



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS**

(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAGISTER**

Título:
Diseño de Modelo de Gestión por Resultados en Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra
Autor/a:
Luis Ernesto Chacón Vaca
Tutor:
PhD. Albuja Chávez Jaime Rodrigo

Quito - Ecuador

2019

Dedicatoria

A mi esposa Raisa y a mi hija Amelia,
por el sacrificio y la paciencia.

A mis padres por el ejemplo de superación y apoyo constante.

Agradecimiento

A la Doctora Grisel Pérez y al Doctor Rodrigo Albuja, por sus orientaciones y colaboración.

A mis maestros, autoridades y compañeros de la Universidad Tecnológica Israel.

Al Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra por su generosidad y apertura.

ÍNDICE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
Problemática.....	1
Objetivos	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos.....	2
Justificación.....	3
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Alineamiento estratégico.....	1
1.2 Gobierno por resultados (GPR).....	2
1.2.1 Definición de GPR	2
1.2.2. Características	3
1.2.3. Instrumentos utilizados en la gestión pública.....	4
1.2.4. Ventajas para una institución pública.....	4
1.2.5. Enfoques de los modelos de gestión.....	4
1.2.6. Finalidad del GRP	6
1.2.7. La gestión enfocada en resultados se fundamenta en la causalidad	7
1.3 Modelo GPR.....	8
1.3.1 Herramienta gobierno por resultados GPR	9
1.3.2 Implementación de GPR	9
1.3.3 Perspectivas del seguimiento de la gestión	10
1.4 Modelo conceptual de la GRP y metodología de aplicación.....	15
1.5 Instrumentos básicos del GRP.....	21
1.6 Instrumentos de evaluación	26
CAPÍTULO II	27
DISEÑO METODOLÓGICO	27
2.1 Enfoque de la investigación	27
2.2 Tipo de investigación	27
2.3 Población.....	27
2.4 Criterio muestral y muestra	28
2.5 Diseño del instrumento.....	29
2.5.1 Cuestionario de aplicación	29
2.6 Análisis de resultados.....	30

CAPÍTULO III	34
PROPUESTA.....	34
3.1 Aplicación de las herramientas de GPR en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra (EMAPA – I).....	37
3.1.1 Mapa de Actores.....	37
3.1.2 Matriz FODA	40
3.1.3 Matriz de Resultados del Marco Lógico	41
3.1.4 Matriz de Monitoreo de Resultados	45
3.1.5. Cuadro de Mando Integral (CMI)	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
Conclusiones	58
BIBLIOGRAFÍA.....	60
ANEXOS.....	62
Anexo 1. Cuestionario de Aplicación.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escala de Medición	29
Tabla 2. Resultados Cuantitativos en Porcentajes (%).....	29
Tabla 3. Análisis Descriptivo	30
Tabla 4. Niveles de intervención.....	37
Tabla 5. Mapa de Actores.....	38
Tabla 6. Matriz FODA	40
Tabla 7. Matriz de Resultados del Marco Lógico	42
Tabla 8. Matriz de Monitoreo de Resultados	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Histórico de los enfoques sobre Modelos de Gestión.....	6
Figura 2. Cadena de resultados	8
Figura 3. Ciclo de la gestión por resultados	12
Figura 4. Modelo de implementación de la estrategia	13
Figura 5. Elementos del ciclo de gestión	16
Figura 6. Elementos de la cadena de resultados: Análisis de situación	17
Figura 7. Elementos de la cadena de resultados: Recursos	20
Figura 8. Elementos de la cadena de resultados: Resultados	21
Figura 9. Instrumentos básicos del GRP	23
Figura 10. Instrumentos de medición.....	26
Figura 11. Modelo de GPR para EMAPA – I.....	36
Figura 12. Herramientas de GPR para EMAPA – I.....	37

INTRODUCCIÓN

Resumen ejecutivo

Se conoce que en las instituciones públicas se identifican problemas en las actividades que se desarrollan entre lo que se establece por escrito y lo que se aplica en la realidad por parte de los servidores públicos, por lo que esto también incluye a la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) de la ciudad de Ibarra, es por ello que en el presente trabajo de investigación se plantea el diseño de un Modelo de Gestión por Resultados (GPR) en el que se busquen la optimización de los recursos públicos utilizados para que con ello se posibilite el logro de los objetivos que se hayan propuesto alcanzar por iniciativa propia de la institución pública EMAPA. En la investigación realizada se parte desde un enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo, así como también su estudio es de tipo bibliográfico y descriptivo, el universo poblacional se integra por el personal operativo y administrativo de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) que en total corresponden a 300 empleados, de los cuales al aplicar la fórmula de la muestra se tiene 118 servidores públicos. El Modelo de Gestión por Resultados (GPR) propuesto se conforma por aplicación consecutiva de herramientas entre las se destacan el diseño de un Mapa de Actores, la Matriz FODA, la Matriz del Resultado del Marco Lógico y la Matriz de Monitoreo de Resultados, todas ellas como instrumentos válidos para el mejoramiento del alcance de los objetivos.

Palabras claves: Gestión por Resultados, empresa pública, recursos, objetivos, recursos

Abstract

It is known that in public institutions problems are identified in the activities that take place between what is established in writing and what is actually applied by public servants, so this also includes the Municipal Public Company of Drinking Water and Sewerage (EMAPA) of the city of Ibarra, that is why in this research work the design of a Management for Results Model (GPR) is proposed in which the optimization of public resources used for that this will enable the achievement of the objectives that have been proposed to achieve on the initiative of the public institution EMAPA. In the research carried out from a qualitative and quantitative methodological approach, as well as its study is of bibliographic and descriptive type, the population universe is integrated by the operational and administrative staff of the Municipal Public Company of Drinking Water and Sewerage (EMAPA) that in total correspond to 300 employees, of which, when applying the formula of the sample, there are 118 public servants. The proposed Management for Results (GPR) model is made up of a consecutive application of tools, among which the design of an Actors Map, the SWOT Matrix, the Logical Framework Result Matrix and the Results Monitoring Matrix are highlighted. as valid instruments for the improvement of the scope of the objectives.

Keywords: Management by Results, public company, resources, objectives, resources

Problemática

En las dos últimas décadas se registran cambios en el orden económico mundial, la globalización de las economías demanda de las organizaciones empresariales una mayor productividad y calidad en sus productos y servicios, exigen acoplarse al entorno para lograr en el corto plazo competitividad y eficiencia, de no hacerlo se exponen a desaparecer. La economía experimenta cambios drásticos que impactan en la gestión de las empresas y organizaciones públicas, en parte provocada por los acelerados cambios en la tecnología informática y de comunicación, por una mayor demanda de productos y servicios de los consumidores o usuarios y por la diversificación de ciertos servicios de uso público con calidad y bajo costo.

En la institución se observa un modelo de administración jerarquizado e individual, en donde los mandos medios y funcionarios de menor jerarquía tienen poca opción de plantear o formular objetivos y propuestas, lo que constituye una limitante para que un trabajo sin metas, objetivos o directrices claras que se traduce en un menor cumplimiento o efectividad de las actividades que demanda la comunidad.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un Modelo de Gestión por Resultados para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra. Con la finalidad de optimizar la calidad en la prestación de servicios

Objetivos específicos

- Fundamentar los aspectos teóricos sobre la gestión por resultados en la empresa de servicios públicos.
- Evaluar los distintos componentes conceptuales de modelos de gestión por resultados para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra
- Diseñar un Modelo de Gestión por Resultados que permita mejorar procesos administrativos y operativos

Justificación

La administración pública se caracteriza por ser un aparato burocrático en donde prevalece una jerarquía funcional, mantiene una estructura administrativa de tipo piramidal, centraliza decisiones fundamentales para su funcionamiento y, promueve distancias entre lo administrativo y político. Las autoridades han demostrado la falta de conocimientos para diseñar mecanismos de control eficiente, en especial en actividades administrativas.

La administración moderna requiere de procesos eficientes, que manejen adecuadamente los tres pilares importantes de las organizaciones: las personas, los procesos y la tecnología, para ello es importante hacer un análisis de los modelos de gestión en general, sin importar si la institución es pública o privada, ya que estos permiten mejorar la eficacia y eficiencia de toda organización. Un estudio aparte necesita la gestión por resultados, especialmente en instituciones públicas, como una forma de modernización del estado y sus instituciones.

El sector público es un modelo burocrático fragmentado, en donde prevalecen funciones separadas realizadas en diferentes instancias, mantiene la estructura tradicional, con un marco legal que lo respalda y es base de los fines y objetivos que persigue. En los últimos años se ha puesto énfasis en la aplicación de un sistema de evaluación de gestión en la administración pública, del presupuesto por resultados, indicadores de gestión y administración por objetivos; sin embargo la participación del personal operativo en la definición de objetivos institucionales se ha reducido, pues este espacio de decisión recae por lo general en los directivos, muchos de ellos transitorios, quienes no consultan ni asumen compromisos y lo que es peor no hacen conocer a funcionarios de menor jerarquía, aspectos que la institución asume como metas a cumplir en el corto plazo; capaces de medir y evaluar los resultados de su gestión, problemática que se observa en estructuras administrativas grandes del sector público en donde el problema es más grave.

Las altas direcciones de las organizaciones desarrollan todas las funciones de la administración moderna, teniendo por finalidad conducirla a su desarrollo y al

cumplimiento de su misión. Entre las funciones administrativas las empresas planifican, organizan, dirigen, ejecutan, controlan y evalúan. Así, los directivos planean, organizan recursos físicos, financieros y el talento humano, conducen y dirigen al personal, supervisan su desempeño, miden, valoran y evalúan las actividades que se ejecutan; es decir, se constituyen en responsables del éxito.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollan conceptos y directrices relacionadas con la gestión por resultados como punto de partida para el diseño y estructuración del modelo. Desde la perspectiva teórica es importante incluir definiciones de la gestión pública, su evolución y su acoplamiento a los nuevos preceptos de administración. Uno de los ejes de este capítulo se centra en el establecimiento del marco de gestión que inicia con el direccionamiento estratégico que las instituciones públicas deben generar para alinear sus actividades con las necesidades y demandas de la ciudadanía. Consecuentemente, este apartado se ha establecido para comprender las dimensiones de la gestión por resultados, sirviendo como base para el modelo de aplicación en la empresa la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra.

1.1 Alineamiento estratégico

El alineamiento estratégico se entiende como el proceso que traduce los objetivos estratégicos hacia los procesos que conforman la cadena de valor, de esta manera se genera un flujo coordinado de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que aporten todo el tiempo hacia la estrategia (Hernández, 2014).

El alineamiento vertical consiste en el despliegue de la matriz 3M hacia todos los empleados de la organización, en donde los objetivos de nivel superior son las luces para la definición de objetivos inferiores, consiguiendo que los empleados sepan claramente cuál es el rol que desempeñan y el aporte que realizan hacia el logro de la estrategia (García, 2008).

El alineamiento estratégico dentro de los parámetros de la investigación se establece como el elemento que debe cohesionar a los objetivos que persigue la institución pública en este caso la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra, la cual debe contemplar su misión, visión y objetivos estratégicos para alinearlos a las metas que propone el Gobierno Nacional, mediante su planificación anual.

1.2 Gobierno por resultados (GPR)

Para el análisis de GPR se tomará como referencia la Normativa Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados, cuadernos de trabajo para despliegue, manual de despliegue, entre otros tipos de información que permitan entender cómo funciona y se desarrolla el GPR en el sector público ecuatoriano. Se crea bajo Decreto Ejecutivo No. 555, publicado en el Registro Oficial No. 331 del 30 de noviembre de 2010, dispone la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados (GPR) en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la función ejecutiva, a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, esta implementación es de obligatorio cumplimiento (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

El cumplimiento de la norma debe ser contemplado por todas las instituciones públicas incluyendo a la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra, por lo tanto, mediante el desarrollo del modelo de gestión por resultados ajustados a las necesidades y requerimientos de la organización buscaremos facilitar la alineación de los objetivos individuales con los generales del Estado ecuatoriano.

1.2.1 Definición de GPR

La definición desarrollada por Peter Drucker en su obra *Management by Objectives* (1954) *Managing for Results* (1964) generan una perspectiva general de la gestión por resultados y ayudan a dilucidar el tema. En el contexto de la disciplina del *management* (gestión), Drucker formula dos conceptualizaciones: *managing by objectives* y *managing for results*. Su traducción al español es gestión (dirección) por objetivos y gestión para resultados.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (Serra & Albert, 2007) señalan que el fin principal de la GPR en el sector público es producir la capacidad en sus instituciones para que alcancen, a través de la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno. En función de esto, proponen la siguiente definición:

La gestión de resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y

efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

El Art. 4 de la Normativa Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados 2011, dice que el Gobierno por Resultados “Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión” (Secretaría Nacional de Contracción Pública, 2011). De la revisión realizada al material oficial para su implementación y operación, se observa que Gobierno por Resultados puede ser definido como una herramienta tecnológica y cuya norma se centra en establecer los parámetros o lineamientos de como se la debe registrar o manejar en el sistema. No se podría considerar como modelo de gestión ya que no se establecen los mecanismos, metodologías y herramientas para gestionar de manera integral la organización. Se carece de herramientas o métodos que permitan establecer los lineamientos estratégicos, es decir formular o ajustar la visión, misión y valores, de igual forma los parámetros que se establecen para la definición de objetivos estratégicos se basan únicamente en la articulación con el Plan Nacional para el Buen Vivir y la sintaxis que se debe manejar, más no se indica las herramientas o buenas prácticas para desarrollar esta actividad. A nivel de administración de procesos, solo se describe los procesos que cuenta cada unidad, más no la forma de cómo administrarlos y cómo contribuyen a la estrategia, perdiéndose la vinculación de procesos con la estrategia.

1.2.2. Características

Entre las principales características de la Gestión por Resultados (Colombia: Revista Capital Humano, 2017, pág. 17) se detallan los siguientes entre los cuales están:

- La Gestión por Resultados también se la denomina como Administración por Objetivos
- Propone mejorar la eficacia de una institución o empresa designándole las responsabilidades adecuadas mediante el direccionamiento de resultados
- Permite evaluar los objetivos que se han planteado inicialmente de acuerdo a los resultados obtenidos

- Genera motivación entre los trabajadores de cada una de las áreas departamentales de la empresa u organización

1.2.3. Instrumentos utilizados en la gestión pública

Entre los principales instrumentos que se utilizan se destacan los más principales (Armijo, 2011) entre los cuales se encuentran:

- Evaluación de Impacto o Resultados o Finales
- Evaluación de Programas
- Evaluación Institucional del Gasto Público
- Evaluaciones complementarias
- Sistemas de Indicadores de Desempeño

1.2.4. Ventajas para una institución pública

Al realizar la Gestión por Resultados (GPR) en las instituciones públicas se identifican diversas ventajas (Guatemala: Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas, 2013) entre las cuales se describen a continuación:

- Mediante la Gestión por Resultados (GPR) se busca que las instituciones públicas aumenten el valor que aportan a la ciudadanía por medio de ofrecer cada vez mejores servicios a la población y que siempre haya cambios positivos en las condiciones de vida del ciudadano
- De acuerdo a los resultados obtenidos, se expresa el cambio que desea lograrse en las condiciones de vida del ciudadano y su entorno, tomando en cuenta qué tanto se va a cambiar y en cuánto tiempo se logrará
- En la Gestión por Resultados (GPR), cada institución solicita los recursos necesarios para su administración y sus autoridades deben tomar decisiones que favorezcan a la población, y asumen la responsabilidad del logro de los resultados y el cumplimiento de metas, de acuerdo al nivel de desempeño de entrega de productos al ciudadano.

1.2.5. Enfoques de los modelos de gestión

Con la evolución de las organizaciones el enfoque de la gestión también fue variando y transformándose, en la gestión pública las organizaciones toman en el

transcurso de los años dos enfoques que son el de las políticas públicas o conocido también como el enfoque clásico y el enfoque del comportamiento humano (Sarmiento, 2013).

El enfoque clásico considera, la administración científica, la burocrática y el proceso administrativo, este modelo de organización fue descrito de manera muy clara por Chiavenato quien indicó que las principales características de este tipo de organización son "división del trabajo, jerarquía, reglas y reglamentos, habilidad técnica y procedimientos técnicos, claro que ellos en mayor o menor medida dependiendo de la organización" (Chiavenato, 2016, pág. 46).

Con el pasar de los años y el crecimiento de las organizaciones estas se volvieron más complejas y a pesar de que muchas instituciones aún mantiene el enfoque clásico otras han optado por el enfoque del comportamiento humano donde existe más flexibilidad, y donde la autoridad se base en el conocimiento y la asertividad de la dirección de la autoridad, creándose un valor adicional con el comprometimiento de las personas con la organización, donde se presenta un imperativo ambiental frente a la democratización en la toma de decisiones considerando otras perspectivas que son lo financiero, los procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento y el cliente todo ellos con una visión estratégica.

La nueva gestión pública considera primordial trabajar con planes de acción que debe considerar además en observancia de la normativa legal, el cumplimiento de metas e indicadores que generen una organización orientada a la estrategia.

A continuación, en la figura 1 se presentan las principales teorías administrativas que dieron origen a la gestión pública desde el enfoque por resultados.

