesgos	Se ejecuta en un 100 % el Plan de Gestión de Riesgos para el año 2019
<b>OE 006</b> <b>Aumentar la eficiencia en la comunicación interna y externa</b>	Estrategia de gestión	Módulo estratégico direccional	Índice satisfacción de la comunicación interna y externa	Los niveles de comunicación interna y externa aumentan en un 75 % para el año 2018.
<b>OE 007</b> <b>Mejorar la calidad de atención al cliente</b>	Estrategia de gestión	Módulo estratégico direccional	Calificación positiva del usuario a la atención recibida	La calificación positiva del usuario por la atención recibida aumenta en un 100 % hasta el 2019.
<b>OE 008</b> <b>Potenciar las competencias del talento humano de la empresa</b>	Estrategias corporativas y de gestión	Modulo administrativo Módulo estratégico direccional	Índice de desempeño del talento humano por resultados	El desempeño del talento humano para conseguir los resultados de la empresa se incrementa en un 90 % para el año 2019.
<b>OE 009</b> <b>Mejorar el clima organizacional y laboral</b>	Estrategias corporativas y de gestión	Módulo estratégico direccional	Índice de ambiente laboral	El ambiente laboral y organizacional se hace favorable en un 100 % hasta el año 2020.

<b>OE 010</b> <b>Construir una cultura de seguridad y salud ocupacional</b>	Estrategias corporativas y de gestión	Módulo de auditoría, seguimiento y control	Índice de eficacia del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Índice de frecuencia de Accidentes	Se disminuye al 0,01 % la frecuencia de accidentes hasta el año 2020
<b>OE 0011</b> <b>Promover una cultura de planificación y gestión estratégica empresarial</b>	Estrategias corporativas y de gestión	Módulo estratégico direccional Módulo de planificación estratégica y cobertura	Índice de alineamiento organizacional a la estrategia	Se incrementa el índice de alineamiento organizacional a la estrategia en un 100 % hasta el año 2020
<b>OE 0012</b> <b>Lograr la continuidad del servicio de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Otavalo.</b>	Estrategias competitivas	Módulo estratégico direccional Módulo operativo	Índice de continuidad del servicio de agua potable y alcantarillado	Se logra un 100 % en la continuidad de los servicios de agua potable y alcantarillado para el año 2020
<b>OE 013</b> <b>Mantener una línea de conducción confiable que reduzca al máximo los riesgos de interrupción del flujo de agua.</b>	Estrategias competitivas	Módulo estratégico direccional Módulo operativo	Índice de interrupción del flujo de agua	Se reduce el índice de interrupción del agua a un 0,001 % para el año 2018
<b>OE 014</b> <b>Mantener la calidad del agua que se abastece a la ciudadanía de Otavalo</b>	Estrategias competitivas	Módulo estratégico direccional Módulo operativo	Índice de calidad del agua	Se aumenta el índice de calidad del agua en un 90 % para el 2018.

Tabla 18

## Matriz de Estrategias/Líneas de Acción EMAPAO

<b>OBJETIVOS</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>ESTRATEGIAS PARA ALCANZARLO</b>	<b>RELACIÓN CON LA PROBLEMÁTICA O NECESIDAD DETECTADA</b>
<b>OE 00 1.</b> Mejorar la satisfacción de la ciudadanía de Otavalo mejorando los estándares de calidad del servicio	Potenciar los procesos de gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la satisfacción de la ciudadanía otavaleña</li> </ul>	Capacitar al talento humano en estrategias de calidad total
<b>OE 002</b> Mantener y asegurar la disponibilidad de los servicios	Lograr la eficacia en el uso de los recursos con que cuenta la EMAPAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar la disponibilidad de los recursos</li> </ul>	Optimizar los recursos disponibles de la empresa
<b>OE 003</b> Lograr la sostenibilidad de la Empresa EMAPAO-EP con equidad social	Desarrollar procesos sostenibles de gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar la sostenibilidad financiera</li> </ul>	Buscar la autonomía y sostenibilidad en el manejo de recursos financieros
<b>OE 004</b> Mejorar e incrementar la infraestructura de los servicios	Incrementar infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar la operación y mantenimiento de infraestructura</li> </ul>	Aumentar la cobertura de la empresa en especial en el sector rural
<b>OE 005</b> Reducir los impactos de los riesgos de amenazas naturales y de acción humana en los sistemas de agua potable y alcantarillado	Realizar acciones de revisión y corrección de los sistemas de agua potable y alcantarillado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir el impacto de los riesgos</li> </ul>	Implementar y ejecutar un plan de reducción de riesgos
<b>OE 006</b> Aumentar la eficiencia en la comunicación interna y externa	Ejecutar acciones para mejorar la comunicación organizacional de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la eficacia de la comunicación</li> </ul>	Desarrollar talleres de capacitación sobre comunicación organizacional
<b>OE 007</b> Mejorar la calidad de atención al cliente	Desarrollar procesos de calidad en la atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la atención al cliente</li> </ul>	Desarrollar cursos sobre atención al cliente
<b>OE 008</b> Potenciar las competencias del talento humano de	Lograr mejores resultados mediante la formación de competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar las competencias del talento humano</li> </ul>	Capacitar al talento humano mediante cursos.

<b>la empresa</b>	laborales y empresariales del talento humano de la empresa		
<b>OE 009 Mejorar el clima organizacional y laboral</b>	Realizar acciones para potenciar la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el clima laboral</li> </ul>	Desarrollar capacitaciones referentes al desarrollo de la cultura organizacional.
<b>OE 010 Construir una cultura de seguridad y salud ocupacional</b>	Desarrollar acciones de seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar una cultura de seguridad y salud.</li> </ul>	Capacitar al personal sobre normas de seguridad y salud ocupacional
<b>OE 0011 Promover una cultura de planificación y gestión estratégica empresarial</b>	Desarrollar acciones planificadas a corto, mediano y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover una cultura de planificación y gestión estratégica.</li> </ul>	Capacitar a todos los funcionarios en instrumentos de planificación estratégica
<b>OE 0012 Lograr la continuidad del servicio de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Otavalo</b>	Practicar acciones de mantenimiento permanente de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la continuidad de los servicios de agua y alcantarillado.</li> </ul>	Desarrollar habilidades técnicas operativas para lograr la continuidad de los servicios de agua y alcantarillado.
<b>OE 013 Mantener una línea de conducción confiable que reduzca al máximo los riesgos de interrupción del flujo de agua</b>	Practicar acciones para evitar la interrupción de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir al máximo la interrupción del flujo de agua.</li> </ul>	Desarrollar habilidades técnicas operativas para evitar al máximo las interrupciones de los servicios de agua y alcantarillado.
<b>OE 014 Mantener la calidad del agua que se abastece a la ciudadanía de Otavalo</b>	Desarrollar procesos de calidad del agua que se brinda a la ciudadanía de Otavalo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar la calidad del agua que consume la ciudadanía de Otavalo.</li> </ul>	Capacitar al personal técnico operativo sobre desarrollo de procesos de calidad del agua

Elaborado por Karina Andrade

Tabla 19

## POA EMAPAO 2017-2018

<b>OE 00 1.</b>					
<b>Mejorar la satisfacción de la ciudadanía de Otavalo mejorando los estándares de calidad del servicio</b>					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Mejorar los procesos internos de la EMAPAO	Desarrollar una gestión por procesos en la empresa	Implementación de un sistema de gestión estratégica en la EMAPAO	Hasta finales del 2017 se socializa el sistema de gestión estratégica de la EMAPAO	Gerencia de la EMAPAO	2000 \$
<b>OE 002</b>					
<b>Mantener y asegurar la disponibilidad de los servicios</b>					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Realizar un diagnóstico de la disponibilidad de los servicios de agua potable y alcantarillado en Otavalo	Desarrollar una investigación diagnóstica sobre los servicios de agua potable y alcantarillado	Programa de investigación y diagnóstico de los servicios de agua potable y alcantarillado	Hasta junio del 2018 se tiene un diagnóstico de los servicios de agua potable y alcantarillado	Módulo de planificación estratégica y cobertura	8000 \$
<b>OE 003</b>					
<b>Lograr la sostenibilidad de la Empresa EMAPAO-EP con equidad social</b>					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>

Proponer procesos financieros con autonomía del GAD Municipal de Otavalo	Diseñar los procesos financieros de la EMAPAO	Programa financiero de la EMAPAO	Hasta diciembre del 2017 se han diseñado todos los procesos financieros de la EMAPAO	Módulo Financiero Gerencia	2000 \$
<b>OE 004</b>					
<b>Mejorar e incrementar la infraestructura de los servicios</b>					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Identificar las necesidades de infraestructura de servicios de la EMAPAO	Diagnosticar la situación actual de los servicios EMAPAO	Programa de infraestructura de la EMAPAO	Determinar las necesidades de incrementar la infraestructura de servicios de la EMAPAO hasta fines de 2017	Módulo de auditoría, seguimiento y control	2000 \$
<b>OE 005</b>					
<b>Reducir los impactos de los riesgos de amenazas naturales y de acción humana en los sistemas de agua potable y alcantarillado</b>					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Disminuir los riesgos de amenazas naturales y de acción humana	Diseñar un plan de riesgos de amenazas naturales y por acción humana de la empresa	Plan de riesgos por amenazas naturales y acción humana	Diseñar y ejecutar el plan de riesgos hasta diciembre del 2017	Módulo de planificación estratégica y cobertura	2000 \$
<b>OE 006</b>					
<b>Aumentar la eficiencia en la comunicación interna y externa</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>