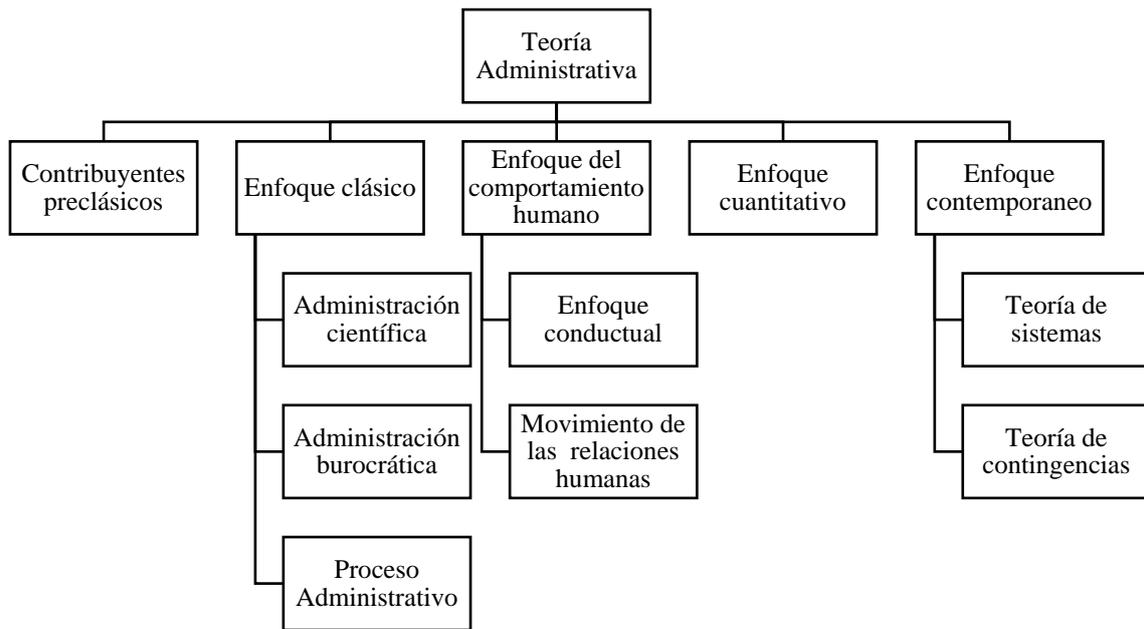


Figura 1. Histórico de los enfoques sobre Modelos de Gestión

Fuente: (Altamirano, 2015)

Como parte del análisis crítico se puede establecer que las teorías administrativas han evolucionado a tal grado que han incluido directrices de integración que se enfocan en generar el mayor impacto posible en los resultados, productos y/o servicios que una organización puede producir. El desarrollo de la administración ha derivado en la construcción de un nuevo término “gestión”, que considera a la forma en la cual se dirige una empresa (pública o privada) como un sistema en el cual todas sus partes se interrelacionan para agregar valor.

1.2.6. Finalidad del GRP

El fin del proyecto GPR y plasmado en su normativa técnica, es: obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios de administración pública establecidos en la Constitución de la República, así también dar transparencia de la gestión de las instituciones publicas mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes, operativos, riesgos, proyectos y procesos. (Normativa Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados, 2011). La finalidad de GPR se centra en su totalidad en medir resultados más no en el proceso global que se requiere para llegar a ellos. Por lo tanto,

al integrar una dinámica de control y evaluación continua en la dimensión pública se garantiza el cumplimiento de los objetivos tanto de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra como del Estado dentro de visión que le permite al Gobierno central medir continuamente el avance de sus instituciones para optimizar la utilización de recursos.

1.2.7. La gestión enfocada en resultados se fundamenta en la causalidad

El concepto de este tipo de gestión se centra en que varios materiales y actividades conllevan naturalmente a obtener mayores resultados (efectos y productos). Estas transformaciones de forma general se evidencian en una cadena de resultados que muestra notoriamente las relaciones de causa y efecto. El producto de la gestión por resultados en términos de desarrollo generalmente se entiende como secuenciales con restricciones de tiempo, y las transformaciones se relacionan a un conjunto de procesos de gestión en el contexto de la planificación de cualquier proyecto de desarrollo (Banco Mundial, 2008).

La gestión establecida en base a resultados convoca a las autoridades a analizar de forma periódica el nivel en que sus actividades de ejecución y consecuentes resultados tienen una posibilidad prudente de conseguir el producto deseado y realizar adaptaciones continuas de acuerdo a la necesidad para garantizar el logro de los resultados. En este sentido, al aplicar un modelo de gestión por resultados en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, busca en la institución pública instaurar una política de control y evaluación, que acompañado de la utilización eficiente de los recursos que dispone aumentar el acceso a agua potable a la población. Por lo que el producto de la gestión de esta organización radica en la universalización del agua, considerando que este constituye uno de los pilares para alcanzar el buen vivir. En la figura 4 se aprecia la cadena de resultados en donde se contempla el flujo de la eficiencia y eficacia en relación con la ejecución y los resultados respectivamente.

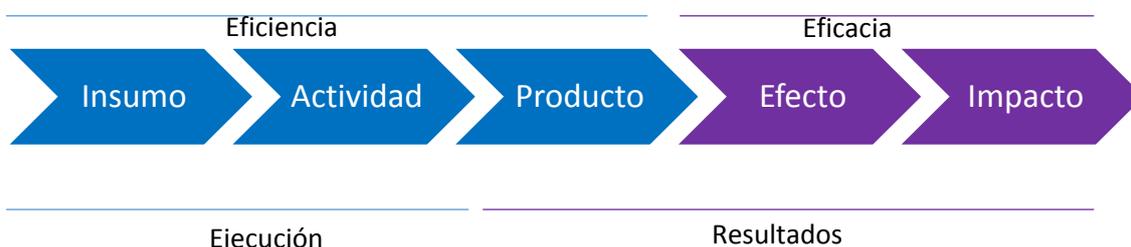


Figura 2. Cadena de resultados

Fuente: (Banco Mundial, 2008)

En este contexto este elemento de la gestión por resultados en la dimensión pública, es decir, la administración de los servicios, impulsa un enfoque de abajo hacia arriba, siendo prioritaria la integración de las necesidades y demandas de los usuarios. Efectivamente, la gestión por resultados aplicado a la obtención de resultados sociales es una táctica de transformación institucional que relaciona a las autoridades públicas con la ciudadanía, quienes son los responsables de la toma de decisiones para maximizar los efectos sobre un colectivo en específico. En conclusión, las características de la GPR, facilita el análisis del sector público de forma multidimensional e integrada, pues considera todo el proceso de gestión y las relaciones en los diferentes componentes que ayudan a producir valor público. De esta forma la GPR enfoca su propósito en la manera en la que los diversos sistemas locales de gestión pública se ordenan para lograr los resultados que el Gobierno Central se ha trazado, impidiendo una concentración imparcial y sesgada que ha estado presente en las políticas de desarrollo de los países de Latinoamérica, y en especial del Ecuador en donde los modelos públicos han tendido a centrar los recursos.

El alineamiento de los sistemas públicos se genera a partir de la Gestión por Resultados, y por lo cual es necesario que todas las instituciones que componen el aparato estatal implementen un modelo de gestión capaz de integrar las necesidades de la población en la programación de objetivos y metas gubernamentales. En la dimensión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ibarra, la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado requiere que su administración, planificación, organización y ejecución de proyectos se enfoquen en la maximización de prestación del servicio para que cada vez el número de familias con acceso a líquido vital aumente, evitando que la atención se concentre únicamente en los sectores de mayor desarrollo de la ciudad.

1.3 Modelo GPR

Se llama modelo GPR a la jerarquía de planes que aterrizan en cascada los cuales parten del PNBV, seguido de agendas sectoriales, planes estratégicos

institucionales, y finalmente los planes operativos de las unidades operativas que ejecutan proyectos y procesos (Normativa Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados, 2011). Este modelo GPR aterriza de manera horizontal, se establece los planes de cada unidad de una manera independiente, sin considerar las interrelaciones entre áreas y los aportes que se realizan en común. Los objetivos estratégicos no se ponderan ni se miden de manera global, por lo tanto, no se puede definir cuál es el grado de contribución al cumplimiento de la estrategia ni cuál es el estado de la organización.

1.3.1 Herramienta gobierno por resultados GPR

Dentro de la normativa técnica se conoce como herramienta GPR al instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados. Esta herramienta no se puede considerar como un ERP (Enterprise Resource Planning), debido a que toda la información registrada se carga de manera manual y no se posee una arquitectura tecnológica que facilite el flujo de información con otros módulos como producción, talento humano, finanzas, etc., (Makón, 2008).

Mapa estratégico GPR Dentro de la normativa se establece la creación de un mapa estratégico, no se define su significado.

Se indica que los objetivos se clasifican en base a cuatro dimensiones (Makón, 2008):

- Ciudadanía: Objetivos orientados a los productos, servicios y resultados esperados para el beneficio de la ciudadanía y la sociedad.
- Procesos: Objetivos orientados a la eficiencia institucional
- Talento Humano: Objetivos orientados al aprendizaje institucional y las capacidades de talento humano.
- Finanzas: Objetivos orientados al uso eficiente y transparente de presupuesto y recursos materiales.

1.3.2 Implementación de GPR

La implementación de gobierno por resultados se realiza a través de talleres y sesiones de trabajo con los servidores y funcionarios de las instituciones. El manual de despliegue creado para este fin indica que existen varios eventos para la

implementación, tomando como ejemplo el cronograma para un Ministerio Coordinador, el tiempo de despliegue es de 8 días aproximadamente, el cual se divide en sesiones ejecutivas, sesiones de validación técnica, talleres con responsables de cada dirección y equipo de trabajo, dueños de procesos y líderes de proyectos (Manual Gobierno por Resultados, 2010). Una vez finalizado este despliegue se entiende que la institución cuenta con la metodología que le permite gestionar la entidad en todos los niveles. Decir que no existen dos entidades iguales por ende no pueden existir dos despliegues idénticos. El tiempo de implementación tampoco se puede establecer sin antes observar el grado de conocimiento de estos temas por parte de la organización. Una de las causas por las que esta herramienta no está entregando los resultados esperados es justamente por el desconocimiento de temas de gestión de las autoridades y sus funcionarios. Si la organización desarrolla este despliegue por obligatoriedad es muy difícil que exista el compromiso de la misma y se corre el riesgo de que los funcionarios creen que esta es una herramienta de control y castigo. Como menciona (Fernández, 2001), “el objetivo principal de un modelo no es añadir burocracia o complicaciones, sino, al contrario, el de simplificar la gestión al centrarse en aquello que es importante”. (pág. 41)

1.3.3 Perspectivas del seguimiento de la gestión

Existen cuatro perspectivas genéricas que deben ser aplicadas en todas instituciones del sector público por normativa. Sin embargo, en este punto se debe indicar que no todas las instituciones cumplen la misma función por ende no se puede dar el mismo tratamiento (Salinas, 2011) .

Para el seguimiento de la gestión del gobierno autónomo descentralizado se pretende aplicar un cuadro de mando integral, herramienta estratégica que puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones, simplemente es un instrumento que señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya que se debe hacer, para lo cual se deben considerar cuatro perspectivas importantes que son (Sarmiento, 2013):

A. Desempeño institucional

El término desempeño institucional se refiere a la gestión presente y futura que presenta una organización o institución. Por tanto, la evaluación del desempeño se refiere a un proceso sistemático, sustentado en instrumentos técnicos y confiables, que

muestra los esfuerzos de las organizaciones por lograr los resultados esperados en forma efectiva y eficiente, de frente a sus ciudadanos, clientes y a la población en general, y abarca todos los aspectos que propendan a la mejora continua del desempeño (Ramos, 2016).

Los objetivos de la evaluación del desempeño institucional son (Ramos, 2016):

- Mejorar la gestión pública a través de la retroalimentación y aprendizaje organizacional. La retroalimentación que se genera de un proceso de evaluación del desempeño institucional constituye un medio para el aprendizaje organizacional y una herramienta útil para la toma de decisiones, lo cual contribuye a la mejora de la gestión.
- Satisfacción de los ciudadanos: La mejora en la gestión, así como la calidad de los servicios públicos, contribuye a que la población perciba a las instituciones como entes creadores de valor público, en lugar de simples administradores y, por tanto, mejore la satisfacción ciudadana.

B. Indicadores de gestión

De acuerdo a la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas AME (2013), en su libro Estándares para un Proceso de Desarrollo Local, se establece que:

Los criterios básicos para la evaluación de los procesos de desarrollo y aportar con ello a los gobiernos locales a construir condiciones para lograr procesos de gestión sostenidos, además de que se busca dar un paso cualitativo respecto a la tendencia de elaborar guías de acción, proponiendo más bien un instrumento que permita la evaluación periódica de la gestión de los procesos de desarrollo.

Su enfoque está en la gestión y, por ende, se concentra en evaluar la capacidad de conducir los procesos, más que en los resultados mismos del desarrollo. La evaluación de estos resultados es una tarea paralela, complementaria y necesaria que debe realizarse en cada gobierno local (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, 2013).

El eje y aporte de esta propuesta, es verificar si se está haciendo una buena gestión, con calidad sostenida y sustentable en el tiempo. Para ello se analizan condiciones de sostenibilidad de la gestión del desarrollo local que son críticas, como la construcción de un tejido social de apoyo a los procesos, la apropiación y rol por parte del gobierno local, la existencia de planes locales en ejecución, el incremento de

capacidades institucionales y la articulación a los procesos y sistemas regionales y nacionales.

C. Ciclo de la gestión por resultados

El ciclo de gestión por resultados, de conformidad con lo previamente anotado, tiene los siguientes componentes y desarrollo, que se muestran en la figura 2 (BID & CLAD, 2010):

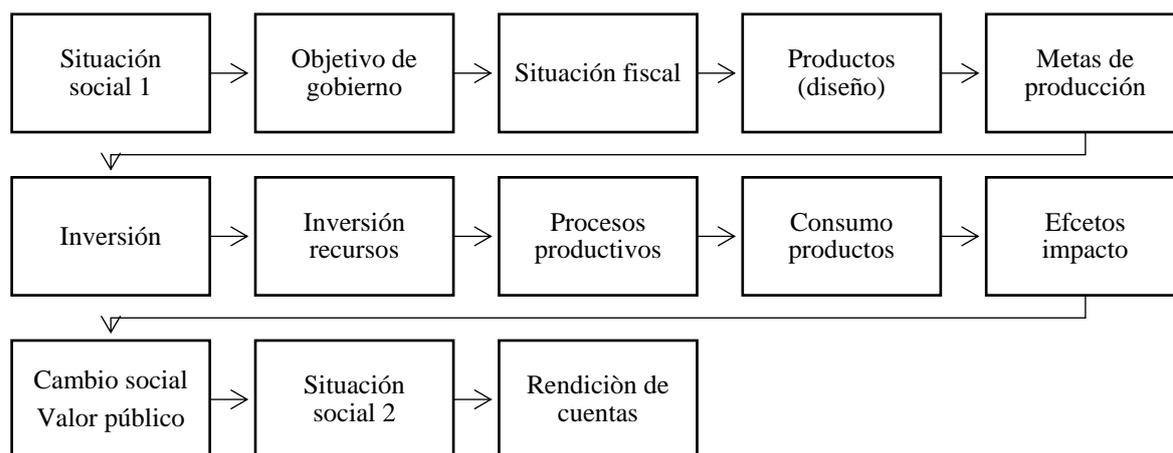


Figura 3. Ciclo de la gestión por resultados

Fuente: (BID & CLAD, 2010)

En la figura 3 se puede apreciar el ciclo de la gestión por resultados donde se desprenden los pilares de la misma que son (BID & CLAD, 2010):

- Planificación orientada a resultados
- Presupuesto orientado a resultados
- Gestión financiera auditoria y adquisiciones
- Gestión de programas y proyectos
- Monitoreo y evaluación



Figura 4. Modelo de implementación de la estrategia

Fuente: (Torre, 2012)

D. Direccionamiento estratégico

Para orientar la estructura organizacional a la obtención de resultados de desarrollo se requiere que cada parte medular de la misma, se oriente al plan de trabajo permitiendo que el mismo se ponga en funcionamiento fijando responsabilidades, relaciones de dependencia y autoridad (Solfa & Greco, 2015).

Este direccionamiento se dirige a los procesos de la organización, comprometiendo en distintos grados su estructura y sus funcionarios, con una visión operacional de la organización que se apoya en el mapeo y los diagramas de procesos. En tal sentido, iniciando con la planificación para resultados es primordial considerar tres ejes de la planificación que son la estratégica, participativa y operativa, con la finalidad de determinar dónde a dónde ir y cómo llegar (Solfa & Greco, 2015).

El presupuesto por resultados (PR) se refiere a la determinación de la mayor eficiencia y efectividad en la asignación presupuestaria de los recursos públicos.

La implementación de un GPR requiere los siguientes elementos (Solfa & Greco, 2015):

- i. Información comprensiva sobre los resultados de las acciones financiadas con el presupuesto mediante un sistema de monitoreo y evaluación.
- ii. Procedimientos explícitos debidamente formalizados sobre la manera en que la información será analizada y considerada en el proceso de formulación del presupuesto.

iii. Estructura de incentivos complementaria al sistema presupuestario que motive a las instituciones públicas a alcanzar mejores resultados.

La forma en que un PR se relaciona con los recursos para generar resultados proviene del análisis de tres factores:

- a) Las proyecciones de los gastos y los resultados si la situación presente no varía.
- b) El análisis de las tendencias que siguen los fenómenos sociales con las actuales políticas.
- c) La propuesta de cambios en el presupuesto y el análisis de la manera en que esto afectaría las tendencias (Schick, 2008).

El cuarto pilar del modelo de gestión por resultados considera tres componentes la gestión financiera, auditoría y adquisiciones. En lo que respecta a la gestión financiera establece la consideración de la ejecución del presupuesto, la gestión contable, la administración de la deuda, la administración de los ingresos, y la administración tributaria, de manera integrada y sistémica.

La auditoría de gestión se orienta tanto al control interno como al control externo con la finalidad de que la gestión pública no se oriente solamente a ser sancionadora en el eventual mal desempeño institucional, sino que se oriente a una mejora continua y a generar aprendizaje dentro de la organización (BID y CLAD, 2007).

Las adquisiciones son importantes de considerar en vista del marco normativo cambiante del país que a pesar que ha generado facilidades de seguimiento en la ejecución institucional en muchos casos se ha convertido en un dolor de cabeza para la gestión convirtiéndose en un cuello de botella.

El quinto pilar del direccionamiento estratégico es la gestión de programas y proyectos es el centro de la creación de valor público ya que es el medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno, aquí se debe evaluar aparte de su avance y consecución, el impacto en la población (Torre, 2012).

Finalmente, con el monitoreo y evaluación a pesar de que este no es un pilar aislado de los anteriores considerando que el proceso de monitoreo es transversal ya que se debe realizar de forma continua y debe existir la facilidad de ejecutarlo en cualquier momento con la finalidad de establecer si el camino trazado por la administración pública por medio de sus objetivos y metas se está cumpliendo a cabalidad o existen desviaciones entre el plan de gobierno generado y la operacionalización del mismo,

dando cuenta del desempeño institucional, que culmina con la evaluación anual de la ejecución desarrollada.

1.4 Modelo conceptual de la GRP y metodología de aplicación

El modelo de gestión por resultados como principal aporte a la administración pública tiene 2 directrices desarrolladas de acuerdo al funcionamiento de las instituciones del Estado; la primera hace referencias a las características inherentes del sector público (García, 2008):

- a. La presencia de una cultura organizacional establecida de acuerdo a un método de control y relacionado con un enfoque de procesos.
- b. La influencia de las necesidades y demandas de la ciudadanía por mejorar los servicios y masificarlos, y por un gobierno más transparente.
- c. El entorno internacional que atribuye la construcción de sistemas que produzcan un Estado competente y competitivo.

Estas características del sector público en el momento que se transfieren a las instancias gubernamentales o administradas por el Estado, deben acoplarse integralmente a las necesidades de la población, por lo tanto, en el cantón Ibarra lo que se demanda de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, es la satisfacción de una de sus necesidades más esenciales que es el acceso al líquido vital, siendo fundamental la incorporación de un modelo a su sistema administrativo actual, capaz de desconcentrar la dotación de servicio, para universalizar el alcance del agua a todos las parroquias del cantón, de esta forma la directriz del servicio público como un derecho legítimo de la población es la base para el desarrollo del modelo de gestión por resultados.

Los atributos del GRP se enfocan en la priorización de las demandas de la ciudadanía, haciendo que involucrados en el proceso de gestión pública sea social eliminando privilegios, estableciendo un liderazgo por parte del Gobierno enfocado en el control y evaluación permanente de los resultados, para detectar incongruencias y mejorar constantemente el servicio.

La segunda directriz emplea un enfoque integrado capaz de manifestar la implicación de todas las instituciones del Estado y no únicamente de elementos trabajando por separado. Por este motivo el modelo de gestión por resultados cohesiona a los componentes del proceso distinguiéndose de otras herramientas que evalúan los

sistemas nacionales de gestión pública mediante una visión parcial y que con regularidad se utilizan para determinar la capacidad institucional de una nación.

Efectivamente, las herramientas mencionadas se enfocan o concentran en el análisis y evaluación únicamente de ciertos elementos, como las dimensiones económicas, financieras, presupuestarios y programaciones de gestión pública; otros instrumentos solamente consideran las actividades de compras, aislando a la planificación, el control y la evaluación de las acciones emprendidas en concordancia con las políticas gubernamentales. Esta perspectiva disminuye la capacidad de utilización de las herramientas en el momento de determinar la funcionalidad de los sistemas públicos en relación a la producción de resultados coherentes a los planes de gobierno y exigidos por la población. Desde el punto de vista de la GPR, la deficiencia más significativa de estos instrumentos es que fueron estructurados para la redición de cuentas y no para valorar la capacidad de resultados de los sistemas públicos. Los elementos del ciclo de gestión se observan en la figura 5.

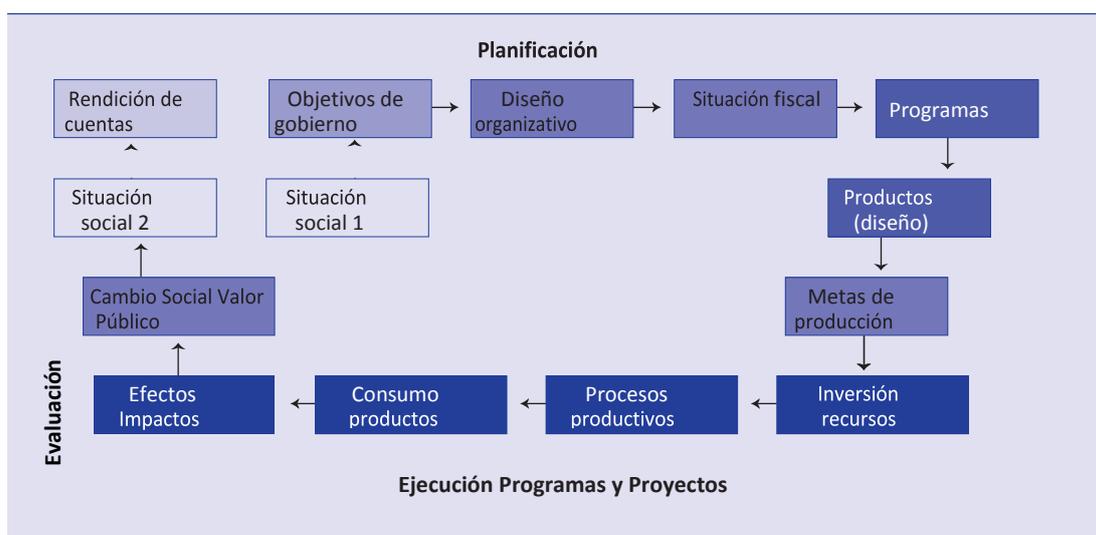


Figura 5. Elementos del ciclo de gestión

Fuente: (García, 2008)

A través de la figura 5, se puede apreciar la diferenciación del modelo por competencias el cual incluye como parte fundamental para el desarrollo de sus los objetivos públicos el control y la evaluación que van de la mano con la planificación y ejecución de los proyectos de alcance social, en el contexto en el cual se desenvuelve la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra, al incluir estos elementos se logra fortalecer las deficiencias actuales del sistema de

público de dotación de agua potable, al considerar como factor clave el mejoramiento constante del servicio con la valoración de su alcance, por lo tanto, este modelo de gestión es ideal para que las necesidades de la ciudadanía puedan subsanarse en mayor proporción y de acuerdo a los recursos que el Estado derivada al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ibarra.

De esta forma, planificación y el presupuesto se consideran como una serie de actividades organizadas continuas mutuamente y complementarias, pues no es posible planificar sin tener conocimiento de los recursos de los cuales se dispone, y tampoco es viable presupuestar sin incluir a las directrices de la planificación; es decir, el qué y el con qué son inherentes (Guardiola, 2009). También, el control y la evaluación se fortalecen el proceso de planificación como la generación de servicios públicos: la estructuración de los índices de desempeño es una parte fundamental de la planificación, y la información para definir esos indicadores es obtenida en la interacción de las actividades de servicios públicos en gran parte de los casos. No obstante, en la práctica es común que las instituciones responsables de estas funciones no se sistematicen de forma adecuada.

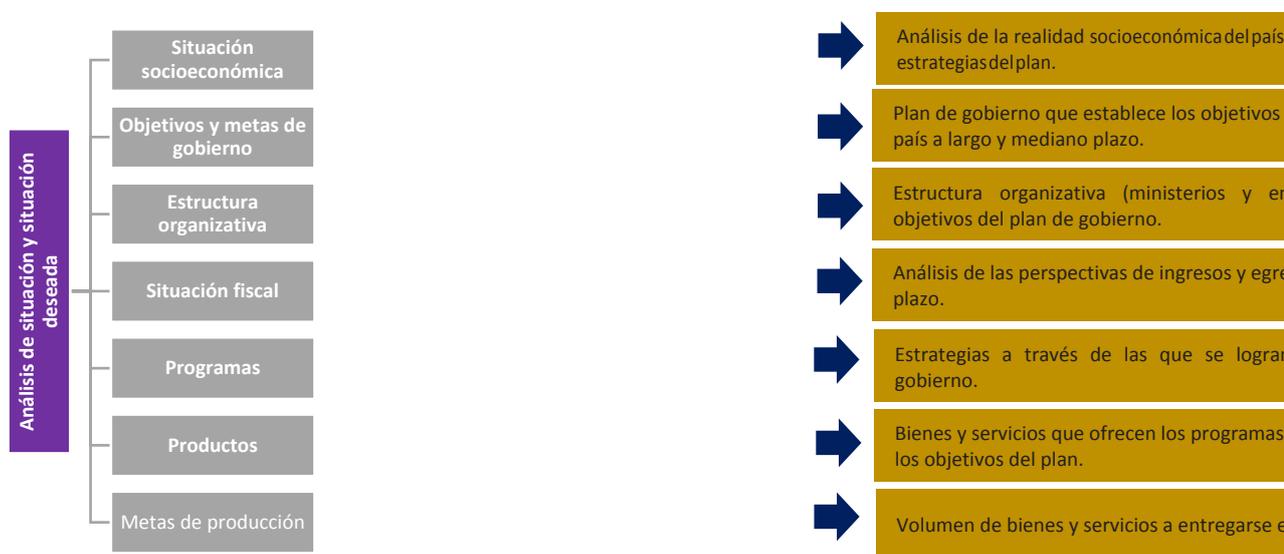


Figura 6. Elementos de la cadena de resultados: Análisis de situación

Fuente: (Guardiola, 2009)

En la figura 6 se muestran las dimensiones del análisis de la situación y la situación deseada como elementos fundamentales de la cadena de resultados (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007) :

- Uno de los elementos fundamentales para la programación de la gestión por resultados es el análisis de la situación inicial y de la situación deseada, herramientas a través de las cuales se puede establecer el contexto social y económico de la institucional pública y en general de las instituciones del Estado, a partir de este punto se pueden establecer las oportunidades de desarrollo, las amenazas del sistema público, así como las fortalezas de la estructura y las debilidades del funcionamiento, para posteriormente establecer las acciones correctivas y metas a las cuales se desea llegar mediante la gestión pública. Una de las muestras de este tipo de interacciones entre el Estado y la ciudadanía es el desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo, a través del cual el Gobierno fundamenta sus objetivos a corto y mediano plazo, y mediante esta programación se transmite las metas gubernamentales a los distintos estamentos públicos como los Gobiernos Autónomos Descentralizados y se hacen efectivos con las empresas públicas como la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra.

- Otro de los elementos que son trascendentales dentro de la organización del modelo de gestión son la estructuración de objetivos y metas de gobierno, que obedecen tanto a la planificación general del Estado como en los recursos que dispone para poner en marcha los proyectos seccionales, siendo la prioridad el mejoramiento de la calidad de vida de la población de acuerdo a los lineamientos y directrices del actual Gobierno.

- Seguido la estructura organizacional está conformada por todo el aparataje público que forma parte del sistema estatal, partiendo desde las secretarías de estado, pasando por los ministerios, y terminando en los gobiernos seccionales. Esta estructura es fundamental para el diseño del modelo de gestión por resultados, pues el objetivo de este es alinear a todos los niveles administrativos y operativos dentro de un solo esquema en el cual se prioricen las necesidades y demandas de la población.

- La situación fiscal, forma la piedra angular para la planificación de las metas del Estado de donde se derivan los recursos para que cada sección gubernamental

pueda cumplir con sus metas a corto, mediano y largo plazo. Los recursos que obtiene el Estado proviene específicamente de dos fuentes los ingresos petroleros y la recaudación fiscal, por lo que es necesario proyectar estos ingresos para optimizar la utilización de los recursos y su utilización en los proyectos públicos, para obtener un eficiente alineamiento es necesario que la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra, adopte el modelo de gestión por resultados para masificar el servicio de agua potable.

- Los programas que se viabilizan como estrategias y tácticas específicas de tanto del Gobierno Central como de los seccionales para cumplir con las necesidades y demandas de los usuarios que en el caso específico del cantón Ibarra requieren de servicios de agua potable y alcantarillado de calidad para su uso permanente.
- Los servicios se traducen como los resultados que cada institución del Estado genera para mejorar la calidad de vida de la población. La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado ofrecen:
 - Centros de atención integral
 - Ampliación de redes de agua potable y alcantarillado, empates de red y derivación de red
 - Cambios de categoría
 - Cambios de nombre
 - Certificados de no adeudar
 - Factibilidad de servicios
 - Detector de fugas internas (geofonamiento)
 - Inspecciones
 - Plan regulador (líneas de fábrica)
 - Solicitudes de nuevas acometidas de agua potable y alcantarillado
 - Refacturaciones
 - Reubicaciones
- Finalmente, las metas de producción de servicios se fijan mediante la capacidad que tiene el Estado y el Gobierno Seccional, que mediante los recursos

generados por la recaudación fiscal se fijan para maximizar el alcance de los servicios públicos. En el caso de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado se busca incrementar la dotación de agua por habitante $m^3/hab.$

A continuación, en la figura 7 se detallan los recursos e insumos y su relación con la obtención de resultados dentro del ciclo de gestión de las instituciones públicas.

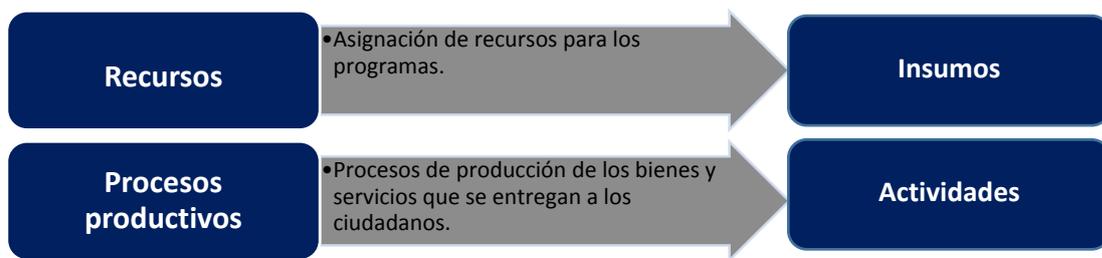


Figura 7. Elementos de la cadena de resultados: Recursos

Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007)

Los recursos son necesarios para desarrollar los proyectos (objetivos y metas) del Estado, de su disponibilidad depende la factibilidad o la consecución de estos. A la vez se convierten en los insumos para materializar los planes y programas sociales. Es decir, la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra, requiere tanto de recursos materiales, logísticos, económicos y por supuesto el talento humano necesario para mejorar y masificar el servicio de agua potable. Como parte del modelo de gestión por resultados, los recursos e insumos son fundamentales para iniciar el ciclo de planificación, ejecución, control y evaluación de los productos y servicios que oferta la empresa pública.

Como parte complementaria del ciclo de resultados se encuentra la rendición de cuenta como parte final del proceso de la gestión, en la cual se socializa los proyectos emprendidos, los objetivos alcanzados y las metas incorporadas a las actividades de las instituciones públicas. Este se observa en la figura 8 en donde se detallan los 3 factores que integran este componente de la gestión por resultados.

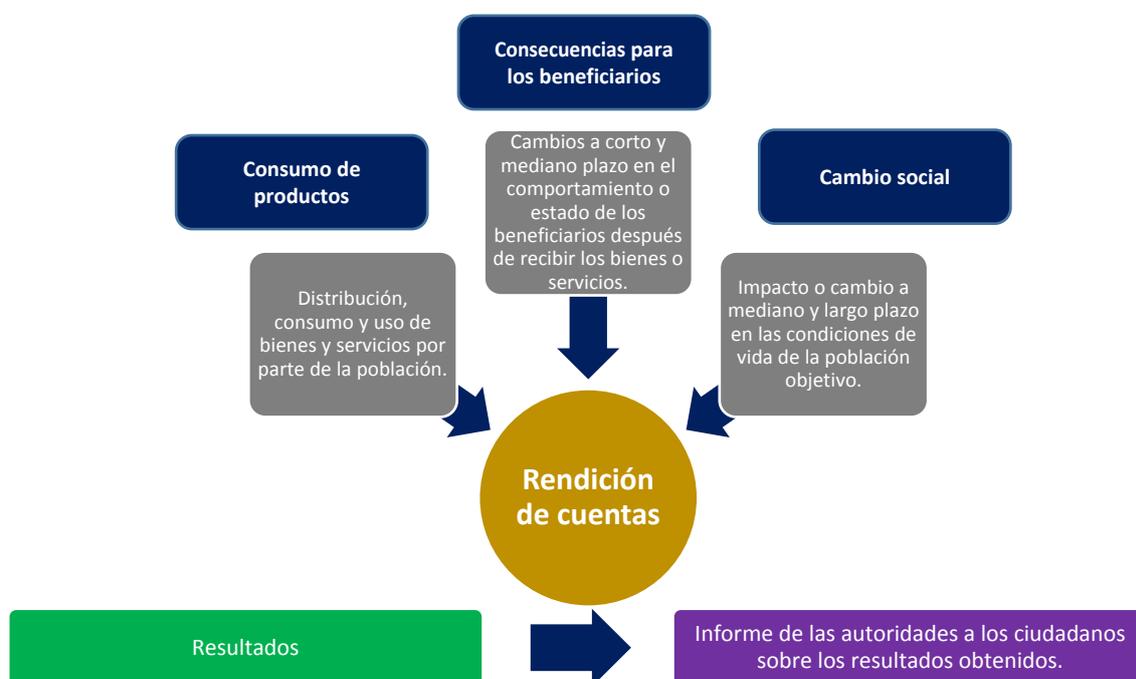


Figura 8. Elementos de la cadena de resultados: Resultados

Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007)

Finalmente, como parte del ciclo de la cadena de resultados se tienen a los servicios y productos, con la respectiva retroalimentación, esta se fundamenta en la rendición de cuentas, proceso a través del cual las respectivas autoridades de la institución pública generan un informe de actividades, de proyectos y objetivos efectuadas en base a los principios y metas del Estado, que consecuentemente deben responder a las necesidades de la ciudadanía. Los resultados se generan cada año y son parte fundamental del control y evaluación de las acciones emprendidas por cada

1.5 Instrumentos básicos del GRP

Los instrumentos y componentes que se utilizan más frecuencia incluyen planes estratégicos y programas de presupuestación que van de la mano con los componentes del modelo de gestión por resultados. La mayor parte de estos se utilizan de forma combinada y en más de uno de los elementos del proceso de gestión (Makón, 2000). Los instrumentos presentados recogen las necesidades de la región, es decir, son los más utilizados de acuerdo a las demandas del usuario. Adicionalmente, cabe mencionar que para que todas las herramientas que se analizan a continuación, es necesario que el sistema de talento humano funcione alienado a todos los componentes del ciclo de

gestión por resultados, pues este es el único que puede atravesar todo el proceso de forma transversal. Estos instrumentos se muestran en la figura 9.