<b>ESPECÍFICO</b>					
Impulsar la fluidez en la comunicación interna y externa	Mejorar la comunicación externa e interna	Programa de capacitación en comunicación organizacional	Hasta inicios del 2018 se ejecuta el plan de comunicación organizacional	Gerencia Recursos Humanos	3000 \$
<b>OE 007</b>					
<b>Mejorar la calidad de atención al cliente</b>					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Desarrollar actividades para mejorar la atención al cliente	Planificar acciones para mejorar la atención al cliente	Programa de formación de competencias de atención al cliente	Mejorar la atención al cliente en forma significativa hasta inicios del 2018	Gerencia	4000 \$
<b>OE 008</b>					
<b>Potenciar las competencias del talento humano de la empresa</b>					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Mejorar las competencias laborales de los empleados de la EMAPAO	Capacitar a los empleados acorde a sus competencias específicas	Programa de capacitación de empleados de la EMAPAO	Un programa de capacitación de Competencias laborales se desarrolla a inicios de 2018	Gerencia Recursos Humanos	5000 \$
<b>OE 009</b>					
<b>Mejorar el clima organizacional y laboral</b>					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>



<b>CO</b>					
Desarrollar acciones para mejorar el clima laboral de la EMAPAO	Desarrollar actividades de integración para unir a los empleados de la empresa	Programa de acciones de integración de los empleados de la EMAPAO	Se logran integrar en un 80 % a los empleados de la EMAPAO	Gerencia Recursos Humanos	4000 \$
<b>OE 010</b>					
<b>Construir una cultura de seguridad y salud ocupacional</b>					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Disminuir los riesgos y accidentes de trabajo	Desarrollar acciones para construir una cultura de seguridad y salud ocupacional	Plan de seguridad y salud ocupacional	Ejecutar el plan de seguridad y salud ocupacional desde inicios del año 2018	Módulo de auditoría, seguimiento y control	4000 \$
<b>OE 0011</b>					
<b>Promover una cultura de planificación y gestión estratégica empresarial</b>					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Mejorar la cultura de planificación para disminuir la improvisación en el desarrollo de las actividades	Planificar las actividades antes de ejecutarlas	Sistema de Gestión estratégica	Diseñar, socializar y ejecutar el sistema de gestión estratégica hasta inicios del 2008	Gerencia Módulo de planificación estratégica y cobertura	5000 \$
<b>OE 0012</b>					
<b>Lograr la continuidad del servicio de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Otavalo</b>					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>

<b>CO</b>					
Desarrollar operaciones para dar continuidad al servicio de agua potable	Dar mayor operatividad a las acciones técnicas de la empresa	Plan de acción operativa	Aumentar notablemente la continuidad del servicio hasta fines del 2017	Módulo Técnico	5000 \$
<b>OE 013</b>					
<b>Mantener una línea de conducción confiable que reduzca al máximo los riesgos de interrupción del flujo de agua</b>					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Determinar la línea de conducción del servicio más confiable	Determinar la mejor ruta o línea de conducción del servicio	Programa de diagnóstico de la infraestructura de los servicios de la empresa	Se logra suprimir totalmente los riesgos de interrupción del flujo del agua hasta fines de 2018.	Módulo Técnico	10000\$
<b>OE 014</b>					
<b>Mantener la calidad del agua que se abastece a la ciudadanía de Otavalo</b>					
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Mejorar los procesos de calidad del agua	Reorientar algunos procesos para mejorar la calidad del agua	Programa de calidad total del agua	Mejorar en un 100 % la calidad del agua hasta fines del 2018	Gerencia Modulo operativo	20000\$

Elaborado por Karina Andrade

**Tabla 20****Presupuesto: Objetivos estratégicos**

<b>N°</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
OE001	Mejorar la satisfacción de la ciudadanía de Otavalo mejorando los estándares de calidad del servicio	Implementación de un sistema de gestión estratégica en la EMAPAO	\$2.000,00
OE002	Mantener y asegurar la disponibilidad de los servicios	Programa de investigación y diagnóstico de los servicios de agua potable y alcantarillado	\$8.000,00
OE003	Lograr la sostenibilidad de la Empresa EMAPAO-EP con equidad social	Programa financiero de la EMAPAO	\$2.000,00
OE004	Mejorar e incrementar la infraestructura de los servicios	Programa de infraestructura de la EMAPAO	\$2.000,00
OE005	Reducir los impactos de los riesgos de amenazas naturales y de acción humana en los sistemas de agua potable y alcantarillado	Plan de riesgos por amenazas naturales y acción humana	\$2.000,00
OE006	Aumentar la eficiencia en la comunicación interna y externa	Programa de capacitación en comunicación organizacional	\$3.000,00
OE007	Mejorar la calidad de atención al cliente	Programa de formación de competencias de atención al cliente	\$4.000,00
OE008	Potenciar las competencias del talento humano de la empresa	Programa de capacitación de empleados de la EMAPAO	\$5.000,00
OE009	Mejorar el clima organizacional y laboral	Programa de acciones de integración de los empleados de la EMAPAO	\$4.000,00
OE010	Construir una cultura de seguridad y salud ocupacional	Plan de seguridad y salud ocupacional	\$4.000,00
OE011	Promover una cultura de planificación y gestión estratégica empresarial	Programa de Gestión estratégica	\$5.000,00

OE012	Lograr la continuidad del servicio de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Otavalo	Plan de acción operativa	\$5.000,00
OE013	Mantener una línea de conducción confiable que reduzca al máximo los riesgos de interrupción del flujo de agua	Programa de diagnóstico de la infraestructura de los servicios de la empresa	\$10.000,00
OE014	Mantener la calidad del agua que se abastece a la ciudadanía de Otavalo	Programa de calidad total del agua	\$20.000,00
TOTAL			\$76.000,00

El presupuesto arriba indicado como se puede observar asciende al monto total de USD 76.000, recursos que serán financiados por la EMAPAO EP, según versión de los Directivos para el desarrollo de todos y cada uno de los programas generados desde los objetivos estratégicos.

### **5.13. Determinación de impactos**

El desarrollo del presente proyecto produce diversos impactos que traen consecuencias positivas y negativas al entorno. Entre los principales impactos que se generan con la implementación de este proyecto se encuentran el impacto institucional, económico, social.

Se utiliza la metodología de la valoración de los niveles de impactos para cada área. En la matriz siguiente, se muestra la valoración que va de -3 a +3 según el nivel del impacto provocado.

**Tabla 21****Determinación de impactos**

<b>VALORACIÓN DEL IMPACTO</b>	<b>TIPO DE IMPACTO</b>
-3	IMPACTO ALTO NEGATIVO
-2	IMPACTO MEDIO NEGATIVO
-1	IMPACTO BAJO NEGATIVO
0	INDIFERENTE
+1	IMPACTO BAJO POSITIVO
+2	IMPACTO MEDIO POSITIVO
+3	IMPACTO ALTO POSITIVO

**5.13.1 Impacto institucional**

**Optimización de recursos humanos, materiales y tecnológicos.** El sistema de gestión estratégica, le permitirá a la EMAPAO-EP, la optimización de los recursos de talento humano, material y tecnológico, lo que le posibilitará mejorar los diversos procesos y procedimientos que se desarrollan en la empresa. Con el sistema de gestión estratégica se cumplirán en una forma efectiva las metas y los objetivos propuestos en la EMAPAO-EP. La gestión de la empresa será de mayor calidad y se fortalecerá notablemente la imagen institucional

Con el sistema de gestión estratégica de la EMAPAO, se alcanzará la optimización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, con ello se ahorra ciertos recursos para mejorar la situación actual de la empresa hacia mejores niveles de calidad.

**Cumplimiento de metas y objetivos de la EMAPAO.** El sistema de gestión estratégica posibilitará que los integrantes de la empresa trabajen en forma sistémica e integral, esto les va permitir lograr cumplir de mejor manera las metas y objetivos de la EMAPAO.

**Fortalecimiento de la imagen institucional.** El sistema de gestión estratégica permitirá fortalecer la visión de integralidad de la organización, que hace potenciar la imagen corporativa institucional ante los usuarios que son los ciudadanos de Otavalo.

**Tabla 22****Impacto institucional**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Optimización de recursos humanos, materiales y tecnológicos						x		2
Cumplimiento de metas y objetivos de la EMAPAO-EP							x	3
Fortalecimiento de la imagen institucional							x	3
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	1	2	8

$$\text{IMPACTO INSTITUCIONAL} = 8/2 = 2,7$$

IMPACTO INSTITUCIONAL= 2,7 MEDIO POSITIVO

**5.13.2. Impacto económico**

**Uso óptimo de los recursos económicos financieros.** El desarrollo de un sistema de gestión estratégica en la EMAPAO, permitirá la acertada administración con el uso óptimo de los limitados recursos económicos-financieros, con la finalidad de lograr una mejor distribución de los mismos.