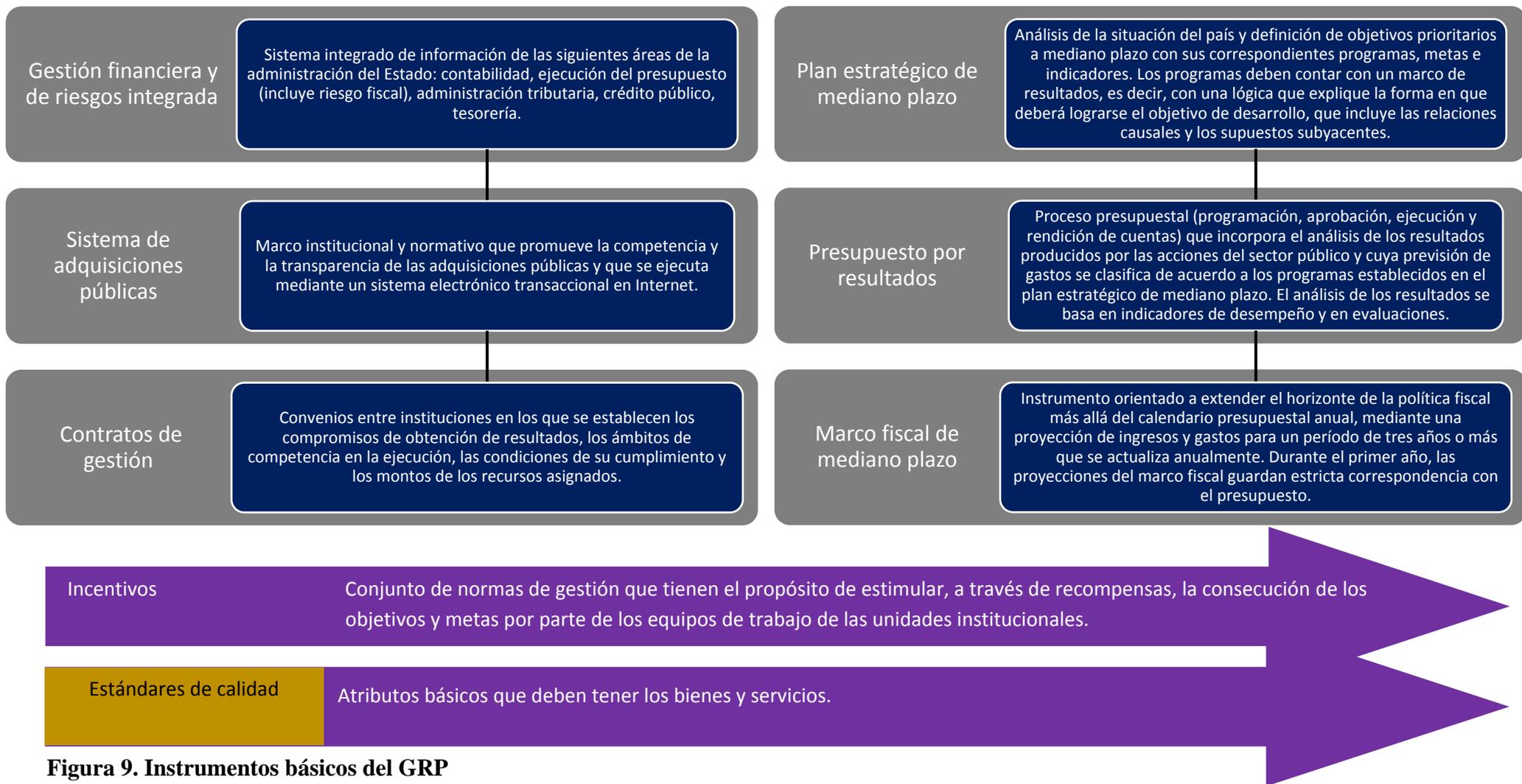


Figura 9. Instrumentos básicos del GRP

Fuente: (Makón, 2000)

Las herramientas presentadas para el soporte y desarrollo de los elementos del modelo de gestión por resultados se enfocan principalmente en la integración de las demandas del usuario de los servicios y productos públicos, teniendo los siguientes (Makón, 2000):

- **Plan estratégico a mediano plazo:** a través de estas instituciones públicas como la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra, genera objetivos estratégicos y los alinea a los servicios que ofrece a la ciudadanía. Por su tiempo de aplicación se buscan resultados en el mediano plazo, es decir, en los 5 primeros años de implementación; un ejemplo aplicado a la institución objeto de estudio se refleja en el “Plan estratégico para la implementación del servicio de agua potable en los barrios del sur de la ciudad de Ibarra”.
- **Presupuesto por resultados:** todos los planes o programas que desea implementar la institución pública debe ajustarse a los recursos de los cuales dispone el Estado y optimizarlos para que sea masivo el impacto. Con esto al depender de un presupuesto general anual la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra, debe ajustar sus servicios en base al financiamiento que el Estado le pueda proporcionar para mejorar constantemente los servicios de agua potable.
- **Marco fiscal a mediano plazo:** los recursos que obtiene el Estado provienen de la recaudación fiscal obtenida a lo largo un periodo de actividades económicas, y con lo cual se cuenta para generar la programación presupuestaria, este insumo o información financiera es clave para determinar la aplicación de planes y programas sociales. En definitiva, la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra debe generar proyecciones de su inversión mediante la información fiscal proporcionada por el Estado.
- **Gestión financiera y de riesgos integrada:** una vez que se ha estructurado el plan estratégico y su correspondiente presupuesto es responsabilidad de la institución pública administrar los recursos asignados mediante sus niveles

financieros, económicos y contables con el objetivo de optimizar los insumos y maximizar el alcance del servicio público.

- **Sistema de adquisiciones públicas:** para el desarrollo de planes, programas y proyectos la institución pública debe ajustarse al sistema de compras públicas, o en el caso de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra debe utilizar el Servicio Nacional de Contratación Pública, mediante el cual a través de un concurso de subasta inversa oferentes de productos y servicios privados y públicos, que viabilizarán la puesta en marcha, ejecución, y posterior control y evaluación. Un ejemplo dentro del contexto de análisis es la “Compra de 180 m³ de tubería para alcantarillado”.
- **Contratos de gestión:** este tipo de acuerdos se logran tanto entre empresas del sector público como del privado para el mejoramiento de la gestión de planes, programas y proyectos. Los acuerdos interinstitucionales en el caso de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra, se generan con el Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Inclusión Social y Económica, y demás organizaciones que intervienen en la construcción del marco de desarrollo social del Ecuador.
- **Incentivos:** la consecución de objetivos y metas se viabiliza mediante la gestión que el talento humano de las instituciones públicas realiza, en este sentido para que obtener mejores resultados los incentivos son necesarios, desde la perspectiva del reconocimiento y ascensos esto se considera un mérito para seguir concursando por puesto de mayor jerarquía en la dimensión pública, por lo tanto, su aplicación es importante para el desarrollo de planes, programas y proyectos.
- **Estándares de calidad:** la gestión por resultados para conseguir una inclusión integral de las demandas y necesidades de la población deben generar planes, programas y proyectos en base a directrices de calidad para alcanzar la satisfacción de las necesidades de la población. En este sentido la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra debe

buscar permanentemente la certificación para el consumo del agua potable y garantizar su idoneidad y salubridad.

1.6 Instrumentos de evaluación

Los instrumentos de evaluación forman parte integral del ciclo o proceso de gestión por resultados, convirtiéndose en la base para el mejoramiento continuo de las actividades que se realizan en las instituciones públicas. Mediante los resultados obtenidos con la evaluación se pueden detectar deficiencias y plantear acciones emergentes que puedan optimizar los recursos implicados en la prestación del servicio (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2002). La evaluación integral pública a diferencia de otros métodos muestra los resultados a la ciudadanía de forma abierta, es decir, el acceso es público, con lo cual la población es también parte de la retroalimentación del modelo de gestión por resultados. Este tipo de instrumentos considera a los indicadores de desempeño, a las evaluaciones y a la rendición de cuenta como se muestra en la figura 10.

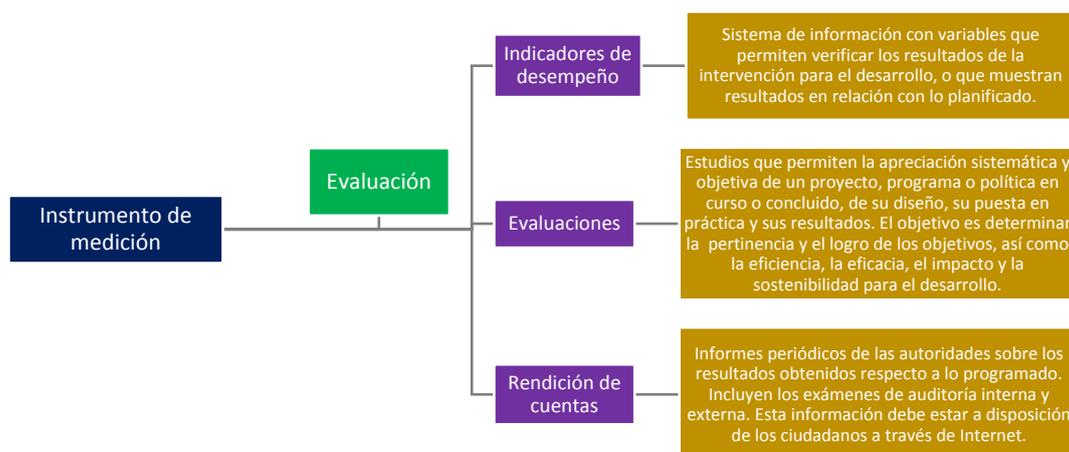


Figura 10. Instrumentos de medición

Fuente: (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2002)

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto (cuantitativo y cualitativo). En este sentido el presente estudio es de carácter propositiva, la metodología que se utilizará para desarrollar el presente trabajo investigativo estará encausada básicamente a la aplicación de encuestas a los diferentes departamentos de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, EMAPA-I, se les consultará sobre aspectos relevantes del Modelo de Gestión que actualmente aplica la entidad en cuatro temas fundamentales: comunicación, institucional, medios de información, relación entre empleados y autoridades y capacitación; de acuerdo a criterios de pertinencia, rigurosidad científica, actualidad e innovación.

Según la naturaleza de los objetivos y nivel de conocimiento esta investigación se enmarca en investigaciones de tipo descriptiva, porque describe los componentes principales de una realidad; exploratoria, porque se va hacer un acercamiento científico a un problema; explicativa, ya que tiene una relación causal.

2.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación es bibliográfica y descriptiva. Para la investigación se plantean interrogantes con el propósito de conseguir la información de la realidad de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, EMAPA-I mediante la aplicación de encuestas que facilitarán destacar los aspectos más importantes para establecer relaciones e implicaciones entre los diferentes públicos internos: autoridades, empleados y clientes.

2.3 Población

El universo investigado está integrado por el personal administrativo y operativo que labora en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra. El universo total lo conforman los 300 empleados que laboran en la Empresa.

2.4 Criterio muestral y muestra

La muestra estadística se distribuyó de acuerdo a la base de datos proporcionada por el Departamento de Gestión de Talento Humano de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra.

Técnica del cuestionario

Se aplicó un cuestionario a clientes internos, conformado por personal que trabaja en la EMAPA-I. Las personas encuestadas se ajustaron a la muestra de manera proporcional y se determinó el número óptimo. El tamaño fue de 59 encuestados del personal administrativo y 59 del personal operativo, dando un total de 118 encuestados. Lo que permitió contar con un tamaño de muestra de 118 encuestas efectivas.

Fórmula

Para establecer la muestra se tomó al universo poblacional de la Empresa, 300 personas y se aplicó la fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población o universo

Z= Valor Probabilístico (1.96)

σ^2 = Varianza de la población 0.25 ya que la desviación típica tomada como referencia es = 0.5

E= 0.07

Población general

Universo 170

$$n = \frac{170(0,25)(1,96)^2}{(169)(0,05)^2 + (0,25)(1,96)^2}$$

$$n = \frac{(42,5)3,841}{(0,422) + (0,96)}$$

$$n = \frac{163,268}{1,3829}$$

n = 118

2.5 Diseño del instrumento

El diseño del instrumento es la base para el levantamiento de información sobre el avance del modelo de GRP en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra. El instrumento consta de 23 ítems divididos en 4 niveles; Información y análisis económico y social; Programa y objetivos de gobierno; Estructura orgánica y unidades estratégicas de actuación; Transferencia de la estrategia al nivel operativo. La escala de ponderación para la valoración del GRP se encuentra entre 0 y 5, siendo 0 un avance nulo o inexistente y 5 un avance consolidado.

Tabla 1. Escala de Medición

Escala de medición				
Nº	Existencia	Estado del avance	Nivel de desarrollo	Situación
0	No	No se ha planteado ni tratado en ningún nivel	Nulo	Inexistente
1		Se ha tratado pero no se ha tomado ninguna decisión	Bajo	Propuesto
2		Se han diseñado actuaciones pendientes de implementación	Medio	Iniciado
3		Se han iniciado acciones parciales de implementación	Medio alto	Desarrollado
4		Existe un proyecto integral en fase de implementación	Alto	Implementado
5	Si	Existe un sistema institucional plenamente operativo	Excelente	Consolidado

Fuente: (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2014)

2.5.1 Cuestionario de aplicación

El cuestionario al plantearse de forma sintetizada a través de una escala de valoración permite y facilita al personal de la institución generar una respuesta rápida, lo que mejora su percepción sobre los avances del GRP en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra. Y consecuentemente, los resultados obtenidos mejoran la creación de la base para la estructuración del modelo de gestión por resultados ajustado a los requerimientos de la organización (anexo 1).

Tabla 2. Resultados Cuantitativos en Porcentajes (%)

1.1. Información y análisis económico y social	0	1	2	3	4	5
Hay un sistema público de información que permita formular y controlar el plan.	17	24	29	30	0,0	0,0
Existen mecanismos que aseguran la recolección de la información.	18	21	29	32	0,0	0,0
La información es utilizada para la toma de decisiones.	18	29	31	22	0,0	0,0
La información se entrega disgregada por sectores y división territorial.	17	28	25	31	0,0	0,0
La información permite el análisis comparativo.	22	24	25	30	0,0	0,0
La información es accesible a la sociedad.	18	28	25	29	0,0	0,0

La información es sostenible a través de en un modelo sistematizado.	19	28	31	22	0,0	0,0
Hay un sistema de registro de resultados de administraciones anteriores que permita conformar una línea de base para la evaluación.	19	21	31	30	0,0	0,0
1.2. Programa y objetivos de gobierno	0	1	2	3	4	5
Hay un plan institucional.	23	29	25	23	0,0	0,0
El plan integra objetivos y metas de mediano plazo.	25	18	31	25	0,0	0,0
El plan establece programas definidos en base a un análisis de necesidades sociales.	18	22	30	31	0,0	0,0
El plan fija objetivos medibles en todos los ámbitos de actuación con referencias cuantitativas y considerando una línea de base.	20	31	25	25	0,0	0,0
Los objetivos transversales implican a todos los niveles de la institución.	21	22	32	25	0,0	0,0
Se describen los objetivos estratégicos para el desarrollo de actividades.	-	41	31	28	0,0	0,0
Se describen mecanismos de continuidad para los objetivos estratégicos.	-	31	34	36	0,0	0,0
1.3. Estructura orgánica y unidades estratégicas de actuación	0	1	2	3	4	5
La estructura organizacional se fija de acuerdo a los requerimientos del plan de gobierno	0,0	30	29	42	0,0	0,0
Hay herramientas que verifiquen la coherencia entre el diseño organizacional en base a las prioridades del plan y de sus programas	0,0	38	23	39	0,0	0,0
Se especifica el compromiso de los responsables direccionales y políticos de con los objetivos institucionales.	0,0	35	40	25	0,0	0,0
1.4. Transferencia de la estrategia al nivel operativo	0	1	2	3	4	5
Existe alineación de las acciones de los departamentos con los planes y los objetivos institucionales	0,0	30	28	42	0,0	0,0
Existen métodos claros de derivación y fijación de objetivos	0,0	27	31	42	0,0	0,0
Las unidades operativas determinan vínculos entre los objetivos de servicio y los objetivos institucionales	0,0	36	32	32	0,0	0,0
Todas las actividades están relacionadas con los objetivos institucionales	0,0	28	40	32	0,0	0,0
La distribución presupuestaria se adapta a las necesidades del plan institucional	0,0	35	32	33	0,0	0,0

Fuente: Investigación de Campo

2.6 Análisis de resultados

Los resultados mostrados a continuación son las tabulaciones realizadas en SPSS y que de acuerdo a la escala de medición de ha marcado de color amarillo los porcentajes mayores y que dan pie al estado de cada dimensión analizada.

Tabla 3. Análisis Descriptivo

Dimensiones	Análisis Descriptivo
1.1. Información y análisis económico y social	
Hay un sistema público de información que permita formular y controlar el plan.	Se han iniciado acciones parciales de implementación, por lo que se evidencia un avance en el desarrollo de acciones para la estructuración del GRP.
Existen mecanismos que aseguran la recolección de la información.	Se han iniciado acciones parciales de implementación, existiendo un método base para sistematización de la información, lo que contribuye a la construcción del modelo del GRP.
La información es utilizada para la toma de decisiones.	Se ha tratado, pero no se ha tomado ninguna decisión, siendo esto un retroceso en los primeros

	avances que se han realizado en la institución, es decir, no se han generado acciones para generar una base que sustente la toma de decisiones.
La información se entrega disgregada por sectores y división territorial.	Se han iniciado acciones parciales de implementación. Esto en base al ordenamiento territorial que se ha generado por el Estado en donde los Gobiernos Autónomos Descentralizados gestionan su información, por lo tanto sirve como base para el desarrollo del modelo de GRP.
La información permite el análisis comparativo.	Se han iniciado acciones parciales de implementación. En concordancia con el nivel anterior al tener información disgregada, se puede generar un análisis comparativo conforme a los años anteriores, sin embargo, esta al ser
La información es accesible a la sociedad.	Se han iniciado acciones parciales de implementación. Por tanto, existe acceso a la información de la institución por parte de la ciudadanía, no obstante, esta se encuentra desactualizada y por lo tanto existen sesgos en la percepción de la sociedad sobre el servicio que ofrece la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra.
La información es sostenible a través de en un modelo sistematizado.	Se han diseñado actuaciones pendientes de implementación. Al faltar procesos por concretarse el tratamiento de la información aun es inconsistente dentro de la institución, siendo necesaria una culminación oportuna tanto el diseño como de la ejecución de acciones que fortalezca el flujo de datos.
Hay un sistema de registro de resultados de administraciones anteriores que permita conformar una línea de base para la evaluación.	Se han diseñado actuaciones pendientes de implementación. En consecuencia, se encuentra incompleta la estructura para el desarrollo de información base que sirva como punto de partida para el control y evaluación de los resultados de la institución. De esta forma se vuelve prioritario establecer una base de datos capaz de actualizarse permanentemente para facilitar la mejora continua las actividades de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra en relación a los objetivos institucionales y de gubernamentales.
1.2. Programa y objetivos de gobierno	
Hay un plan institucional.	Se ha tratado, pero no se ha tomado ninguna decisión. En este sentido es necesario que se desarrolle un plan institucional para definir hacia donde quiere llagar la empresa pública en el corto, mediano y largo plazo, además de establecer los medios a través de los cuales busca conseguir la calidad en su servicio. Por tanto, es necesario integrar la dinámica del GRP desde el diseño del plan de acción de la institución.
El plan integra objetivos y metas de mediano plazo.	Se han diseñado actuaciones pendientes de implementación. Al no tener un plan bien estructurado se evidencia un cierto avancen en los objetivos institucionales, pero no son concretos, por lo tanto, se requiere que la dirección y todo el personal busquen consensos para alienar el GRP al funcionamiento organizacional.
El plan establece programas definidos en base a un	Se han iniciado acciones parciales de

análisis de necesidades sociales.	implementación. Aunque, la razón de ser de las instituciones públicas es la ciudadanía, en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra no se ha considerado al 100% las necesidades de la población y por y tanto solo muestra ligeros avances en su integración.
El plan fija objetivos medibles en todos los ámbitos de actuación con referencias cuantitativas y considerando una línea de base.	Se ha tratado, pero no se ha tomado ninguna decisión. Al no existir una base de información y datos sobre el funcionamiento y resultados logrados por la institución, es evidente que la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, no ha logrado establecer objetivos cuantificables para generar estándares de cumplimiento internos en base a los lineamientos gubernamentales del GRP.
Los objetivos transversales implican a todos los niveles de la institución.	Se han diseñado actuaciones pendientes de implementación. Siguiendo la línea de la deficiente estructuración de objetivos, también se evidencia que estos no integran a todos los niveles de la empresa pública, a razón de esta situación para el diseño e implementación del modelo de GRP es necesario consolidar la perspectiva de toda la organización en la búsqueda fortalecer las acciones del aparato del Estado, bajo directrices de gestión por resultados.
Se describen los objetivos estratégicos para el desarrollo de actividades.	Se ha tratado, pero no se ha tomado ninguna decisión. Los objetivos estratégicos tienen un nivel superior y en este sentido necesitan un diseño mucho más estructurado y formal. Al no tener un avance significativo en la estructuración de objetivos, fines y metas no se puede hablar de estrategia, en tanto, la institución carece de una línea estratégica que guía su funcionamiento, por lo que debe diseñar un marco directriz que se alinea a los objetivos supranacionales establecidos por el Gobierno.
Se describen mecanismos de continuidad para los objetivos estratégicos.	Se han iniciado acciones parciales de implementación. Los instrumentos de continuidad obedecen al diseño de una línea base y la metodología para su seguimiento sin importar el cambio de gobierno que experimenta la institución, por lo tanto, el método de transferencia se rige en la confiabilidad de la información obtenida mediante el pasar de los años. Siendo necesario que la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra estructure una línea base consistente y coherente con los objetivos individuales y grupales.
1.3. Estructura orgánica y unidades estratégicas de actuación	
La estructura organizacional se fija de acuerdo a los requerimientos del plan de gobierno.	Se han iniciado acciones parciales de implementación. La planificación del Gobierno se fija de acuerdo a las necesidades de la población, no obstante, al no tener un objetivo claro relacionado con las necesidades de la ciudadanía en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra se ha diseñado la capacidad

	administrativa y operativa de acuerdo a los servicios que ofrece, no obstante, para la integración del modelo de GRP se deben equilibrar los requerimientos de todos los actores e intervinientes.
Hay herramientas que verifiquen la coherencia entre el diseño organizacional en base a las prioridades del plan y de sus programas	Se han iniciado acciones parciales de implementación. En si el GRP es la base para la verificación del diseño de la institución y de los programas que ejecuta, por tanto, al tener leves avances en este modelo, únicamente se tiene aproximaciones a la estructura de la gestión por resultados. Siendo importante que todo el diseño en conjunto integre herramientas de control y evaluación que contemple las necesidades y requerimientos tanto de la ciudadanía como del Gobierno central.
Se especifica el compromiso de los responsables direccionales y políticos de con los objetivos institucionales.	Se han diseñado actuaciones pendientes de implementación. La designación de responsables es un elemento fundamental para llevar a cabo las actividades del modelo de GRP, pues la medición y evaluación debe tener ejecutantes a quienes atribuir la calidad del trabajo. Por lo tanto, es fundamental que se designen responsables por niveles y se asegure su compromiso con la institución.
1.4. Transferencia de la estrategia al nivel operativo	
Existe alineación de las acciones de los departamentos con los planes y los objetivos institucionales	Se han iniciado acciones parciales de implementación. Los departamentos de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra siguen un lineamiento general más en un nivel intermedio se ejecutan sus acciones de acuerdo a los objetivos institucionales. Es decir, su funcionamiento es empírico y sin control, en consecuencia, se deben establecer acciones que concreten la transferencia de la estrategia a la práctica organizacional., para el correcto funcionamiento del GRP.
Existen métodos claros de derivación y fijación de objetivos	Se han iniciado acciones parciales de implementación. La transferencia de información es fundamental para la comunicación interna de las intenciones que tiene la institución hacia todo el personal, pues a través de la fijación de metas claras se pueden aunar los esfuerzos de todos los niveles para potenciar el desarrollo institucional. Siendo fundamental que las formas en las cuales se derivan tengan un alcance del 100%, para el correcto funcionamiento del GRP.
Las unidades operativas determinan vínculos entre los objetivos de servicio y los objetivos institucionales	Se ha tratado, pero no se ha tomado ninguna decisión. Al no tener objetivos claros, no existe una adecuada relación interdepartamental, puesto que se interconectan las actividades de los niveles administrativos y operativos. Esta deficiencia que apenas se mencionado en las reuniones de la dirección de la institución debe concretarse y adaptarse a las necesidades de comunicación del personal para la fluidez del GPR.
Todas las actividades están relacionadas con los objetivos institucionales	Se han diseñado actuaciones pendientes de implementación. No obstante, al no tener objetivo bien definidos las actividades de la Empresa

	Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra no están alineadas con ninguna clase de objetivo estratégico, sino, al objetivo de servicio que es empírico.
La distribución presupuestaria se adapta a las necesidades del plan institucional	Se ha tratado, pero no se ha tomado ninguna decisión. Las partidas presupuestarias responden a la planificación del Gobierno central quien es el encargado de acuerdo al ingreso que dispone fijar el presupuesto para cada institución, por lo tanto, es clave que las actividades de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra se desarrollen en base a los lineamientos generales del Estado y puedan optimizar los recursos empleados para la dotación de agua potable y alcantarillado.

Fuente: Investigación de Campo

CAPÍTULO III

PROPUESTA

El Modelo de Gestión por Resultados se enfoca hacia el logro de los propósitos que se propongan buscan la optimización de los recursos utilizados mediante la aplicación de

indicadores adecuados con las que se permita evaluar los objetivos que se pretendan alcanzar.

En el presente proyecto se ha planteado la implementación de un Modelo de Gestión por Resultados en el que se busquen la eficiencia de los recursos en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA-I) de la ciudad de Ibarra, permitiendo la comunicación exacta y periódica de las prioridades de la estrategia planteada, siendo clave para hacer que los proceso sigan su curso; Orientados al cumplimiento objetivos a través de indicadores que midan su grado de ejecución.

A más de ello, se aplica la matriz FODA en la que se evalúan los factores internos como las fortalezas y debilidades de EMAPA, así como también se revisan sus factores externos que se denominan como oportunidades y amenazas.

La Matriz de Resultados del Marco Lógico y la Matriz de Monitoreo de Resultados también forman parte del Modelo de Gestión de Resultados propuesto pues mediante el uso de esta matrices se permite establecer las metas que se buscan alcanzar y cómo evaluarlas dentro de un corto, mediano y largo plazo.

3.1 Modelo de GPR en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra (EMAPA – I)

Para la implementación de GPR se plantea el siguiente mapa de seguimiento.

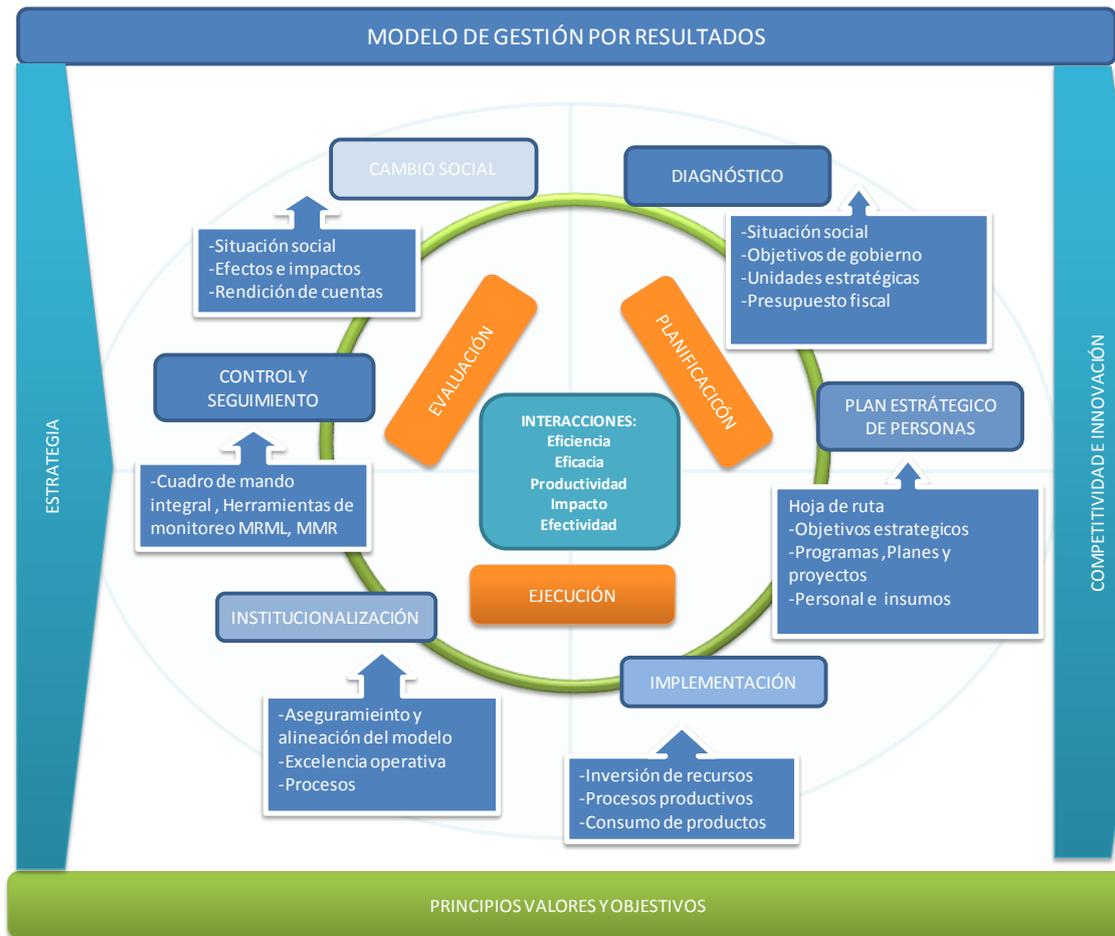


Figura 11. Modelo de GPR para EMAPA – I

Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

A fin de lograr el alineamiento estratégico, tanto horizontal como vertical para el diseño Modelo de Gestión por resultados, se identifica aquellos procesos claves del giro del negocio y se establece su vinculación con los procesos estratégicos y de apoyo de la Empresa para tener una visión integral de la mismo que constituye el enfoque sistémico en búsqueda de la optimización y mejora de los servicios prestados por la empresa publica

Optimización que le permitirá a la Empresa: atender las expectativas de los clientes tanto internos, externos y proveedores, de esta manera asegurar el mejor desempeño posible orientados hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3.1.1 Aplicación de las herramientas de GPR en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra (EMAPA – I)

Para el desarrollo de las herramientas de GPR se plantea el siguiente mapa de seguimiento.



Figura 12. Herramientas de GPR para EMAPA – I

Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

3.1.1.1 Mapa de Actores

A través de esta estructura se establecen las competencias de los principales actores o intervinientes en el proceso de desarrollo de los objetivos institucionales de la empresa EMAPA – I. En esta estructura se tienen los siguientes niveles de intervención:

Tabla 4. Niveles de intervención

POSICION						INTERÉS						INFLUENCIA					
DESCONOCIDO	OPOSICION ACTIVA	OPOSICION PASIVA	INDECISO	APOYO PASIVO	APOYO ACTIVO	DESCONOCIDO	POCO NINGUN INTERÉS	ALGUN INTERÉS	INTERÉS MODERADO	MUCHO INTERÉS	EL MAS INTERESADO	DESCONOCIDO	POCO O NINGUNA	ALGUNA INFLUENCIA	INFLUENCIA MODERADA	MUCHA INFLUENCIA	EL MAS INFLUYENTE

Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

A cada competencia se le asigna un nivel de intervención de acuerdo a su posición dentro del servicio integral del servicio de agua potable y alcantarillado de EMAPA – I.

Tabla 5. Mapa de Actores

ACTORES	COMPETENCIA	POSICION					INTERÉS					INFLUENCIA							
		DESCONOCIDO	OPOSICION ACTIVA	OPOSICION PASIVA	INDECISO	APOYO PASIVO	APOYO ACTIVO	DESCONOCIDO	POCO NINGUN INTERÉS	ALGUN INTERÉS	INTERÉS MODERADO	MUCHO INTERÉS	EL MAS INTERESADO	DESCONOCIDO	POCO O NINGUNA	ALGUNA INFLUENCIA	INFLUENCIA	MUCHA INFLUENCIA	EL MAS INFLUYENTE
Ministerio de Recursos Naturales no Renovables (Sectorial)	Institución encargada de la planificación. Tiene la responsabilidad de aplicar políticas, directrices y planes aplicables en las áreas correspondientes para el mejoramiento del servicio de agua potable y alcantarillado en conformidad con lo dispuesto en la constitución y la ley, sus reglamentos y los planes de desarrollo que se establezcan a nivel local y regional.						X					X						X	
SENPLADES	Administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa como un medio de desarrollo integral del país a nivel sectorial y territorial, estableciendo objetivos y políticas estratégicas, sustentadas en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación; orientando la inversión pública.					X			X										X
Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos	Gestionar la participación institucional estableciendo objetivos y políticas estratégicas, sustentadas en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación; orientando la inversión pública para maximizar los beneficios para la ciudadanía.					X			X							X			
Secretaría Nacional del Agua	Es la autoridad única del agua, respecto de la eventual afectación a cuerpos de agua superficial y/o subterránea y del cumplimiento al orden de prelación sobre el derecho al acceso al agua.					X					X								X
Ministerio del Ambiente	Es el encargado gestionar el desarrollo sustentable de la empresa EMAPA – I.				X				X									X	
Gobiernos Municipales y Metropolitanos	En ejercicio de sus competencias deben proporcionar servicios básicos de calidad para el cumplimiento de las necesidades de la ciudadanía.				X				X							X			
Proveedores /	Ofertar productos y servicios para las diferentes actividades que desarrolla la			X					X						X				

Contratistas	empresa.																		
Personal de la Empresa y su familia	Talento Humano requerido para gestionar todas las actividades de la empresa					X				X								X	
Comunidades en las zonas de influencia	Gente que habita dentro del área de influencia de los proyectos, los cuales son los principales actores y beneficiarios sociales del servicio.						X					X							X

Fuente: (Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, 2018)

3.1.2 Matriz FODA

Esta matriz es una recopilación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la EMAPA – I en su actual contexto de desarrollo. Mediante la conjugación de estos factores se establecen los planes de acción en cuatro cuadrantes establecidos para el corto mediano y largo plazo.