**Consecución de mejores resultados económicos financieros.** Mediante el diseño de un sistema de gestión estratégica, la consecución de resultados será mucho más efectivo cumpliendo con las metas propuestas en los planes de trabajo de la EMAPAO.

**Logro de la sostenibilidad económica.** Se logrará un mayor cumplimiento de las metas de cobertura de la empresa, con lo cual la satisfacción de los beneficiarios de la ciudad de Otavalo será mayor. Se logrará la sostenibilidad económica de la empresa hacia el futuro.

**Tabla 23**

**Impacto económico**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Uso óptimo de los recursos económicos-financieros							X	3
Consecución de mejores resultados económicos-financieros						x		2
Logro de la sostenibilidad económica de la empresa							X	3
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	2	6	8

$$\text{IMPACTO ECONOMICO} = 8/3 = 2,67$$

$$\text{IMPACTO ECONOMICO} = 2,67 \text{ MEDIO POSITIVO}$$

### 5.13.3. Impacto social

**Ampliación de la cobertura de la EMAPAO.** Con el Sistema de Gestión Estratégica la EMAPAO EP, se logrará una mayor cobertura y los beneficiarios serán la ciudadanía que vive en las diferentes parroquias de Otavalo.

**Incremento de la satisfacción de los servicios por los usuarios.** Con el accionar por medio de un sistema de gestión estratégica, desarrollado para la EMAPAO, se incrementará la satisfacción de los usuarios hacia la empresa pública debido a que ésta será más eficaz y eficiente.

**Mejora de la calidad de atención al cliente.** La atención al cliente de la EMAPAO-EP será de gran calidad logrando la satisfacción hacia el servicio ofertado.

**Tabla 24**

**Impacto social**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Ampliación de la cobertura de la EMAPAO-EP							x	3
Incremento de la satisfacción de los servicios por los usuarios							x	3
Mejora de la calidad de atención al cliente							x	3
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-	9	9

$$\text{IMPACTO ECONOMICO} = 9/3 = 3$$

$$\text{IMPACTO ECONOMICO} = 3 \text{ ALTO POSITIVO}$$

#### 5.13.4. Impacto ambiental

**Reducción de los impactos ambientales.** El sistema de gestión estratégica va a mejorar el accionar de la EMAPAO, al ofrecer servicios de agua potable y alcantarillado de mayor calidad y sobre todo que minimice los impactos ambientales en el territorio de acción de la Empresa que es Otavalo.

**Manejo de los principios de sustentabilidad ambiental.** Los principios de sustentabilidad ambiental y de cuidado y preservación del medio ambiente están presentes en todo el accionar de la EMAPAO, lo que garantiza que el impacto ambiental sea mínimo.

**Disminución del desperdicio de agua y contaminación ambiental.** Al mejorar el accionar de la EMAPAO con principios de sustentabilidad, se evitará al máximo los



desperdicios de agua y se disminuirán el daño ambiental que provocan el cambio climático global.

**Tabla 25**

**Impacto ambiental**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Reducción de los impactos ambientales en el accionar de la Empresa							x	3
Manejo del principio de sustentabilidad ambiental							x	3
Disminución del desperdicio del agua y contaminación ambiental							x	3
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-	9	9

$$\text{IMPACTO AMBIENTAL} = 9/3 = 3$$

$$\text{IMPACTO AMBIENTAL} = 3 \text{ ALTO POSITIVO}$$

### 5.13.5. Impacto general del proyecto

**Tabla 26**

**Impacto general del proyecto**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Impacto Institucional						X		2
Impacto económico						X		2
Impacto social							x	3
Impacto ambiental							X	3
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	4	6	10

IMPACTO GENERAL= 10/3

IMPACTO GENERAL = 3,33 MEDIO POSITIVO

Considerando los resultados obtenidos en cada uno de los impactos, se determina que la ejecución del presente proyecto de diseño y aplicación de un sistema de gestión estratégica tiene un impacto general medio positivo (+2,33).

Esto significa que el diseño y puesta en práctica el sistema de gestión estratégica para la EMAPAO-EP, resulta viable y necesario para mejorar la calidad de gestión de la empresa.

### 5.14. Validación de la propuesta

La validación de la propuesta consistente en el *SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN OTAVALO (EMAPAO)*, ha sido realizada por expertos de trayectoria en el tema y que laboran en prestigiosas entidades del sector público, como son los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provincial de Imbabura y Municipal del Cantón Otavalo:

- Ing. Wilson Reyes – DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL DEL GAD PROVINCIAL DE IMBABURA.
- Geog. Gabriel Casanova – SUBDIRECTOR DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL DE LA PREFECLTURA DE IMBABURA.

- Dr. César Pinto – DIRECTOR FINANCIERO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO Y DOCENTE DE LA FACAE DE LA UTN.

## DATOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTA A EXPERTOS

### A. ASPECTOS FORMALES DE LA PROPUESTA

**Tabla 27**

#### *Redacción y síntesis de la propuesta*

CATEGORÍA	Frecuencia	%
Muy originales	3	100%
Originales	0	0%
Poco originales	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta expertos  
Elaborado por Karina Andrade

Los expertos, una vez revisado el contenido de la propuesta coinciden que la redacción y síntesis de los temas y subtemas son originales en un 100%, lo que demuestra que el proyecto de investigación está debidamente sustentado desde el punto de vista literal y por ende con fines de aplicabilidad.

**Tabla 28**

#### *Sistematización de los apartados de la propuesta*

CATEGORÍA	Frecuencia	%
Muy organizada	3	100%
Organizada	0	0%
Poco organizada	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta expertos  
Elaborado por Karina Andrade

Referente a la sistematización de los apartados de la propuesta, los encuestados igualmente señalan que ésta se encuentra muy organizada; es decir, que todos los instrumentos que se plantea se encuentran ordenadamente relacionados entre sí, propendiendo a alcanzar un fin determinado, que es precisamente el desarrollo óptimo del Sistema de Gestión Estratégica en la EMAPAO.

**Tabla 29****Formato de texto de la propuesta**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy buena	3	100%
Buena	0	0%
Requiere mejorar	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta expertos  
Elaborado por Karina Andrade

En igual medida la presentación del formato de texto de la propuesta se concluye que es muy buena, ya que represente el 100% del total de las encuestas, lo que garantiza la estructura del documento mediante la secuencia de la información presentada en el presente proyecto de investigación.

**B. ASPECTOS DE FONDO DE LA PROPUESTA****Tabla 30****Plan de Implementación Estratégica**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy necesario	3	100%
Necesario	0	0%
Poco necesario	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta expertos  
Elaborado por Karina Andrade

Los expertos coinciden en el 100% que la propuesta de la autora del proyecto de investigación, es el de fortalecer las acciones en el orden administrativo – financiero y técnico –operativo de la EMAPAO, de tal forma que se pueda brindar un servicio de agua potable y alcantarillado de calidad y en forma oportuna.

**Tabla 31****Estructura del sistema de gestión estratégica**

CATEGORÍA	Frecuencia	%
Muy necesario	3	100%
Necesario	0	0%
Poco necesario	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta expertos  
Elaborado por Karina Andrade

En igual sentido los encuestados determinan que la estructura del Sistema de Gestión Estratégica cumple con las condiciones técnicas y consecuentemente su debida aplicación en la EMAPAO, para con ello mejorar el desarrollo de los procesos y operaciones de la empresa para generar de forma óptima los servicios públicos.

**Tabla 32****Planificación de procesos**

CATEGORÍA	Frecuencia	%
Muy útil	3	100%
Útil	0	0%
Poco útil	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta expertos  
Elaborado por Karina Andrade

Los expertos consideran totalmente que la aplicación del Sistema de Gestión Estratégica en la empresa, implica no sólo la planificación, sino la ejecución de los procesos en las diferentes áreas funcionales; es decir, lograr una interacción de las operaciones con las estrategias seleccionadas y factibles de realización en todas sus manifestaciones.

**Tabla 33****Contenido**

CATEGORÍA	Frecuencia	%
Completo	3	100%
Incompleto	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta expertos  
Elaborado por Karina Andrade

**Tabla 34**  
**Contenido**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Alta probabilidad de realización	3	100%
Realizable	0	0%
Poco realizable	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta expertos  
Elaborado por Karina Andrade

Los resultados con respecto al contenido de la propuesta, es que está completa según la versión de los expertos y con la más alta probabilidad de realización, considerando que reúne los requisitos técnicos del Sistema de Gestión Estratégica y por otra parte la aceptabilidad de los directivos de la empresa y de manera particular de la Gerencia General, en torno a su inmediata aplicabilidad.

#### ▪ **OBSERVACIONES**

La opinión de los encuestados en términos generales está orientada a que la propuesta está metodológicamente bien estructurada y sustentada, como un instrumento técnico destinado a mejorar y fortalecer la gestión de los procesos desde el punto de vista estratégico y por supuesto a brindar un servicio de agua potable y alcantarillado de calidad.

#### ▪ **PROPUESTA**

Finalmente, y por lo expuesto anteriormente, los expertos coinciden en que la propuesta de un Sistema de Gestión Estratégica constituirá un instrumento de carácter técnico para la EMAPAO, que permita fortalecer y mejorar los procesos en los ámbitos administrativo – financiero y técnico – operativo y consecuentemente brindar servicios públicos de calidad y excelencia a la población otavaleña.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- Existe desarticulación estratégica entre los diferentes departamentos: directivo, financiero, administrativo y operativo, de la EMAPAO, como efecto los desempeños de la empresa son individuales con escasa relación interdepartamental. En consecuencia, no se tiene una visión de equipo e integralidad, elementos necesarios si se desea que la empresa posea mejores resultados y estándares de calidad.
- En la actualidad, los sistemas de gestión estratégica se constituyen como una herramienta innovadora de gestión, que facilita la articulación integral de todos los estamentos de una organización u empresa. Los sistemas de gestión estratégica hacen que las empresas alcancen niveles de calidad altos y logren una significativa satisfacción de los usuarios.
- Los cambios acelerados que se van produciendo en el mundo actual, motiva a que las empresas públicas, entre ellas la EMAPAO, estén inmersos en transformaciones que les permita adquirir mayor competitividad para ofertar servicios de mayor calidad a los clientes.
- El escenario actual de la EMAPAO presenta problemas en relación a pérdida de confianza de la gente hacia la empresa, disminución de la motivación del personal, una estructura orgánica vertical jerárquica basada en órdenes, y también existe escasa autonomía financiera con relación al GAD municipal de Otavalo. Estas situaciones problemáticas van deteniendo a la Empresa para que mejore su calidad.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario que la Gerencia de la EMAPAO, considere propuestas que le permita articular los diferentes departamentos que cuenta la empresa, una de ellas es la planificación estratégica que debe ser ejecutada, luego evaluada y retroalimentada. De esta manera la empresa tendrá un horizonte estratégico holístico e integral que permita lograr la misión visión, los objetivos y metas globales de la empresa.
- La Gerencia y los distintos departamentos deben implantar el sistema de gestión estratégica en la EMAPAO, que le permitirá desarrollar una gestión sistémica e integral, en la cual toda acción y proyecto estén interrelacionados. Este sistema le permitirá coordinar los procesos de dirección estratégica, administrativo, financiero, de planificación estratégica, de seguimiento y auditoria y operativo, que se constituyen en módulos estratégicos de planificación, ejecución, evaluación, monitoreo y retroalimentación permanente.
- La EMAPAO, debe ir incorporándose a los cambios que se están dando en las empresas e nivel mundial y nacional, mejorar sus estándares de calidad, de eficiencia y de eficacia, de ahí la necesidad que desde la Gerencia se vea la necesidad de implementar herramientas modernas de gestión, como el sistema de gestión estratégica, para lograr una gestión horizontal, sistémica y de calidad.
- Se recomienda a los directivos de la Empresa cambiar la estructura orgánica vertical y jerárquica por una estructura orgánico funcional sistémica. Los departamentos, hoy aislados, se convertirán en módulos altamente interrelacionados entre sí, para de esta forma la EMAPAO, construya un escenario de gestión administrativa, financiera y operativa sostenible.



## BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2012). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de desempeño en el sector público*. Quito: ILPES/ CEPAL.
- Betancourth, J. (2012). *La Gestión Estratégica: Navegando hacia el Cuarto Paradigma*. Caracas: EUMED. Séptima Edición.
- Bravo Carrasco, J. (2012). *Gestión por procesos*. Santiago de Chile: Evolucion, Quinta Edición.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Bogota: Pensamiento y Gestión.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- DEINSA. (2015). *El BSC como Sistema de Gestion Estratégica*. Obtenido de [http://www.datasec-soft.com/archivos/sp/folletos/delphos/BSC\\_como\\_Sistema\\_de\\_Gestion\\_Estrategica.pdf](http://www.datasec-soft.com/archivos/sp/folletos/delphos/BSC_como_Sistema_de_Gestion_Estrategica.pdf)
- García, T. (2013). *EL FODA: UNA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS*. México: I.I.E.S.C.A.
- Gerrit, B. (2013). *Planificación estratégica y operativa aplicada a los gobiernos locales*. Quito: Quinta Edicion. Ediciones Abya Yala.
- Guerrero, O. (2012). *La Administración Pública en el Estado Capitalista*. Mexico D.F.: EDICIONES INAP. Octava Edición.
- Herrera, M. (2012). *Implementación de un sistema de gestión de la calidad*. Obtenido de <file:///C:/Users/Danna%20Dome/Downloads/218-678-1-PB.pdf>
- Iñaki, Mercé, Martí . (Diciembre de 2012). *Revista de Dirección y Administración de Empresa Españolas*. Obtenido de <http://www.ehu.es/ojs/index.php/rdae/article/viewFile/11435/10551>

- Kaplan, Roberto y Norton, David. (2012). *El cuadro de mando Integral*. Barcelona España: Ediciones 2000.
- Madero, F. (2012). Implementación de un sistema de planeación estratégica Balance Scorecard en la SPR. *Revista Mexicana de Agro Negocios*, 899,890.
- Morales, O. A. (2016). Revista. *Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía*. Departamento de Investigación.
- Murillo, A. (2012). *Delphos*. Obtenido de [http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los\\_factores\\_criticos\\_del\\_exito.pdf](http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf)
- Ramió, C. (2012). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Mexico: Tecnos.
- Ramio, C. (2016). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Barcelona, España: TECNOS.
- Registro Oficial. (2009). *LEY ORGANICA DE EMPRESAS PÚBLICAS*. QUITO: LEXIS.
- REGISTRO OFICIAL DEL ECUADOR. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Lexus.
- Rojas Morán, L. (2012). *Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local*. Lima, Perú: OIT/Oficina Sub Regional para los Países Andinos, Proyecto Pres, Cuarta Edicion, 2012.
- Sanchez Lidia y Blanco Beatriz. (2014). *La Gestión por Procesos. Un campo por explorar*. Santander, España: Universidad de Cantabria. Dpto de Administración de Empresas.
- Sandoval, A. (2013). LA GESTIÓN COMUNITARIA DEL AGUA EN MÉXICO Y ECUADOR: *. Ra Ximhai*, 167.

# ANEXOS

## ANEXO 1



Otavalo, 24 de febrero de 2017  
Oficio Nro. 106-2017-EMAPAO-EP-GG

Ingeniero Mgs.  
Jorge Caraguay  
**DIRECTOR DEL INSTITUTO DE POSTGRADO  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
Ibarra. -

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, en calidad de representante legal de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO-EP, y por ser de interés institucional, autorizó a la Ing. Karina Andrade Luzardo con número de cédula 1002684551, estudiante de la Maestría en Contabilidad y Auditoría, desarrolle el proyecto del **"SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN OTAVALO (EMAPAO-EP)"**.

Con sentimiento de consideración y estima.

Atentamente,

Ing. Marcelo Mosquera  
**GERENTE GENERAL DE LA EMAPAO-EP**

EMAPAO-EP  
GERENCIA GENERAL

MM/mo

**Dirección:** Calle Guayaquil # 407 entre García Moreno y Juan Montaño.  
**Teléfono:** (06) 2 928 390 / (06) 2 928 005  
**OTAVALO, ECUADOR**



## ANEXO 2



## ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA EMAPAO

**Sr.(a)(ta): empleado de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de EMAPAO, le solicito su debida colaboración respondiendo las siguientes preguntas, cuya información se la utilizará para estructurar una propuesta para mejorar la calidad del servicio que la EMAPAO, ofrece a la ciudadanía.**

1. ¿Conoce de la existencia de un plan estratégico y operativo en la EMAPAO?  
Si ( ) No ( )
2. ¿Dispone la EMAPAO de normativas tales como: Manuales, reglamento interno entre otros?  
Si ( ) No ( )
3. La cobertura que tiene la empresa a nivel de todo el Cantón Otavalo es:  
Alta ( ) Suficiente ( ) Insuficiente ( )
4. ¿Cómo considera el nivel de calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía otavaleña?  
Alta ( ) Media ( ) Baja ( ) Deficiente ( )
5. El ambiente de trabajo y la cultura organizacional de la Empresa es:  
Excelente ( ) Adecuada ( ) Buena ( ) Deficiente ( )
6. ¿Cuál considera que es el estado de los equipos tecnológicos y maquinaria que cuenta la Empresa?  
Actualizados ( ) Desactualizados ( )
7. ¿Cómo es la coordinación entre los departamentos administrativo y financiero y directivo en la empresa?  
Alta ( ) Media ( ) Baja ( ) Existe descoordinación ( )
8. ¿Cuál es el nivel que usted percibe en el ciudadano otavaleña respecto a la atención que recibe en la EMAPAO?  
Satisfactorio ( ) Poco satisfactorio ( ) Insatisfactorio ( )
9. ¿Usted recibe la actualización y capacitación necesaria en la empresa para mejorar su desempeño en sus funciones?  
Si ( ) No ( )

10. ¿Tiene usted claro los objetivos, la misión y la visión de la Empresa?

Si ( )

No ( )

11. ¿Considera usted que es necesario diseñar y aplicar un sistema de gestión estratégica en la EMAPAO, como un instrumento estratégico que permita mejorar la calidad de atención?

Si ( )

No ( )

12. Escoja a su criterio el problema principal que Ud. cree que tiene actualmente la Empresa.

Falta de planificación ( )

Falta de cobertura ( )

Escasa capacitación ( )

Descoordinación administrativa –financiera ( )

Baja calidad de servicios ( )

13. ¿Cuál cree usted sea la mejor estrategia para que la Empresa mejore su accionar y calidad?