Tabla 6. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Certificación de calidad ISO 9001:2008. Norma INEN 1108</p> <p>Personal capacitado y experimentado.</p> <p>Prestigio institucional.</p> <p>Flexible ante los cambios del entorno.</p> <p>Infraestructura adecuada para la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado.</p>	<p>Limitada intervención de los trabajadores en los procesos de gestión.</p> <p>Bajo compromiso de los funcionarios públicos con la empresa.</p> <p>Desconocimiento del direccionamiento estratégico de la empresa.</p> <p>Limitado enfoque hacia el usuario.</p> <p>Limitados recursos económicos para incrementar la capacidad de los proyectos de atención</p> <p>Inexistencia de incentivos al usuario.</p> <p>Ineficiente atención y servicio al usuario.</p> <p>Falta de oportunidad en los trabajos de reparación y mantenimiento</p> <p>Falta de trabajo en equipo.</p>
OPORTUNIDADES	Plan de Acción del Cuadrante I	Plan de Acción del Cuadrante II
<p>Alianzas estratégicas con otras instituciones.</p> <p>Apertura de una unidad centrada en la atención al usuario.</p> <p>Necesidades de desarrollo en base a las necesidades colectivas.</p> <p>Integración de las capacidades de la empresa en función del usuario.</p> <p>Capacidad de estandarización y mejoramiento continuo de servicios.</p> <p>Nuevo marco normativo para el funcionamiento de empresa pública.</p> <p>Existencia de fuentes naturales de agua.</p>	<p>La certificación de calidad ISO 9001:2008 Norma INEN 1108 facilitará que la empresa logre fomentar las relaciones de larga duración con instituciones nacionales e internacionales.</p> <p>El desarrollo tecnológico ha permitido mejorar el alcance del servicio en general, lo que fortalece la credibilidad de la empresa en la sociedad.</p>	<p>La injerencia política en la administración de EMAPA-I limita el desarrollo sostenido de acuerdo a las necesidades de los usuarios.</p> <p>Los limitados recursos económicos para desarrollar proyectos no permiten estandarizar los servicios.</p>
AMENZAS	Plan de Acción del Cuadrante III	Plan de Acción del Cuadrante IV

<p>Limitado apoyo estatal para el desarrollo de proyectos de extensión del servicio.</p> <p>Inestabilidad económica y política del estado.</p> <p>Eventos naturales que incidan en el curso natural del agua.</p> <p>Débil imagen corporativa.</p> <p>Intervención política en el servicio de agua potable y alcantarillado.</p>	<p>Disposición de personal cualificado y calificado disminuye las deficiencias del servicio.</p> <p>Si se integran nuevas propuestas en los procesos de gestión se puede disminuir significativamente la falta de recursos económicos, puesto que se podría buscar otras fuentes diferentes a las proporcionadas por el Estado.</p>	<p>En el caso de no fortalecer la misión y visión no se logrará equilibrar la pérdida de imagen institucional.</p> <p>El escaso sentido de pertenencia hacia la empresa por parte del funcionario no logrará superar el incremento de la burocratización de los servicios.</p>
--	---	--

Fuente: (Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, 2018)

3.1.3 Matriz de Resultados del Marco Lógico

Mediante esta matriz se logra articular las metas establecidas para cubrir las deficiencias y para potencializar las capacidades de la EMAPA – I en el corto, mediano y largo plazo. Mediante para la estructuración de indicadores de medicación principalmente como elementos fundamentales para establecer los avances institucionales entorno a los resultados esperados dentro de un periodo de tiempo.

Tabla 7. Matriz de Resultados del Marco Lógico

RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	LINEA BASE	METAS	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS	
LARGO PLAZO (FIN)						
Incrementar la calidad de vida de la población del cantón Ibarra.	% de población dotada de agua potable	Número de viviendas con alcantarillado	90% de la población con acceso a agua potable	Encuestas a la población en General Censo de Población y Vivienda	El servicio de agua potable satisface las necesidades de la ciudadanía.	
EFFECTOS (PROPOSITO)						
Extender el acceso a los servicios de agua potable y saneamiento a la población.	Número de viviendas con acceso a servicios de agua potable y saneamiento	Ejecución de la planificación	100% de la población de áreas rurales con acceso a agua potable y saneamiento	Encuestas a la población en General Censo de Población y Vivienda	Desarrollo de una imagen institucional acorde a los requerimientos y necesidades de la población.	
RESULTADOS DE CORTO PLAZO (PRODUCTOS)	INDICADORES	LINEA BASE	METAS	Campañas planificadas	SUPUESTOS	ACTIVIDADES
Incrementar satisfacción de clientes (Población de la ciudad de Ibarra)	Accesibilidad a los servicios	85% Accesibilidad al servicio básico	Lograr en él un nivel de satisfacción del 90 %	Promover la participación organizada de comunidades rurales y Municipalidades	Brindar facilidades y accesibilidad al pago de agua potable	Realizar en encuestas a focusgrup clientes para evaluar la calidad del servicio.
	Nivel de satisfacción del cliente	2 agencias en encentro de la ciudad	Lograr en él un nivel de satisfacción del 90 %	Realizar convenios para implementar nuevas oficinas de atención al cliente en las zonas aledañas	Incrementar la satisfacción que el cliente percibe que sobre los servicios de la empresa de agua potable	Incrementar en el 2018 tres agencias de recaudación al Norte de la Ciudad
	Tiempo de ciclo de atención de reclamos	20 minutos tiempo promedio de atención	Lograr en él un nivel de satisfacción del 90 %	Mejorar la atención al cliente mediante campañas de socialización de los productos	Disminuir el tiempo de atención de reclamos	Disminuir en un 10 % el tiempo de ciclo de atención de reclamos.

	Medios de difusión de información	Página web en construcción	Lograr en él un nivel de satisfacción del 90 %	Mejorar la atención al cliente mediante campañas de socialización de los productos en la página web	Informar a la ciudadanía sobre la gestión que realiza de la empresa.	Implementar en el 2018, en el 90 % la página Web con información de la empresa.
Satisfacer la demanda de agua potable de la población en el corto, mediano y largo plazos.	Índice de cobertura	la cobertura al 2018 es de 85 %	Cubrir en el 2018 el 90 % de la demanda	Realizar convenios interinstitucionales para Incrementar la cobertura del servicio de agua potable y alcantarillado	Incrementar la cobertura del servicio de agua potable y alcantarillado para la ciudad de Ibarra y parroquias aledañas	Alcanzar una cobertura del 90 % en el 2018.
	Facturas generadas	Generación electrónica de facturación con un total el 90 % de la demanda	Cubrir en el 2018 el 90 % de la demanda	Actualización de la base de datos de los clientes para el envío de la facturación electrónica	Envío electrónico de facturas por consumos mensuales	Alcanzar una cobertura del 90 % en el 2018.
Lograr la optimización operativa del Sistema de Agua Potable.	Kilómetros de red instalada	18500 medidores en la zona rural	Incrementar en 202 el número de medidores en funcionamiento en el 2018		Mantenimiento de la red de conducción de agua potable	Incorporar al catastro de la empresa 211 conexiones clandestinas, en el 2018.
	Índice de conformidad del producto	32 mil litros de caudal	Mantener en el 2018, el 100 % de conformidad de las muestras de agua con relación a los estándares de la Norma INEN 1108 e ISO 9001-2008	Implementación de sedimentadores con la comunidad	Mantener el nivel de conformidad del agua potable producida con los estándares de la Norma Nacional	Instalación de los sedimentadores. Cambio de válvulas
	Índice de cumplimiento	NORMAS INEN E ISO	Mantener la conformidad del producto de acuerdo a los estándares de la Norma INEN.	Realizar el control dentro de la empresa para que se mantenga los estándares de calidad	Desarrollar proyectos de innovación tecnológica en los procesos del Sistema de Agua Potable	Mantener en el 2018, el 100 % de conformidad de las muestras de agua con relación a los estándares de la Norma INEN 1108.

Desarrollar competencias que coadyuven a la optimización operativa y garanticen un buen servicio al cliente	Mejorar la motivación y el clima laboral	Capacitar 68 Administrativos y 102 operativos en el 2018.	Promover el trabajo en equipo del personal	La optimización operativa y garanticen un buen servicio al cliente.	Rediseñar el sistema de medición de desempeño y aplicarlo	Capacitar 68 Administrativos y 102 operativos en el 2018.
	Personal capacitado	Capacitar 68 Administrativos y 102 operativos en el 2018.	Cumplir en el 100 % el plan de capacitación en el 2018.	Convenio interinstitucional para realizar las capacitaciones para el personal en general	Capacitar al personal interno para que desarrolle sus actividades de mejor manera	Aplicar el sistema de evaluación a todo el personal, en el 2018.
	Jefes y mandos medios con liderazgo efectivo	68 Administrativos	Lograr que los directivos y mandos medios de la Institución ejerzan un liderazgo efectivo.	Propiciar los espacios necesarios para la apertura a la comunicación entre los directivos y operativos	Promover el trabajo en equipo del personal; Logrando que los directivos y mandos medios ejerzan un liderazgo efectivo	Promover que al menos el 90% de directivos y mandos medios ejerzan su liderazgo efectivo
Alcanzar la sostenibilidad financiera	Nivel de flujo de efectivo positivo		Recaudar en el 2018, el 85 % de la facturación por venta de agua		Recuperar los ingresos por venta de agua facturada	Recaudar en el 2018 el 85 % de la facturación por venta de agua.
	Nivel de ingresos por venta de agua no facturada.		Recuperar en el 2018, el 30 % de los ingresos por venta de agua no facturada.		Conservar el nivel de flujo de efectivo positivo	Recaudar en el 2018 el 30 % de la facturación por venta de agua no facturada.
	Morosidad	30% de cartera vencida desde el 2016	Disminuir el 25% la cartera vencida en el 2018		Mejorar la recaudación permitirá más recursos para la inversión	Recaudar en el 2018 el 25 % de la cartera vencida.

Fuente: (Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, 2018)

3.1.4 Matriz de Monitoreo de Resultados

Esta matriz permite desarrollar un control de los resultados obtenidos en base a los proyectos propuestas para la EMAPA – I. En este sentido a cada resultado se le asigna un indicador, tareas y metas, que luego de su implementación podrán ser medidas de acuerdo a estándares mínimos, medianos y altos de cumplimiento.

Tabla 8. Matriz de Monitoreo de Resultados

RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES						
LARGO PLAZO (FIN)							
Incrementar la calidad de vida de la población del cantón Ibarra.	% de población dotada de agua potable						
EFFECTOS (PROPOSITO) CP							
Extender el acceso a los servicios de agua potable y saneamiento a la población.	Número de viviendas con acceso a servicios de agua potable y saneamiento						
RESULTADOS PARCIALES (PRODUCTOS)	INDICADORES	TAREAS	METAS	PRODUCTO	CUMPLE	NO CUMPLE	AVANCE
Incrementar satisfacción de clientes (Población de la ciudad de Ibarra)	Accesibilidad a los servicios	Realizar en encuestas a focusgrup clientes para evaluar la calidad del servicio.	Lograr en él un nivel de satisfacción del 90 %	Brindar facilidades y accesibilidad al pago de agua potable	70%	15%	45%
	Nivel de satisfacción del cliente	Incrementar en el 2018 tres agencias de recaudación al Norte de la Ciudad		Incrementar la satisfacción que el cliente percibe que sobre los servicios de la empresa de agua potable	75%	15%	52%
	Tiempo de ciclo de atención de reclamos	Disminuir en un 10 % el tiempo de ciclo de atención de reclamos.		Disminuir el tiempo de atención de reclamos	5,00	4,00	3,00
	Medios de difusión de información	Implementar en el 2018, en el 90 % la página Web con información de la empresa.		Informar a la ciudadanía sobre la gestión que realiza de la empresa.	85%	15%	50%

Satisfacer la demanda de agua potable de la población en el corto, mediano y largo plazos.	Índice de cobertura	Alcanzar una cobertura del 90 % en el 2018.	Cubrir en el 2018 el 90 % de la demanda	Incrementar la cobertura del servicio de agua potable y alcantarillado para la ciudad de Ibarra y parroquias aledañas	85%	15%	50%
	Facturas generadas	Alcanzar una cobertura del 90 % en el 2018.		Envío electrónico de facturas por consumos mensuales	85%	15%	50%
Lograr la optimización operativa del Sistema de Agua Potable.	Kilómetros de red instalada	Incorporar al catastro de la empresa 211 conexiones clandestinas, en el 2018.	Mantener en el 2018, el 100 % de conformidad de las muestras de agua con relación a los estándares de la Norma INEN 1108 e ISO 9001-2008	Mantenimiento de la red de conducción de agua potable	70%	15%	45%
	Índice de conformidad del producto	Instalación de los sedimentadores. Cambio de válvulas		Mantener el nivel de conformidad del agua potable producida con los estándares de la Norma Nacional	75%	15%	52%
	Índice de cumplimiento	Mantener en el 2018, el 100 % de conformidad de las muestras de agua con relación a los estándares de la Norma INEN 1108.		Desarrollar proyectos de innovación tecnológica en los procesos del Sistema de Agua Potable	70%	15%	45%
Desarrollar competencias que coadyuven a la optimización operativa y garanticen un buen servicio al cliente	Mejorar la motivación y el clima laboral	Capacitar 68 Administrativos y 102 operativos en el 2018.	Promover el trabajo en equipo del personal	Rediseñar el sistema de medición de desempeño y aplicarlo	75%	15%	52%
	Personal capacitado	Aplicar el sistema de evaluación a todo el personal, en el 2018.	Cumplir en el 100 % el plan de capacitación en el 2018.	Capacitar al personal interno para que desarrolle sus actividades de mejor manera	85%	15%	50%
	Jefes y mandos medios con liderazgo efectivo	Promover que al menos el 90% de directivos y mandos medios ejerzan su liderazgo efectivo	Lograr que los directivos y mandos medios de la Institución ejerzan un liderazgo efectivo.	Promover el trabajo en equipo del personal; Logrando que los directivos y mandos medios ejerzan un liderazgo efectivo	75%	15%	45%
Alcanzar la sostenibilidad financiera	Nivel de flujo de efectivo positivo	Recaudar en el 2018 el 85 % de la facturación por venta de agua.	Recaudar en el 2018, el 85 % de la facturación por venta de agua	Recuperar los ingresos por venta de agua facturada	85%	15%	50%
	Nivel de ingresos por venta de agua no facturada.	Recaudar en el 2018 el 30 % de la facturación por venta de agua no facturada.	Recuperar en el 2018, el 30 % de los ingresos por venta de agua no facturada.	Conservar el nivel de flujo de efectivo positivo	85%	15%	50%

	Morosidad	Recaudar en el 2018 el 25 % de la cartera vencida.	Disminuir el 25% la cartera vencida en el 2018	Mejorar la recaudación permitirá más recursos para la inversión	70%	15%	45%
--	-----------	--	--	---	-----	-----	-----

Fuente: (Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, 2018)

3.1.5. Cuadro de Mando Integral (CMI)

OBJETIVOS		CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENT	FINANCIERA	INDICADORES	FUNDAMENTACIÓN
1	Incrementar satisfacción de clientes (Población de la ciudad de Ibarra)	X				Accesibilidad	Brindar facilidades y accesibilidad al pago de agua potable
						Nivel de satisfacción del cliente	Incrementar la satisfacción que el cliente percibe que sobre los servicios de la empresa de agua potable
						Tiempo de ciclo de atención de reclamos	Disminuir el tiempo de atención de reclamos
						Medios de difusión de información	Informar a la ciudadanía sobre la gestión que realiza de la empresa.
2	Satisfacer la demanda de agua potable de la población en el corto, mediano y largo plazos.	X				Índice de cobertura	Incrementar la cobertura del servicio de agua potable y alcantarillado para la ciudad de Ibarra y parroquias aledañas
						Facturas generadas	Envío electrónico de facturas por consumos mensuales
3	Mejorar la capacidad instalada del Sistema de Agua Potable y Alcantarillado.		X			Incremento de caudal	Incrementar el agua cruda de fuentes superficiales
						Kilómetros de red	Ampliar la capacidad de conducción
						Kilómetros de red	Ampliar la capacidad de distribución

OBJETIVOS		CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	FINANCIERA	INDICADORES	FUNDAMENTACIÓN
4	Desarrollo institucional Lograr la optimización operativa del Sistema de Agua Potable		X			Índice de agua no facturada	Controlar el nivel de agua no facturada
						Índice de conexiones clandestinas incorporadas	Legalizar las conexiones clandestinas
						Índice de medidores instalados	Colocar medidores en conexiones que no disponen de medidor, medidor dañado y medidor que ha cumplido su vida útil.
5	Lograr la optimización operativa del Sistema de Agua Potable.		X			Kilómetros de red instalada	Mantenimiento de la red de conducción de agua potable
						Índice de conformidad del producto	Mantener el nivel de conformidad del agua potable producida con los estándares de la Norma Nacional.
						Índice de cumplimiento	Desarrollar proyectos de innovación tecnológica en los procesos del Sistema de Agua Potable
6	Desarrollar proyectos de innovación tecnológica en los procesos del Sistema de Agua Potable		X			Índice de cumplimiento	Desarrollar un Proyectos que permita optimizar el sistema de distribución.
						Índice de cumplimiento	Generar acuerdos con instituciones para el desarrollo organizacional Efectuar reportes de información de comercialización de Agua Potable.