Capacitación ( )

Planificación ( )

Mayor Control ( )

Motivación ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 3****ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA EMAPAO**

Señor(a)(ta), directivo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de EMAPAO, le solicito su debida colaboración respondiendo las siguientes preguntas, cuya información se la utilizará para estructurar una propuesta para mejorar la calidad del servicio que la EMAPAO, ofrece a la ciudadanía.

1. ¿Considera usted que la empresa cuenta con personal competente, que se desarrolla en un ambiente seguro; con capacidad de tomar decisiones que aseguren la efectividad?
2. La Empresa cuenta con un plan estratégico y operativo, y manual de funciones y control interno. ¿Si lo tienen como se lo elaboró?
3. ¿Cree que existe una gestión por procesos que genere una cadena de valor en la empresa?
4. ¿La tecnología, maquinaria y equipos informáticos con que cuenta la empresa considera que son actualizados? ¿Esta tecnología está ayudando a que se desarrolle una administración financiera y administrativa por procesos?
5. ¿Las medidas y decisiones que se toman en la Empresa son proactivas y aseguran la sostenibilidad?
6. ¿Cómo considera que se encuentra la imagen institucional y la cultura organizacional de la Empresa?
7. ¿Cuál considera que es la cobertura y la calidad del servicio ofertado?
8. ¿Considera que es necesario la implementación de un sistema de gestión estratégica para mejorar la calidad del servicio prestado?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 4



## ENCUESTA

El presente cuestionario pretende conocer su valiosa opinión respecto a la propuesta de un Sistema de Gestión Estratégica para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP, elaborado por la Ing. Karina Andrade L.

## A. ASPECTOS FORMALES DE LA PROPUESTA

1. Considera que la redacción y síntesis de los temas de la propuesta son:  
Muy originales (X)      Originales ( )      Poco originales ( )
2. Piensa que la sistematización de los apartados de la propuesta es:  
Muy organizada (X)      Organizada ( )      Poco organizada ( )
3. La presentación del formato de texto de la propuesta es:  
Muy buena (X)      Buena ( )      Requiere mejorar ( )

## B. ASPECTOS DE FONDO DE LA PROPUESTA

- 1) PLAN DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA:  
Considera que el planteamiento de un Plan de implementación estratégica para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP es:  
Muy necesario (X)      Necesario ( )      Poco necesario ( )
- 2) ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA:  
El planteamiento de una Estructura del Sistema de Gestión Estratégica para la EMAPAO EP es:  
Muy necesario (X)      Necesario ( )      Poco necesario ( )
- 3) PLANIFICACIÓN POR PROCESOS:  
Con el fin de proporcionar una herramienta que permita la implementación de procesos en la áreas de la EMAPAO EP, considera que la propuesta es:  
Muy útil (X)      Útil ( )      Poco útil ( )



## 4) CONTENIDO

¿Cuál es su criterio sobre la estructura, contenido y alcance del formato del Sistema de Gestión Estratégica para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP?

Completo (X) Incompleto ( )

Alta probabilidad realización (X) Realizable ( ) Poco realizable ( )

## 5) OBSERVACIONES:

De manera comedida le solicito se digne emitir las observaciones respectivas a los diferentes aspectos planteados en la propuesta.

TODOS LOS ASPECTOS DE LA PROPUESTA SON  
PERTINENTES Y NECESARIOS PARA REALIZAR  
LA GESTION DE LA EMPRESA EMAPAO-EP.

## 6) PROPUESTA:

Por todos los aspectos señalados, ¿Considera que la propuesta permitirá que la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP, pueda aplicar el Sistema de Gestión Estratégica?

Si (X) No ( )

Fecha:

Nombre:

ING. WILSON REYES PASTORJA

Firma





## ENCUESTA

El presente cuestionario pretende conocer su valiosa opinión respecto a la propuesta de un Sistema de Gestión Estratégica para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP, elaborado por la Ing. Karina Andrade L.

### A. ASPECTOS FORMALES DE LA PROPUESTA

1. Considera que la redacción y síntesis de los temas de la propuesta son:  
Muy originales ()      Originales ( )      Poco originales ( )
2. Piensa que la sistematización de los apartados de la propuesta es:  
Muy organizada ()      Organizada ( )      Poco organizada ( )
3. La presentación del formato de texto de la propuesta es:  
Muy buena ()      Buena ( )      Requiere mejorar ( )

### B. ASPECTOS DE FONDO DE LA PROPUESTA

- 1) PLAN DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA:  
Considera que el planteamiento de un Plan de implementación estratégica para la para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP es:  
Muy necesario ()      Necesario ( )      Poco necesario ( )
- 2) ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA:  
El planteamiento de una Estructura del Sistema de Gestión Estratégica para la EMAPAO EP es:  
Muy necesario ()      Necesario ( )      Poco necesario ( )
- 3) PLANIFICACIÓN POR PROCESOS:  
Con el fin de proporcionar una herramienta que permita la implementación de procesos en la áreas de la EMAPAO EP, considera que la propuesta es:  
Muy útil ()      Útil ( )      Poco útil ( )

## 4) CONTENIDO

¿Cuál es su criterio sobre la estructura, contenido y alcance del formato del Sistema de Gestión Estratégica para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP?

Completo (x) Incompleto ( )

Alta probabilidad realización (x) Realizable ( ) Poco realizable ( )

## 5) OBSERVACIONES:

De manera comedida le solicito se digne emitir las observaciones respectivas a los diferentes aspectos planteados en la propuesta.

LA PROPUESTA ESTÁ CONSTRUIDA METODOLÓGICAMENTE  
LO QUE PERMITE SER APLICADA EN INSTITUCIONES  
PARA FORTALECER LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ÉSTAS

## 6) PROPUESTA:

Por todos los aspectos señalados, ¿Considera que la propuesta permitirá que la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP, pueda aplicar el Sistema de Gestión Estratégica?

Si (✓)

No ( )

Fecha:

Nombre:

Geog. Gabriel Casanova, Mg.



Firma

Subdirector de Planificación Territorial.  
Prefectura de Imbabura.



## ENCUESTA

El presente cuestionario pretende conocer su valiosa opinión respecto a la propuesta de un Sistema de Gestión Estratégica para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP, elaborado por la Ing. Karina Andrade L.

### A. ASPECTOS FORMALES DE LA PROPUESTA

1. Considera que la redacción y síntesis de los temas de la propuesta son:  
Muy originales (X)      Originales ( )      Poco originales ( )
2. Piensa que la sistematización de los apartados de la propuesta es:  
Muy organizada (X)      Organizada ( )      Poco organizada ( )
3. La presentación del formato de texto de la propuesta es:  
Muy buena (X)      Buena ( )      Requiere mejorar ( )

### B. ASPECTOS DE FONDO DE LA PROPUESTA

#### 1) PLAN DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA:

Considera que el planteamiento de un Plan de implementación estratégica para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP es:

Muy necesario (X)      Necesario ( )      Poco necesario ( )

#### 2) ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA:

El planteamiento de una Estructura del Sistema de Gestión Estratégica para la EMAPAO EP es:

Muy necesario (X)      Necesario ( )      Poco necesario ( )

#### 3) PLANIFICACIÓN POR PROCESOS:

Con el fin de proporcionar una herramienta que permita la implementación de procesos en la áreas de la EMAPAO EP, considera que la propuesta es:

Muy útil (X)      Útil ( )      Poco útil ( )

## 4) CONTENIDO

¿Cuál es su criterio sobre la estructura, contenido y alcance del formato del Sistema de Gestión Estratégica para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP?

Completo (X)

Incompleto ( )

Alta probabilidad realización (X) Realizable ( ) Poco realizable ( )

## 5) OBSERVACIONES:

De manera comedida le solicito se digno emitir las observaciones respectivas a los diferentes aspectos planteados en la propuesta.

*La estructura de la Propuesta está muy bien sustentada para aplicarse en la EMAPAO-EP que permita mejorar los procesos, a través de la gestión estratégica.*

## 6) PROPUESTA:

Por todos los aspectos señalados, ¿Considera que la propuesta permitirá que la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo EMAPAO EP, pueda aplicar el Sistema de Gestión Estratégica?

Si (X)

No ( )

Fecha:

Nombre: *Dr. César Pinto*  
 DIRECTOR FINANCIERO  
 CAD MUNICIPAL OTAVALO

*César Pinto*

---

Firma

## ANEXO 5



GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO

1

**EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO**

**ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA  
MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE  
OTAVALO  
"EMPAQ-EP"**

**CONSIDERANDO:**

Que, el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador, indica 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;

Que, de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador en su Art. 227, la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Que, de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador en su Art. 264 numeral 4., es competencia de los gobiernos municipales 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.

Que, el Art. 57 literales a) y c) del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, indica que al Consejo Municipal le corresponde la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones. Así como también aprobar la creación de empresas públicas;

Que, el Art. 59 literal d) del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, indica que dentro de las atribuciones del alcalde o alcaldesa está presentar proyectos de ordenanzas al consejo municipal en el ámbito de competencias del gobierno autónomo descentralizado municipal.