OBJETIVOS		CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	FINANCIERA	INDICADORES	FUNDAMENTACIÓN
7	Desarrollar competencias que coadyuven a la optimización operativa y garanticen un buen servicio al cliente			X		Personal capacitado	Capacitar al personal interno para que desarrolle sus actividades de mejor manera
8	Mejorar la motivación y el clima laboral			X		Jefes y mandos medios con liderazgo efectivo	Promover el trabajo en equipo del personal; Logrando que los directivos y mandos medios ejerzan un liderazgo efectivo
						Calificación promedio obtenida por personal evaluado	Rediseñar el sistema de medición de desempeño y aplicarlo
9	Alcanzar la sostenibilidad financiera				x	Nivel de ingresos por venta de agua no facturada	Recuperar los ingresos por venta de agua facturada
						Nivel de flujo de efectivo positivo	Conservar el nivel de flujo de efectivo positivo
						Morosidad	Mejorar la recaudación permitirá más recursos para la inversión
						Nivel de costos y gastos	Optimizar los costos y gastos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	PROCESO	KPI´s DEL PROCESO	METAS / PLAZO
CLIENTES	1.-Maximizar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Lograr en él un nivel de satisfacción del 90 %	1.- Lograr que el cliente perciba que el agua potable que entrega la Empresa es de calidad.	Atención al cliente	Calificación sobre 5	Realizar en encuestas a focusgrup clientes para evaluar la calidad del servicio.
				2.- Brindar facilidades y accesibilidad al pago de agua potable	Atención al cliente	Número de Agencias de recaudación	Incrementar en el 2018, 3 agencias de recaudación al Norte de la Ciudad
				3.- Informar a los ciudadanos sobre la gestión de la empresa.	Atención al cliente	Medios de difusión	Implementar en el 2018, en el 90 % la página Web con información de la empresa.
				4.- Reducir el tiempo de ciclo de atención de reclamos.	Atención al cliente	Tiempo de ciclo de reclamos	Disminuir en un 10 % el tiempo de ciclo de atención de reclamos.
	2.- Satisfacer la demanda de agua potable y alcantarillado en el corto, mediano y largo plazos.	Oferta / Demanda	Cubrir en el 2018 el 90 % de la demanda.	1.- Incrementar la cobertura del servicio de agua potable en la ciudad de Ibarra.	Inversiones Fiscalización	Índice de cobertura	Alcanzar una cobertura del 90 % en el 2018.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	PROCESO	KPI's DEL PROCESO	METAS / PLAZO
PROCESOS INTERNOS	3.-Incrementar la capacidad instalada en el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado.	Incremento de caudal	Mejorar la infraestructura de conducción en el 31 % en el 2018.	1.- Mantener adecuadamente la red de conducción.	Inversiones fiscalización y	Índice de cumplimiento	Cambiar 80 Km de redes de conducción de agua potable, en el 2018
				2.- Mejoramiento de la Planta de Tratamiento	Inversiones fiscalización y	Índice de cumplimiento	Instalación de los sedimentadores. Cambio de válvulas
			Ampliar la infraestructura de distribución en el 53 % en el 2018.	3.- Ampliar la infraestructura de distribución.	Inversiones fiscalización	Kilómetros de redes de distribución construidos.	Ampliar 100 kms de redes de distribución, en el 2018, en los Barrios céntricos de la ciudad
	4.-Desarrollo institucional Lograr la optimización operativa del Sistema de Agua Potable	Índice de productividad.	Reducir en el 2018, el índice de agua no facturada al 25 %.	1.-Reducir el nivel de agua no facturada.	Distribución y Medición	Índice agua de facturada. no	Disminuir al 30 % el nivel de agua no contabilizada en el 2018.
				2.- Legalizar las conexiones clandestinas.	2. Catastros y Atención al cliente.	Índice de cumplimiento.	Incorporar al catastro de la empresa 211 conexiones clandestinas, en el 2018.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	PROCESO	KPI's DEL PROCESO	METAS / PLAZO
PROCESOS INTERNOS	5.-Desarrollo institucional Lograr la optimización operativa del Sistema de Agua Potable.	Índice de productividad.	Incrementar en 202 el número de medidores en funcionamiento en el 2018.	1.-Instalar medidores en conexiones que no disponen de medidor, medidor que ha cumplido la vida útil y medidor dañado	Fiscalización y Facturación	Índice de cumplimiento	Instalar 202 medidores en el 2018
			Mantener en el 2018, el 100 % de conformidad de las muestras de agua con relación a los estándares de la Norma INEN 110.8 e ISO 9001-2008	2.- Mantener la conformidad del producto de acuerdo a los estándares de la Norma INEN.	Distribución	Índice de cumplimiento de parámetros de la norma	Mantener en el 2018, el 100 % de conformidad de las muestras de agua con relación a los estándares de la Norma INEN 1108.

ERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	PROCESO	KPI's DEL PROCESO	METAS / PLAZO
PROCESOS INTERNOS	6.- Desarrollo institucional Lograr la optimización operativa del Sistema de Agua Potable.	Índice de productividad.	Incrementar en 214 el número de medidores en funcionamiento en el 2018.	1.-Instalar medidores en conexiones que no disponen de medidor, medidor dañado y medidor que ha cumplido la vida útil.	Medición	Índice de cumplimiento	Instalar 214 medidores en el 2018
	7.- Desarrollar una Gestión tecnológica de apoyo a los procesos internos.	Índice de cumplimiento.	Desarrollar proyectos de innovación tecnológica en los procesos del Sistema de Agua Potable en el 2018.	1.-Actualización del plano de la ciudad, levantamiento de pozos, predios, diámetros de tuberías existentes.	Desarrollo Tecnológico.	Índice de cumplimiento.	Desarrollar en el 2018 un proyecto de Aerofotogrametría que permita optimizar el sistema de distribución.
			Implementar la planta de tratamiento a la red informática, en el 2018.	2.- Incorporar la planta de tratamiento a la red informática.	Desarrollo Tecnológico.	Índice de cumplimiento.	Incorporar en el 2018 la planta de tratamiento a la red informática.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	PROCESO	KPI's DEL PROCESO	METAS / PLAZO
APRENDIZAJE CRECIMIENTO	8.- Desarrollar competencias que coadyuven a la optimización operativa y garanticen un buen servicio al cliente.	Calificación sobre 10	Cumplir en el 100 % el plan de capacitación en el 2018.	1.-Capacitar al personal de institución	Recursos Humanos	Personal capacitado	Capacitar 68 Administrativos y 102 operativos en el 2018.
	9.-Mejorar la motivación y el clima laboral	Calificación sobre 10	Realizar una encuesta a administrativos y operativos de la empresa	1.-Rediseñar el sistema de medición de desempeño y aplicarlo.	Recursos Humanos	Calificación promedio obtenida por personal evaluado	Aplicar el sistema de evaluación a todo el personal, en el 2018.
				2.-Promover el trabajo en equipo del personal	Recursos Humanos	Personal que trabajan en equipo	Promover que al menos el 80 % del personal de la Empresa trabaje en equipo en el 2018
				3.-Lograr que los directivos y mandos medios de la Institución ejerzan un liderazgo efectivo.	Recursos Humanos	Jefes mandos medios y con liderazgo efectivo	Promover que al menos el 90% de directivos y mandos medios ejerzan su liderazgo efectivo

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	PROCESO	KPI's DEL PROCESO	METAS / PLAZO
FINANCIERA	10.-Lograr la sostenibilidad financiera	Nivel de flujo de efectivo positivo	Recaudar en el 2018, el 85 % de la facturación por venta de agua.	1.- Recaudar los ingresos por venta de agua.	Recaudación	% de recaudación	Recaudar en el 2018 el 85 % de la facturación por venta de agua.
		Nivel de ingresos por venta de agua no facturada.	Recuperar en el 2018, el 30 % de los ingresos por venta de agua no facturada.	2.-Recaudar los ingresos por venta de agua no facturada.	Recaudación	% de recaudación	Recaudar en el 2018 el 30 % de la facturación por venta de agua no facturada.
		Morosidad	Disminuir el 25% la cartera vencida en el 2018	3.-Recaudar los ingresos de clientes morosos	Recaudación	% de recaudación	Recaudar en el 2018 el 25 % de la cartera vencida.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- De acuerdo a los parámetros de la investigación se logró establecer un marco teórico acorde con las directrices que conforman la estructura de la gestión por resultados. Desprendiéndose de esta recopilación fundamentos importantes como gobierno por resultados y el modelo GRP. Esta sirven de base para la conformación del modelo que se diseñó para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra.
- El resultado dio como principal evidencia el avance que han tenido la empresa en cuanto a la gestión por resultados, no obstante, este desarrollo no ha sido suficiente para que puedan alinear este enfoque al funcionamiento organizacional. En este sentido se detecta esta deficiencia como parte clave para diseñar un modelo que pueda ser aplicado por la empresa para su acoplamiento con los objetivos del Estado.
- Con el diseño del modelo de GRP para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra, se tiene un conjunto de herramientas establecidas para el control y evaluación de resultados, que establecen las pautas para su aplicación a nivel institucional. Estos instrumentos son; Herramienta 1: Mapa de Actores; Herramienta 2: FODA; Herramienta 3: Matriz del Resultado del Marco Lógico; y Herramienta 4: Matriz de Monitoreo de Resultados. Las cuales se han diseñado entorno a las necesidades de los procesos internos de la organización.

Recomendaciones

- En base al proceso de investigación desarrollado se tiene que es importante establecer conforme a las directrices del marco teórico incrementar un marco referencial que sustente el diseño del modelo GRP en base a experiencias logradas en otras empresas o instituciones, con lo cual se tendría un esquema de seguimiento, para su adaptación a las necesidades y requerimientos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra.
- Adicionalmente, es necesario incluir la opinión de los directivos de la empresa, para a través de su concepción de la dinámica organizacional, se puede obtener una base para la aplicación del modelo. Al integrar una perspectiva adicional en contraste con los resultados de la tabulación y análisis del cuestionario, puede ayudar a mejorar la forma en la cual se puede aplicar el GRP.
- Finalmente, para que el resultado de esta investigación tenga un real efecto, es necesario que la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra, analice la propuesta, para que luego de su aprobación inicie con la implementación para lograr resultados que puedan ser comparados a partir de una línea base, y a partir de esto, implementar acciones correctivas en las actividades y procesos que pueden significar un problema para el cumplimiento de las metas institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Estados Unidos: Banco Interamericano de.
- Banco Mundial. (2008). *Performance-Informed Budgeting in Latin America*. Estados Unidos: Banco Mundial.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2014). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Venezuela: CLAD.
- Chiavenato, I. (2016). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra. (2018). *Servicios*. Obtenido de <http://www.emapaibarra.gob.ec/index.php/noticias-blog/321-trabajador-de-emapa-i-recibio-reconocimiento-del-gerente.html>
- García, R. (2008). *La gestión para resultados del desarrollo*. México: Conferencia Internacional de Presupuesto Basado en Resultados.
- Guardiola, U. (2009). *El rol de las Entidades Fiscalizadoras Superiores en una Gestión para Resultados*. México: Prodev.
- Hernández, G. (2014). *Gestión por resultados: un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes*. México: Letra Orgánica.
- Makón, M. (2000). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. Chile: ILPES.
- Makón, M. (2008). *EL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS*. Argentina : Ledanmi.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2002). *Evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Francia : OCDE.
- Ramos, J. (2016). *Gestión por resultados en México*. México: Estudios Fronterizos.
- Salinas, J. (2011). *LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA*. Colombia : Santa Fe.
- Sarmiento, E. (2013). *ABC de Gestión por Resultados*. Guatemala : Epigrafe.
- Secretaría Nacional de Contración Pública. (2011). *Gobierno Por Resultados – Guía Metodológica*. Ecuador : Secretaría Nacional de Contración Pública.

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *NORMA DE IMPLEMENTACION Y OPERACION DE GOBIERNOS POR RESULTADOS*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/biblioteca/>
- Solfa, F., & Greco, A. (2015). *GESTIÓN POR RESULTADOS*. Argentina: Desarrollo y pensamiento.
- Ramos, Ena. (Julio del 2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado el 26 de abril del 2018 de: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Rodríguez, Elizabeth. (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, Colombia.
- Ruiz, Hugo. (2014). *Cumpliendo Sueños. Un legado para el Carchi*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Tulcán, Ecuador.
- Sánchez, Oscar. (2016). *Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos*. Subsecretaría de la Función Pública Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública. México Distrito Federal.
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros de la República del Perú. (2013). *Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión Por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-Pcm – Política Nacional de Modernización del Gestión Pública*. Lima. Perú.
- Makón, Marcos. (2000). *El Modelo de Gestión por Resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional*. Buenos Aires, Argentina.
- Malquín, Sonia. (2017). *Modelo de gestión por procesos para la unidad de emprendimiento e innovación de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, año 2015*. (Tesis de postgrado) Universidad Técnica Particular de Loja. Loja, Ecuador
- Manene, Luis. (2011). *Los Diagramas de Flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Recuperado el 20 de junio de: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/07/Los_diagramas_de_flujo_su_definicion_objetivoventajas_elaboracion_fase.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Aplicación

1.1. Información y análisis económico y social	0	1	2	3	4	5
---	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Hay un sistema público de información que permita formular y controlar el plan

Existen mecanismos que aseguran la recolección de la información

La información es utilizada para la toma de decisiones

La información se entrega disgregada por sectores y división territorial

La información permite el análisis comparativo

La información es accesible a la sociedad

La información es sostenible a través de en un modelo sistematizado

Hay un sistema de registro de resultados de administraciones anteriores que permita conformar una línea de base para la evaluación

1.2. Programa y objetivos de gobierno

Hay un plan institucional

El plan integra objetivos y metas de mediano plazo

El plan establece programas definidos en base a un análisis de necesidades sociales

El plan fija objetivos medibles en todos los ámbitos de actuación con referencias cuantitativas y considerando una línea de base

Los objetivos transversales implican a todos los niveles de la institución

Se describen los objetivos estratégicos para el desarrollo de actividades

Se describen mecanismos de continuidad para los objetivos estratégicos

1.3. Estructura orgánica y unidades estratégicas de actuación

La estructura organizacional se fija de acuerdo a los requerimientos del plan de gobierno

Hay herramientas que verifiquen la coherencia entre el diseño organizacional en base a las prioridades del plan y de sus programas

Se especifica el compromiso de los responsables direccionales y políticos de con los objetivos institucionales.

1.4. Transferencia de la estrategia al nivel operativo

Existe alineación de las acciones de los departamentos con los planes y los objetivos institucionales

Existen métodos claros de derivación y fijación de objetivos

Las unidades operativas determinan vínculos entre los objetivos de servicio y los objetivos institucionales

Todas las actividades están relacionadas con los objetivos institucionales

La distribución presupuestaria se adapta a las necesidades del plan institucional

Elaborado por: El autor

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS EN EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA

Autor: Luis Ernesto Chacón Vaca

Resumen ejecutivo

Se conoce que en las instituciones públicas se identifican problemas en las actividades que se desarrollan entre lo que se establece por escrito y lo que se aplica en la realidad por parte de los servidores públicos, por lo que esto también incluye a la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) de la ciudad de Ibarra, es por ello que en el presente trabajo de investigación se plantea el diseño de un Modelo de Gestión por Resultados (GPR) en el que se busquen la optimización de los recursos públicos utilizados para que con ello se posibilite el logro de los objetivos que se hayan propuesto alcanzar por iniciativa propia de la institución pública EMAPA. En la investigación realizada se parte desde un enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo, así como también su estudio es de tipo bibliográfico y descriptivo, el universo poblacional se integra por el personal operativo y administrativo de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) que en total corresponden a 300 empleados, de los cuales al aplicar la fórmula de la muestra se tiene 118 servidores públicos. El Modelo de Gestión por Resultados (GPR) propuesto se conforma por aplicación consecutiva de herramientas entre las se destacan el diseño de un Mapa de Actores, la Matriz FODA, la Matriz del Resultado del Marco Lógico y la Matriz de Monitoreo de Resultados, todas ellas como instrumentos válidos para el mejoramiento del alcance de los objetivos.

Palabras claves: Gestión por Resultados, empresa pública, recursos, objetivos, recursos

Abstract

It is known that in public institutions problems are identified in the activities that take place between what is established in writing and what is actually applied by public servants, so this also includes the Municipal Public Company of Drinking Water and Sewerage (EMAPA) of the city of Ibarra, that is why in this research work the design of a Management for Results Model (GPR) is proposed in which the optimization of public resources used for that this will enable the achievement of the objectives that have been proposed to achieve on the initiative of the public institution EMAPA. In the research carried out from a qualitative and quantitative methodological approach, as well as its study is of bibliographic and descriptive type, the population universe is integrated by the operational and administrative staff of the Municipal Public Company of Drinking Water and Sewerage (EMAPA) that in total correspond to 300 employees, of which, when applying the formula of the sample, there are 118 public servants. The proposed Management for Results (GPR) model is made up of a consecutive application of tools, among which the design of an Actors Map, the SWOT Matrix, the Logical Framework Result Matrix and the Results Monitoring Matrix are highlighted. as valid instruments for the improvement of the scope of the objectives.

Keywords: Management by Results, public company, resources, objectives, resources

2.1. Introducción

En la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) de la ciudad de Ibarra se observa un modelo de administración jerarquizado e individual, en donde los mandos medios y funcionarios de menor jerarquía tienen poca opción de plantear o formular objetivos y propuestas, lo que constituye una limitante para que un trabajo sin metas, objetivos o directrices claras que se traduce en un menor cumplimiento o efectividad de las actividades que demanda la comunidad. Es por ello que a través del presente trabajo de investigación se propone desarrollar un Modelo de Gestión por Resultados para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra con la finalidad de optimizar la calidad en la prestación de servicios. La importancia del estudio se fundamenta en el sector público que es un modelo burocrático fragmentado, en donde prevalecen funciones separadas realizadas en diferentes instancias, mantiene la estructura tradicional, con un marco legal que lo respalda y es base de los fines y objetivos que persigue.

2.2. Metodología

2.2.1. Enfoque metodológico

El enfoque de la investigación es mixto (cuantitativo y cualitativo). En este sentido el presente estudio es de carácter propositiva, la metodología que se utilizará para desarrollar el presente trabajo investigativo estará encausada básicamente a la aplicación de encuestas a los diferentes departamentos de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, EMAPA-I, se les consultará sobre aspectos relevantes del Modelo de Gestión que actualmente aplica la entidad en cuatro temas fundamentales: comunicación, institucional, medios de información, relación entre empleados y autoridades y capacitación; de acuerdo a criterios de pertinencia, rigurosidad científica, actualidad e innovación.

Según la naturaleza de los objetivos y nivel de conocimiento esta investigación se enmarca en investigaciones de tipo descriptiva, porque describe los componentes principales de una realidad; exploratoria, porque se va hacer un acercamiento científico a un problema; explicativa, ya que tiene una relación causal

2.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación es bibliográfica y descriptiva. Para la investigación se plantean interrogantes con el propósito de conseguir la información de la realidad de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, EMAPA-I mediante la aplicación de encuestas que facilitarán destacar los aspectos más importantes para establecer relaciones e implicaciones entre los diferentes públicos internos: autoridades, empleados y clientes.

2.3 Población

El universo investigado está integrado por el personal administrativo y operativo que labora en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra. El universo total lo conforman los 300 empleados que laboran en la Empresa.

2.4 Criterio muestral y muestra

La muestra estadística se distribuyó de acuerdo a la base de datos proporcionada por el Departamento de Gestión de Talento Humano de la Empresa Municipal de Agua Potable y

Alcantarillado de Ibarra. Se aplicó un cuestionario a clientes internos, conformado por personal que trabaja en la EMAPA-I. Las personas encuestadas se ajustaron a la muestra de manera proporcional y se determinó el número óptimo. El tamaño fue de 59 encuestados del personal administrativo y 59 del personal operativo, dando un total de 118 encuestados. Lo que permitió contar con un tamaño de muestra de 118 encuestas efectivas.

2.5 Diseño del instrumento

El diseño del instrumento es la base para el levantamiento de información sobre el avance del modelo de GRP en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra. El instrumento consta de 23 ítems divididos en 4 niveles; Información y análisis económico y social; Programa y objetivos de gobierno; Estructura orgánica y unidades estratégicas de actuación; Transferencia de la estrategia al nivel operativo. La escala de ponderación para la valoración del GRP se encuentra entre 0 y 5, siendo 0 un avance nulo o inexistente y 5 un avance consolidado.

2.3. Resultados y propuesta

2.3.1. Resultados

Los resultados mostrados a continuación son las tabulaciones realizadas en SPSS y que de acuerdo a la escala de medición de ha marcado de color amarillo los porcentajes mayores y que dan pie al estado de cada dimensión analizada.

Tabla 9. Análisis Descriptivo

Dimensiones	Análisis Descriptivo
1.1. Información y análisis económico y social	
Hay un sistema público de información que permita formular y controlar el plan.	Se han iniciado acciones parciales de implementación, por lo que se evidencia un avance en el desarrollo de acciones para la estructuración del GRP.
Existen mecanismos que aseguran la recolección de la información.	Se han iniciado acciones parciales de implementación, existiendo un método base para sistematización de la información, lo que contribuye a la construcción del modelo del GRP.
La información es utilizada para la toma de decisiones.	Se ha tratado, pero no se ha tomado ninguna decisión, siendo esto un retroceso en los primeros avances que se han realizado en la institución, es decir, no se han generado acciones para generar una base que sustente la toma de decisiones.
La información se entrega disgregada por sectores y división territorial.	Se han iniciado acciones parciales de implementación. Esto en base al ordenamiento territorial que se ha generado por el Estado en donde los Gobiernos Autónomos Descentralizados gestionan su información, por lo tanto sirve como base para el desarrollo del modelo de GRP.
La información permite el análisis comparativo.	Se han iniciado acciones parciales de implementación. En concordancia con el nivel anterior al tener información disgregada, se puede generar un análisis comparativo conforme a los años anteriores, sin embargo, esta al ser
La información es accesible a la sociedad.	Se han iniciado acciones parciales de implementación. Por tanto, existe acceso a la información de la institución por parte de la ciudadanía, no obstante, esta se encuentra desactualizada y por lo tanto existen sesgos en la percepción de la sociedad sobre el servicio que ofrece la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra.
La información es sostenible a través de en un modelo sistematizado.	Se han diseñado actuaciones pendientes de implementación. Al faltar procesos por concretarse el tratamiento de la información aun es inconsistente dentro de la institución, siendo necesaria una culminación oportuna tanto el diseño como de la ejecución de acciones que fortalezca el flujo de datos.
Hay un sistema de registro de resultados de administraciones anteriores que permita conformar una línea de base para la evaluación.	Se han diseñado actuaciones pendientes de implementación. En consecuencia, se encuentra incompleta la estructura para el desarrollo de información base que sirva como punto de partida para el control y evaluación de los resultados de la institución. De esta forma se vuelve prioritario establecer una base de datos capaz de actualizarse permanentemente para facilitar la mejora continua las actividades de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra en relación a los objetivos institucionales y de gubernamentales.
1.2. Programa y objetivos de gobierno	
Hay un plan institucional.	Se ha tratado, pero no se ha tomado ninguna decisión. En este sentido es necesario que se desarrolle un plan institucional para definir hacia donde quiere llegar la empresa pública en el corto, mediano y largo plazo, además de establecer los medios a través de los cuales busca conseguir la calidad en su servicio. Por tanto, es necesario integrar la dinámica del GRP desde el diseño del plan de acción de la institución.
El plan integra objetivos y metas de mediano plazo.	Se han diseñado actuaciones pendientes de implementación. Al no tener un plan bien estructurado se evidencia un cierto avance en los objetivos institucionales, pero no son concretos, por lo tanto, se requiere que la dirección y todo el personal busquen consensos para alinear el GRP al funcionamiento

	organizacional.
El plan establece programas definidos en base a un análisis de necesidades sociales.	Se han iniciado acciones parciales de implementación. Aunque, la razón de ser de las instituciones públicas es la ciudadanía, en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra no se ha considerado al 100% las necesidades de la población y por y tanto solo muestra ligeros avances en su integración.
El plan fija objetivos medibles en todos los ámbitos de actuación con referencias cuantitativas y considerando una línea de base.	Se ha tratado, pero no se ha tomado ninguna decisión. Al no existir una base de información y datos sobre el funcionamiento y resultados logrados por la institución, es evidente que la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, no ha logrado establecer objetivos cuantificables para generar estándares de cumplimiento internos en base a los lineamientos gubernamentales del GRP.
Los objetivos transversales implican a todos los niveles de la institución.	Se han diseñado actuaciones pendientes de implementación. Siguiendo la línea de la deficiente estructuración de objetivos, también se evidencia que estos no integran a todos los niveles de la empresa pública, a razón de esta situación para el diseño e implementación del modelo de GRP es necesario consolidar la perspectiva de toda la organización en la búsqueda fortalecer las acciones del aparato del Estado, bajo directrices de gestión por resultados.
Se describen los objetivos estratégicos para el desarrollo de actividades.	Se ha tratado, pero no se ha tomado ninguna decisión. Los objetivos estratégicos tienen un nivel superior y en este sentido necesitan un diseño mucho más estructurado y formal. Al no tener un avance significativo en la estructuración de objetivos, fines y metas no se puede hablar de estrategia, en tanto, la institución carece de una línea estratégica que guía su funcionamiento, por lo que debe diseñar un marco directriz que se alinea a los objetivos supranacionales establecidos por el Gobierno.
Se describen mecanismos de continuidad para los objetivos estratégicos.	Se han iniciado acciones parciales de implementación. Los instrumentos de continuidad obedecen al diseño de una línea base y la metodología para su seguimiento sin importar el cambio de gobierno que experimenta la institución, por lo tanto, el método de transferencia se rige en la confiabilidad de la información obtenida mediante el pasar de los años. Siendo necesario que la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra estructure una línea base consistente y coherente con los objetivos individuales y grupales.
1.3. Estructura orgánica y unidades estratégicas de actuación	
La estructura organizacional se fija de acuerdo a los requerimientos del plan de gobierno.	Se han iniciado acciones parciales de implementación. La planificación del Gobierno se fija de acuerdo a las necesidades de la población, no obstante, al no tener un objetivo claro relacionado con las necesidades de la ciudadanía en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra se ha diseñado la capacidad administrativa y operativa de acuerdo a los servicios que ofrece, no obstante, para la integración del modelo de GRP se deben equilibrar los requerimientos de todos los actores e intervinientes.
Hay herramientas que verifiquen la coherencia entre el diseño organizacional en base a las prioridades del plan y de sus programas	Se han iniciado acciones parciales de implementación. En si el GRP es la base para la verificación del diseño de la institución y de los programas que ejecuta, por tanto, al tener leves avances en este modelo, únicamente se tiene aproximaciones a la estructura de la gestión por resultados. Siendo importante que todo el diseño en conjunto integre herramientas de control y evaluación que contemple las necesidades y requerimientos tanto de la ciudadanía como del Gobierno central.
Se especifica el compromiso de los responsables direccionales y políticos de con los objetivos institucionales.	Se han diseñado actuaciones pendientes de implementación. La designación de responsables es un elemento fundamental para llevar a cabo las actividades del modelo de GRP, pues la medición y evaluación debe tener ejecutantes a quienes atribuir la calidad del trabajo. Por lo tanto, es fundamental que se designen responsables por niveles y se asegure su compromiso con la institución.
1.4. Transferencia de la estrategia al nivel operativo	
Existe alineación de las acciones de los departamentos con los planes y los objetivos institucionales	Se han iniciado acciones parciales de implementación. Los departamentos de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra siguen un lineamiento general más en un nivel intermedio se ejecutan sus acciones de acuerdo a los objetivos institucionales. Es decir, su funcionamiento es empírico y sin control, en consecuencia, se deben establecer acciones que concreten la transferencia de la estrategia a la práctica organizacional., para el correcto funcionamiento del GRP.
Existen métodos claros de derivación y fijación de objetivos	Se han iniciado acciones parciales de implementación. La transferencia de información es fundamental para la comunicación interna de las intenciones que tiene la institución hacia todo el personal, pues a través de la fijación de metas claras se pueden aunar los esfuerzos de todos los niveles para potenciar el desarrollo institucional. Siendo fundamental que las formas en las cuales se derivan tengan un alcance del 100%, para el correcto funcionamiento del GRP.
Las unidades operativas determinan vínculos entre los objetivos de servicio y los objetivos institucionales	Se ha tratado, pero no se ha tomado ninguna decisión. Al no tener objetivos claros, no existe una adecuada relación interdepartamental, puesto que se interconectan las actividades de los niveles administrativos y operativos. Esta deficiencia que apenas se mencionado en las reuniones de la dirección de la institución debe concretarse y adaptarse a las necesidades de comunicación del personal para la fluidez del GPR.
Todas las actividades están relacionadas con los objetivos institucionales	Se han diseñado actuaciones pendientes de implementación. No obstante, al no tener objetivo bien definidos las actividades de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra no están alineadas con ninguna clase de objetivo estratégico, sino, al objetivo de servicio que es empírico.
La distribución presupuestaria se adapta a las necesidades del plan institucional	Se ha tratado, pero no se ha tomado ninguna decisión. Las partidas presupuestarias responden a la planificación del Gobierno central quien es el encargado de acuerdo al ingreso que dispone fijar el presupuesto para cada institución, por lo tanto, es clave que las actividades de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra se desarrollen en base a los lineamientos generales del Estado y

Fuente: Investigación de Campo

2.3.2. Propuesta

El Modelo de Gestión por Resultados se enfoca hacia el logro de los propósitos que se propongan buscan la optimización de los recursos utilizados mediante la aplicación de indicadores adecuados con las que se permita evaluar los objetivos que se pretendan alcanzar. En el presente proyecto se ha planteado la implementación de un Modelo de Gestión por Resultados en el que se busquen la eficiencia de los recursos en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) de la ciudad de Ibarra, modelo en el que se intervienen un conjunto de actores participantes como el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, Senplades, Secretaría Nacional del Agua y Ministerio del Ambiente.

2.3.2.2. Matriz FODA

Esta matriz es una recopilación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la EMAPA – I en su actual contexto de desarrollo. Mediante la conjugación de estos factores se establecen los planes de acción en cuatro cuadrantes establecidos para el corto mediano y largo plazo.

Tabla 10. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de calidad ISO 9001:2008. • Personal capacitado y experimentado. • Prestigio institucional. • Flexible ante los cambios del entorno. • Infraestructura adecuada para la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada intervención de los trabajadores en los procesos de gestión. Bajo compromiso de los funcionarios públicos con la empresa. • Desconocimiento del direccionamiento estratégico de la empresa. • Limitado enfoque hacia el usuario. Limitados recursos económicos para incrementar la capacidad de los proyectos de atención • Inexistencia de incentivos al usuario. Ineficiente atención y servicio al usuario. • Falta de oportunidad en los trabajos de reparación y mantenimiento • Falta de trabajo en equipo.
OPORTUNIDADES	Plan de Acción del Cuadrante I	Plan de Acción del Cuadrante II
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con otras instituciones. • Apertura de una unidad centrada en la atención al usuario. • Necesidades de desarrollo en base a las necesidades colectivas • Integración de las capacidades de la empresa en función del usuario. • Capacidad de estandarización y mejoramiento continuo de 	<ul style="list-style-type: none"> • La certificación de calidad ISO 9001:2008 facilitará que la empresa logre fomentar las relaciones de larga duración con instituciones nacionales e internacionales. • El desarrollo tecnológico ha permitido mejorar el alcance del servicio en general, lo que fortalece la credibilidad de la empresa en la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La injerencia política en la administración de EMAPA-I limita el desarrollo sostenido de acuerdo a las necesidades de los usuarios. • Los limitados recursos económicos para desarrollar proyectos no permiten estandarizar los servicios.

servicios. <ul style="list-style-type: none"> • Nuevo marco normativo para el funcionamiento de empresas públicas. • Existencia de fuentes naturales de agua. 		
AMENAZAS	Plan de Acción del Cuadrante III	Plan de Acción del Cuadrante IV
<ul style="list-style-type: none"> • Limitado apoyo estatal para el desarrollo de proyectos de extensión del servicio. • Inestabilidad económica y política del estado. Eventos naturales que incidan en el curso natural del agua. • Débil imagen corporativa. • Intervención política en el servicio de agua potable y alcantarillado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de personal cualificado y calificado disminuye las deficiencias del servicio. • Si se integran nuevas propuestas en los procesos de gestión se puede disminuir significativamente la falta de recursos económicos, puesto que se podría buscar otras fuentes diferentes a las proporcionadas por el Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el caso de no fortalecer la misión y visión no se logrará equilibrar la pérdida de imagen institucional. • El escaso sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de los funcionarios no logrará superar el incremento de la burocratización de los servicios.

Fuente: (Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra, 2018)

2.4. Conclusiones

- De acuerdo a los parámetros de la investigación se logró establecer un marco teórico acorde con las directrices que conforman la estructura de la gestión por resultados. Desprendiéndose de esta recopilación fundamentos importantes como gobierno por resultados y el modelo GRP. Esta sirven de base para la conformación del modelo que se diseñó para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra.
- El resultado dio como principal evidencia el avance que han tenido la empresa en cuanto a la gestión por resultados, no obstante, este desarrollo no ha sido suficiente para que puedan alinear este enfoque al funcionamiento organizacional. En este sentido se detecta esta deficiencia como parte clave para diseñar un modelo que pueda ser aplicado por la empresa para su acoplamiento con los objetivos del Estado.
- Con el diseño del modelo de GRP para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Ibarra, se tiene un conjunto de herramientas establecidas para el control y evaluación de resultados, que establecen las pautas para su aplicación a nivel institucional. Estos instrumentos son; Herramienta 1: Mapa de Actores; Herramienta 2: FODA; Herramienta 3: Matriz del Resultado del Marco Lógico; y Herramienta 4: Matriz de Monitoreo de Resultados. Las cuales se han diseñado entorno a las necesidades de los procesos internos de la organización.

2.5. Referencias bibliográficas

- Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Estados Unidos: Banco Interamericano de.
- Banco Mundial. (2008). *Performance-Informed Budgeting in Latin America*. Estados Unidos: Banco Mundial.

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2014). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Venezuela: CLAD.
- Chiavenato, I. (2016). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra. (2018). *Servicios*. Obtenido de <http://www.emapaibarra.gob.ec/index.php/noticias-blog/321-trabajador-de-emapa-i-recibio-reconocimiento-del-gerente.html>
- García, R. (2008). *La gestión para resultados del desarrollo*. México: Conferencia Internacional de Presupuesto Basado en Resultados.
- Guardiola, U. (2009). *El rol de las Entidades Fiscalizadoras Superiores en una Gestión para Resultados*. México: Prodev.
- Hernández, G. (2014). *Gestión por resultados: un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes*. México: Letra Orgánica.
- Makón, M. (2000). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. Chile: ILPES.
- Makón, M. (2008). *EL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS*. Argentina : Ledanmi.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2002). *Evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Francia : OCDE.
- Ramos, J. (2016). *Gestión por resultados en México*. México: Estudios Fronterizos.
- Salinas, J. (2011). *LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA*. Colombia : Santa Fe.
- Sarmiento, E. (2013). *ABC de Gestión por Resultados*. Guatemala : Epigrafe.
- Secretaría Nacional de Contración Pública. (2011). *Gobierno Por Resultados – Guía Metodológica*. Ecuador : Secretaría Nacional de Contración Pública.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *NORMA DE IMPLEMENTACION Y OPERACION DE GOBIERNOS POR RESULTADOS*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/biblioteca/>
- Solfa, F., & Greco, A. (2015). *GESTIÓN POR RESULTADOS*. Argentina: Desarrollo y pensamiento.
- LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS, LOEP Registro Oficial Suplemento 48 de 16-oct.-2009