Que, el Art. 137 del COOTAD, manifiesta que los GAD planifiquen y operen la gestión integral del servicio público de agua potable. Los precios serán equitativos, a través de las tarifas diferenciadas a favor de los sectores con menos recursos económicos, para lo cual se establecerán mecanismos de regulación y control;

Que, Art. 7 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua. Registro Oficial No. 305, del 08 de agosto de 2014, señala que la prestación del servicio público del agua es exclusivamente pública o comunitaria;

Dirección: García Moreno # 505 / Tel: 06 2 920 - 400 / 06 2 920 252 / 06 2 922 500  
Fax: 06 2 920 404 / [www.otavalo.gub.ec](http://www.otavalo.gub.ec)  
OTAVALO - ECUADOR

Nueva  
**OTAVALO**  
ADMINISTRACIÓN  
2014 - 2019



GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO

2

**Que**, el literal c) del Art. 35 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, Registro Oficial No. 305, del 08 de agosto de 2014, señala que la gestión del agua y la prestación del servicio público de saneamiento, agua potable, riego y drenaje son exclusivamente públicas o comunitarias;

**Que**, el numeral dos del Art. 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Registro Oficial Suplemento No 48, del 16 de Octubre de 2009, señala que la creación de empresas públicas se hará por acto normativo legalmente expedido por los Gobiernos Autónomos Descentralizados;

En uso de las facultades y atribuciones que le confieren los artículos 264 de la Constitución de la República, 7 y 54 literal a) del COOTAD;

**EXPIDE:**

**ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA  
MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE  
OTAVALO  
"EMAPAO-EP"**

**SECCION I**

**DE LA CONSTITUCIÓN, DOMICILIO, RAZÓN SOCIAL,  
OBJETIVOS, FINALIDAD, POLÍTICAS, FUNCIONES Y ATRIBUCIONES**

**Art. 1.- CONSTITUCIÓN .-** Créase, la Empresa Pública Municipal de Aguas Potable y Alcantarillado de Otavalo, "EMAPAO-EP" con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se regirá principalmente por la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, Código del Trabajo, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables.

**Art. 2.- DOMICILIO.-** Tendrá su domicilio principal en la ciudad de Otavalo, Provincia de Imbabura, República del Ecuador, pudiendo prestar sus servicios en el ámbito cantonal, directamente o a través de la creación de empresas filiales, subsidiarias, consorcios de economía mixta, agencias o unidades de negocios de conformidad con el Art. 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

**Art. 3.- RAZÓN SOCIAL.-** La Empresa Pública Municipal que se crea mediante esta Ordenanza se denominará: Empresa Pública Municipal de Aguas Potable y Alcantarillado de Otavalo, cuyas siglas son "EMAPAO-EP", y se utilizarán en todas las actividades y actos jurídicos.

Dirección: García Moreno # 505 / Telf: 06 2 920 - 460 / 06 2 923 - 252 / 06 2 922 - 500  
Fax: 06 2 920 - 404 / [www.otavalo.gob.ec](http://www.otavalo.gob.ec)  
OTAVALO -ECUADOR

*Nuevo*  
**OTAVALO**  
ADMINISTRACIÓN  
2014 - 2019



**Art. 4.- FINES.-** Compete a la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado "EMPAO-EP" todo lo relacionado con la prestación de los servicios públicos de agua potable, alcantarillado y afines, con criterios de eficiencia, eficacia, calidad y equidad.

**Art. 5.- OBJETIVOS.-** Son Objetivos de la "EMPAO-EP"

- a) Planificar, gestionar y entregar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, tratamiento de aguas residuales y afines de calidad, para garantizar la salud de los habitantes del cantón Otavalo;
- b) Operar y mantener en forma eficiente los sistemas de agua potable y alcantarillado y tratamiento de aguas residuales que administra;
- c) Coordinar con otras instituciones públicas u organizaciones sociales o comunitarias, acciones para contribuir con la preservación, protección y conservación del entorno ecológico de las fuentes hídricas aprovechables.
- d) Aplicar en la gestión empresarial criterios económicos-financieros y de servicio;
- e) Determinar las tarifas por la prestación del servicio público de agua potable, alcantarillado y otras actividades conexas, aplicando los principios de solidaridad, equidad, sostenibilidad y periodicidad, que le permitan brindar un servicio eficiente, eficaz y de calidad;
- f) Participar, auspiciar y ejecutar sola o de manera conjunta, en proyectos de su competencia promovidos por las comunidades urbanas y rurales.
- g) Implementar sistemas de gestión de calidad que le permitan evaluar e implantar correctivos para lograr eficiencia, eficacia, y efectividad en el desarrollo de sus actividades;
- h) Implementar modelos para la administración del talento humano, considerando su capacitación y equidad remunerativa;
- i) Crear un ambiente laboral adecuado a través de incentivos que permitan el crecimiento personal y laboral procurando el cumplimiento de los indicadores de gestión;
- j) Impulsar la participación ciudadana para la consecución de los objetivos institucionales.





#### Art. 6.- DE LAS POLÍTICAS

- a) Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, accesibilidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios que ofrece;
- b) Efectuar permanentemente estudios técnicos-económicos-ambientales de proyectos, para cumplir con su finalidad y objetivos;
- c) Actuar con eficiencia, eficacia y efectividad en la producción, distribución y comercialización de los servicios que brinda, haciendo énfasis en preservar el medio ambiente y la fuentes hídricas aprovechables;
- d) Aplicar principios de solidaridad, equidad, sostenibilidad y periodicidad, para definir las tarifas de sus servicios, propiciando que los costos ambientales se integren a los costos de producción;
- e) Emplear criterios económicos, financieros y de servicio en la gestión empresarial;
- f) Alcanzar los estándares más altos de calidad mediante la instauración de un sólido sistema de Gestión de Calidad;
- g) Participar en los Concejos de las cuencas hidrográficas, según su competencia;
- h) Capacitar a su personal y mantener una equidad remunerativa;
- i) Innovar los sistemas tecnológicos de sus procesos;
- j) Usar productos ambientalmente aceptables;
- k) Manejar en forma transparente y responsable los recursos empresariales;
- l) Otorgar los servicios a otras jurisdicciones, siempre que exista un convenio de mancomunidad;
- m) Realizar y controlar las descargas de aguas residuales con un manejo técnico-ambiental y ecológicamente sostenible;
- n) Adquirir financiamientos que no lesionen su estructura empresarial.

**Art. 7.- FUNCIONES Y ATRIBUCIONES.-** Las funciones y atribuciones de la "EMAPAO-EP" son las siguientes:

- a) Planificar y gestionar los aspectos de la finalidad empresarial;
- b) Identificar financiamientos para la ejecución de proyectos y acciones;
- c) Implementar, operar y mantener los sistemas de agua potable y alcantarillado y tratamiento de aguas residuales que administra;
- d) Desarrollar sistemas de información catastral en coordinación con la Municipalidad de Otavalo;
- e) Supervisar, autorizar y/o ejecutar las instalaciones, reconexiones, ampliaciones, reparaciones y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado, requeridas por la demanda del servicio, con sujeción a diseños y especificaciones técnicas;
- f) Suscribir acuerdos, convenios o contratos, con organismos nacionales e internacionales en temas concernientes a su gestión;
- g) Suscribir convenios de mancomunidad con las juntas administradoras de agua potable existentes en el Cantón Otavalo, con la finalidad de fortalecer, brindando asesoramiento técnico, capacitación, análisis de laboratorio de agua y otros dentro de su competencia;



- b) Contribuir con la preservación, protección y conservación de las fuentes hídricas aprovechables a través de acuerdos de cooperación con instituciones públicas y organizaciones sociales o comunitarias.
- i) Contratar préstamos internos y externos que sean necesarios para la ejecución de obras y planes de trabajo, con sujeción a las disposiciones legales vigentes;
- j) Administrar los sistemas de agua potable, alcantarillado y plantas de tratamiento del sector urbano y rural, que la municipalidad administra;
- k) Presentar al Concejo Municipal el plan operativo y presupuesto aprobado por el Directorio, para su conocimiento;
- l) Crear las unidades técnicas y administrativas, que se demandaren para el desarrollo eficiente de la gestión empresarial;
- m) Mantener un sistema adecuado de seguridad industrial, y;
- n) Las demás que le determine la Ley.

## SECCION II

### DE LA DIRECCION Y ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

**Art. 8.-** La Dirección y Administración de la Empresa se ejercerán a través del Directorio, la Gerencia General las demás unidades que colaboraran armónicamente en la consecución de sus objetivos.

**Art. 9.-** Las facultades y atribuciones de las unidades permanentes constaran en la respectiva normativa, que para el efecto expedirá el Directorio.

**Art. 10- DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.-** Para el cumplimiento de sus funciones, "EMAPAO-EP", observará el correspondiente orgánico funcional aprobado por su Directorio, con los siguientes niveles jerárquicos:

- a) **Nivel directivo.-** Conformado por el Directorio.
- b) **Nivel ejecutivo.-** Conformado por la Gerencia General.
- c) **Nivel asesor.-** Conformado por los usuarios, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, Comunicación Social, Tecnologías y Conectividad.
- d) **Nivel de apoyo.-** Conformado por las Direcciones: Administrativa-Financiera y Técnica.
- e) **Nivel operativo.-** Conformado por las Unidades de: Contabilidad, Comercial, Agua Potable, Alcantarillado y Proyectos.

Y las demás unidades técnico-administrativas que se contemplaren en el Reglamento Orgánico Funcional y su manual de operación.



GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO

6

## CAPITULO I DEL DIRECTORIO

**Art. 11.- DE SU CONFORMACIÓN.-** Se conformará de la siguiente manera:

- a) La Alcaldesa o el Alcalde o su delegada o delegado permanente que será un funcionario municipal, quien lo presidirá;
- b) La Concejala o el Concejal nombrado al interior del Concejo Municipal.
- c) La Directora o el Director de Obras Públicas del Municipio de Otavalo.

Cada miembro del Directorio tendrá su respectivo suplente. En el caso de los miembros detallados en los literales b), la o el suplente será designado por el Concejo Municipal. En el caso del literal c) la o el suplente será la Directora o el Director de Planificación del Municipio de Otavalo.

Los miembros del Directorio durarán en sus funciones mientras mantengan su calidad de tales.

La Gerente o el Gerente General actuará como Secretaria o Secretario del Directorio, con voz informativa y sin voto.

El Asesor Jurídico, participará en las reuniones del Directorio con voz pero sin voto.

**Art. 12.- DE LAS ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DEL DIRECTORIO.-** Son atribuciones del Directorio las siguientes:

- a) Establecer las políticas y metas de la "EMAPAO-EP", en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales y locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento;
- b) Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial;
- c) Aprobar la inversión de la empresa en sus filiales o subsidiarias.
- d) Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;
- e) Aprobar el Presupuesto General de la empresa, y, evaluar su ejecución;
- f) Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General y evaluar su ejecución;
- g) Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por la o el Gerente General;
- h) Aprobar y modificar el Reglamento de Funcionamiento del Directorio;
- i) Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales, cuyo monto será el definido en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y por el Directorio. Las contrataciones de crédito, líneas de crédito o inversiones inferiores a dicho monto serán autorizadas directamente por la o el Gerente General de la Empresa;

Dirección: García Moreno # 505 / Telf: 06 2 920 - 460 / 06 2 923 -252 / 06 2 922 - 500

Fax: 06 2 920 - 404 / [www.otavalo.gob.ec](http://www.otavalo.gob.ec)

OTAVALO - ECUADOR

Nueva  
**OTAVALO**  
ADMINISTRACIÓN  
2014 - 2019



- j) Autorizar la enajenación de bienes de la empresa de conformidad con la normativa aplicable desde el monto que establezca el Directorio;
- k) Conocer y resolver sobre el Informe Anual de la o el Gerente General, así como los estados financieros de la empresa cortados al 31 de diciembre de cada año;
- l) Resolver y aprobar la fusión, escisión o liquidación de la empresa;
- m) Nombrar a la o el Gerente General, de una terna propuesta por la Presidenta o Presidente del Directorio, y sustituirlo;
- n) Aprobar la creación de filiales o subsidiarias, nombrar sus administradoras o administradores con base a una terna presentada por la o el Gerente General, y sustituirlos;
- o) Disponer el ejercicio de las acciones legales, según el caso, en contra de ex administradores de la Empresa Pública;
- p) Aprobar los reglamentos internos, presentados por la o el Gerente General.
- q) Aprobar las tarifas por la prestación de servicios, sobre la base de los estudios técnicos que presente la o el Gerente; y,
- r) Las demás que le asigne la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su Reglamento, esta Ordenanza y la reglamentación interna de la "EMAPAO-EP".

**Art. 13.-** El Directorio, cuando estimare conveniente, podrá solicitar asesoramiento de organismos o personas especializadas en asuntos de carácter técnico, administrativo, y/o jurídico.

#### DE LA PRESIDENCIA DEL DIRECTORIO

**Art. 14.- ATRIBUCIONES Y DEBERES.-** Son atribuciones y deberes de la Presidenta o Presidente del Directorio:

- a) Convocar y presidir las sesiones del Directorio;
- b) Suscribir, conjuntamente con la o el Gerente General – Secretaria/o, las actas, reglamentos, acuerdos y resoluciones del Directorio;
- c) Hacer uso del voto dirimente en cualquier sesión del Directorio;
- d) Presentar la terna de candidatos de entre los cuales el Directorio designará a la o al Gerente.
- e) Asumir temporalmente la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa, en ausencia o impedimento temporal de la o el Gerente.
- f) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias, así como las resoluciones del Directorio; y,
- g) Presentar informes anuales de la gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado al Concejo Municipal.
- h) Las demás que establezca la Ley, esta Ordenanza y la reglamentación interna de la "EMAPAO-EP"



## CAPITULO II DE LA GERENCIA GENERAL

**Art. 15.- ATRIBUCIONES Y DEBERES.-** Son deberes y atribuciones de la o del Gerente General como responsable de la administración y gestión de la empresa, las siguientes:

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la "EMAPAO-EP";
- b) Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluida las resoluciones emitidas por el Directorio;
- c) Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;
- d) Administrar la "EMAPAO-EP", velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;
- e) Presentar al Directorio las memorias anuales de la "EMAPAO-EP" y los estados financieros;
- f) Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la "EMAPAO-EP";
- g) Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley;
- h) Preparar y modificar los reglamentos internos que requiera la "EMAPAO-EP", y poner en conocimiento del Directorio para su aprobación, excepto el señalado en el numeral 8 del Art. 9 de la Ley de Empresas Públicas;
- i) Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, de conformidad con la Ley y los montos establecidos por el Directorio. La o el Gerente procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;
- j) Designar a la o al Gerente General Subrogante de entre las directoras o los directores titulares de la empresa. Para ser designado Gerente General Subrogante se requerirá los mismos requisitos que para ser Gerente General;
- k) Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio;
- l) Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable;
- m) Nombrar, contratar y sustituir al talento humano no señalado en el literal que antecede, respetando la normativa aplicable;
- n) Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios; observando para el efecto las disposiciones de la reglamentación interna;
- o) Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;
- p) Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;
- q) Actuar como Secretaria o Secretario del Directorio; y



- c) Las demás que le asigne la Ley, los reglamentos y las normas internas de la "EMAPAO-EP".

**Art. 16.- REQUISITOS PARA SER GERENTE GENERAL.-** Son requisitos para ser Gerente General, los siguientes:

- a) Acreditar título profesional mínimo de tercer nivel expedido por una universidad o escuela politécnica, legalmente inscrito por la SENESCYT, afín a la actividad de la "EMAPAO-EP".  
b) Demostrar conocimientos con al menos 3 años de experiencia profesional, vinculados a la finalidad de la "EMAPAO-EP"; y,  
c) Dedicación exclusiva y a tiempo completo a las labores inherentes a su cargo.

**Art. 17.- FORMA DE NOMBRAMIENTO.-** La o el Gerente General será nombrado por el Directorio, de una terna presentada por la o el Presidente del Directorio. Su nombramiento será de libre remoción.

**Art. 18.- DEL GERENTE GENERAL SUBROGANTE.-** La o el Gerente General Subrogante reemplazará a la o al Gerente General de la empresa en caso de ausencia o impedimento temporal de éste último, además cumplirá los deberes y atribuciones previstas para el titular mientras dure el remplazo.

- a) Se entenderá por ausencia temporal aquella que tenga hasta los sesenta días de plazo consecutivo.  
b) No se considerará falta temporal la ausencia del país o de la provincia por asuntos inherentes al ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de lo cual, el Gerente podrá delegar determinadas atribuciones a un funcionario de la EMAPAO-EP, con previa autorización del Directorio.  
c) En caso de ausencia definitiva pasado los 60 días de la o del Gerente General, será el Directorio de la empresa el que designe al titular de conformidad con lo dispuesto en el Art. 12, literal m de esta Ordenanza.

**Art. 19.-** No podrán ser designados ni actuar como Gerente General. Gerentes de filiales y subsidiarias; o, administradores de agencias o unidades de negocio, ni como personal de libre designación de la empresa pública, los que al momento de su designación o durante el ejercicio de sus funciones se encuentren incurso o incurran en una o más de las prohibiciones e inhabilidades prescritas en el Art. 14 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).

### CAPITULO III DE LOS DIRECTORES DEPARTAMENTALES

**Art. 20.- ATRIBUCIONES Y DEBERES.-** Corresponde a las directoras o a los directores departamentales de la "EMAPAO-EP":

- a) Asistir a las sesiones de Directorio, cuando este requiera;



- b) Asesorar al Directorio, Gerencia General y demás órganos administrativos, sobre asuntos de su competencia; y,
- c) Cumplir y hacer cumplir las funciones, atribuciones y deberes contemplados en las leyes, ordenanzas y reglamentos internos de "EMAPAO-EP".

**Art. 21.- DEL NOMBRAMIENTO DIRECTORES DEPARTAMENTALES Y ASESOR JURIDICO.-** Serán nombrados por la Gerencia General y sus nombramientos serán de libre remoción, y se aplicará las resoluciones del Directorio.

**Art. 22.- DE LOS REQUISITOS PARA SER DIRECTOR/A DEPARTAMENTAL.-** Para ser Director o Directora Departamental los requisitos son los siguientes:

- a) Acreditar título profesional mínimo de tercer nivel expedido por una universidad o escuela politécnica, legalmente inscrito y/o reconocido por la SENESCYT, a fin a la denominación del cargo;
- b) Demostrar conocimientos y al menos 3 años de experiencia, vinculados a la finalidad de "EMAPAO-EP"; y,
- c) Dedicación exclusiva y a tiempo completa a las labores inherentes a su cargo.

**Art. 23.- DE LOS REQUISITOS PARA SER ASESOR/A JURIDICO/A.-** Para ser Asesora Jurídica o Asesor Jurídico los requisitos son los siguientes:

- a) Acreditar título profesional de tercer nivel, expedido por una universidad o escuela politécnica, legalmente inscrito y/o reconocido por la SENESCYT, con experiencia en derecho administrativo, derecho laboral y contratación pública, afín a la actividad de la "EMAPAO-EP";
- b) Demostrar conocimientos y al menos 3 años de experiencia profesional; y,
- c) Dedicación exclusiva y a tiempo completo a las labores inherentes a su cargo.

### SECCION III

#### DE LOS BIENES Y PATRIMONIO

**Art. 24.-** Constituye patrimonio de "EMAPAO-EP":

- a) Todos los bienes muebles e inmuebles, las acciones, participaciones, títulos habilitantes, bienes tangibles e intangibles y demás activos que posee la Dirección Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Otavalo, según la certificación de la Dirección Financiera del Municipio de Otavalo, que posteriormente serán transferidos por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo a la "EMAPAO-EP";
- b) Los bienes muebles e inmuebles adquiridos con sus propios fondos;
- c) Los bienes muebles e inmuebles transferidos por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo, el Gobierno Nacional o cualquier otra institución pública o privada de conformidad con las disposiciones legales vigentes;



- d) Las herencias, legados y donaciones efectuadas por personas naturales o jurídicas, aceptados con beneficio de inventario;
- e) Las rentas o recaudaciones provenientes de la administración de sus bienes y de la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y afines;
- f) Las asignaciones de las leyes referentes a su finalidad, que beneficien a los gobiernos autónomos descentralizados;
- g) Las transferencias, constituidas por las asignaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo, las del Gobierno Central y otras instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales, para fines generales o específicos;
- h) Los fondos provenientes de préstamos nacionales e internacionales, emisiones y fiducias, que correspondieren a la dirección de agua potable y alcantarillado;
- i) Los ingresos recaudados por la aplicación de la Ordenanza de Contribución Especial por Mejoras, relacionados con la finalidad de la "EMAPAO-EP";
- j) Cualquier ingreso o renta no especificada, que le corresponda o que fuere asignado por ley u ordenanza;
- k) La infraestructura de los sistemas de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Otavalo; y,
- l) La infraestructura de los sistemas de agua potable y alcantarillado que la Municipalidad administra y que se encuentran ubicados en zonas urbanas y rurales del Cantón Otavalo.

**Art. 25.-** Los bienes inmuebles transferidos por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo, u otra institución no podrán ser vendidos, ni utilizados para fines distintos a los de creación de la Empresa. Por excepción en caso de venta, estos inmuebles serán autorizados por el Concejo Municipal.

#### SECCION IV

#### DE LA JURISDICCION COACTIVA

**Art. 26.-** De conformidad con lo previsto en la disposición general cuarta de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Empresa goza de jurisdicción coactiva para el cobro de obligaciones tributarias y no tributarias que se le adeuden en los términos establecidos por la ley y la reglamentación interna de la Empresa.

**Art. 27.- DEL CONTROL DE LA GESTIÓN.-** Se evaluará anualmente la evolución de los indicadores de gestión y el cumplimiento de metas, por parte de un ente externo. La involución de indicadores constituirá causal de remoción del Gerente General y/o directoras o directores departamentales. Los resultados de la evaluación de indicadores se pondrán en conocimiento de los usuarios.

**Art. 28.-** Derogase todas las normas de igual o menor jerarquía que se opongan a la presente Ordenanza, de manera especial la Ordenanza para la Gestión de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado en el Cantón Otavalo, publicada en el Registro Oficial No. 544 del 28 de Septiembre del 2011.





#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS:

**PRIMERA.-** En un plazo de seis meses contados a partir de la vigencia de la presente Ordenanza, la Gerente o el Gerente General, presentará al Directorio los proyectos de reglamentos internos y manual de funciones necesarios para el normal y legal funcionamiento de la nueva empresa pública.

**SEGUNDA.-** Hasta cuando se aprueben los nuevos reglamentos de la "EMAPAO-EP", seguirán vigentes los reglamentos aprobados por el Concejo Municipal relacionados con la administración y operación de la dirección de agua potable y alcantarillado del Municipio de Otavalo, en todo lo que no se opongan a la presente Ordenanza.

**TERCERA.-** El Directorio de la "EMAPAO-EP" será constituido en un plazo no mayor a 15 días contados a partir de la vigencia de la presente Ordenanza.

**CUARTA.-** El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo para el año 2015 transferirá a la "EMAPAO-EP" el valor que conste como presupuesto aprobado para la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado para cubrir los gastos de inversión, producción y de capital. Además para el año 2016 de ser necesario el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo transferirá el valor que conste en el Plan Operativo Anual de la "EMAPAO-EP", para inversión en proyectos de aguas potable y alcantarillado. A la "EMAPAO-EP" un bien inmueble, que reúna los requisitos mínimos para su funcionamiento administrativo y operativo.

**QUINTA.-** Los pasivos que a la fecha de aprobación de la presente ordenanza, mantenga la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, los asumirá el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo.

**SEXTA.-** La "EMAPAO-EP" administrará otros productos o actividades, que le permitan generar recursos y financiamiento propio como parte de su gestión".

**SÉPTIMA.-** Las operaciones administrativas, financieras y operativas de la "EMAPAO-EP", iniciarán a partir de la aprobación de la presente ordenanza una vez que se haya nombrado a su Gerente General.



GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO

13

#### DEROGATORIA:

**UNICA.-** Se derogarán todas las normas y regulaciones municipales que fueren contrarias a la presente Ordenanza de Creación de La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Otavalo "EMAPAO-EP".

#### DISPOSICIONES FINALES:

**PRIMERA.-** Todo el personal que actualmente desempeña sus labores en la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, continuará prestando sus servicios en la "EMAPAO-EP", bajo los parámetros y lineamientos establecidos en la Ley Orgánica de Empresas Públicas. En consecuencia, la aprobación de esta Ordenanza no conlleva a despido intempestivo alguno.

**SEGUNDA.-** Los servidores de libre nombramiento y remoción no recibirán indemnización de naturaleza alguna cuando fueren separados de sus funciones.

**TERCERA.-** La presente Ordenanza entrará en vigencia a partir de su aprobación por el Concejo Municipal, sin perjuicio de su publicación de su publicación en el Registro Oficial.

Dada y firmada en la Sala de Sesiones del Concejo del Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Otavalo, a los veinte y nueve días del mes de junio de dos mil quince.

  
Abg. Gustavo Paez Cisneros  
**ALCAIDE DEL GADMC OTAVALO**



  
Abg. Efraín Arbogast M.  
**SECRETARIO GENERAL**





GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO

14

**SECRETARÍA GENERAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO.- CERTIFICO:** Que la presente **ORDENANZA DE CREACION DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE OTAVALO "EMAPAO-EP"**, fue discutida, observada y posteriormente aprobada por el Órgano Legislativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo, en dos debates, de Sesión Ordinaria de fecha lunes veinte de abril de 2015, y Sesión Ordinaria de fecha veinte y nueve de junio de 2015, mismas que constan en Actas; y Resolución de Concejo N° 155 de fecha veinte de abril de dos mil quince y Resolución de Concejo N° 189 de fecha veinte y nueve de junio de 2015 respectivamente. De conformidad con el inciso cuarto del Art. 322 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, remito al Señor Alcalde para su sanción.

En la ciudad de Otavalo a los veinte y nueve días del mes de junio de dos mil quince.

Abg. Efraín Amarguana Ma.  
SECRETARIO GENERAL



**ALCALDIA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO.-** En la ciudad de Otavalo, a los treinta días del mes de junio de dos mil quince, siendo las quince horas con quince minutos.- Vistos: por cuanto la **ORDENANZA DE CREACION DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE OTAVALO "EMAPAO-EP"**, reúne todos los requisitos legales, de conformidad con lo prescrito en el párrafo quinto del Art. 322 del COOTAD, **S A N C I O N O** la presente Ordenanza y ordeno su promulgación y publicación de conformidad al Art. 324 del COOTAD.

Ejecútese:

Abg. Gustavo Pareda Cisneros  
ALCALDE DEL GADMC OTAVALO





GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO

15

**CERTIFICO:** Que el Señor Abogado Gustavo Pareja Cisneros, en su calidad de Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo, sancionó y ordenó la promulgación y publicación de la **ORDENANZA DE CREACION DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE OTAVALO "EMAPAO-EP"**, a los treinta días del mes de junio de dos mil quince.



Abg. Edmundo Angustina M.  
SECRETARIO GENERAL



Dirección: García Moreno # 505 / Telf: 06 2 920 - 460 / 06 2 923 -252 / 06 2 922 - 500

Fax: 06 2 920 - 404 / [www.otavalo.gob.ec](http://www.otavalo.gob.ec)

OTAVALO - ECUADOR

Nuevo  
**OTAVALO**  
ADMINISTRACIÓN  
2014 - 2019