



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION PUBLICA
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

Resolución: RPC-SE-01-No.016-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Modelo de gestión estratégica para la Empresa Publica Mancomunada de Agua Potable y
Saneamiento de Esmeraldas.

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones
y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Mejía Gaibor María José

Tutor/a:

Mg. Ana Lucia Tulcán Pastas
Dr. Juan Alberto Toro Álava, MBA:.

Quito – Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR



Nosotros **Mg. Ana Lucia Tulcán Pastas** C.I: 0401371083 y **Dr. Juan Alberto Toro Álava, MBA:.** C.I: 1802692036, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: **Modelo de gestión estratégica para la Empresa Publica Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas.**

Elaborado por: **MARIA JOSE MEJIA GAIBOR**, de C.I: **1725830929**, estudiante de la Maestría: **en Administración Pública**, mención: **Gestión por Resultados** de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 30 de septiembre del 2024



ANA LUCIA TULCAN
PASTAS

Firma



JUAN ALBERTO TORO
ALAVA

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, **MARIA JOSE MEJIA GAIBOR** con C.I: **1725830929**, autor/a del proyecto de titulación denominado: **Modelo de gestión estratégica para la Empresa Publica Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas**. Previo a la obtención del título de Magister en **Administración Pública**, mencion **Gestión por Resultados**.

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

Quito D.M., 30 de septiembre del 2024



Firma

Índice

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	¡Error! Marcador no definido.
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema	1
Problema de investigación.....	2
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	4
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
1.1. Contextualización general del estado del arte	6
1.2. Proceso investigativo metodológico	15
1.3. Análisis de resultados.....	18
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	27
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	27
2.2. Descripción de la propuesta	28
2.3. Propuesta para la ejecución del proyecto	47
2.4. Validación de la propuesta.....	52
2.5. Matriz de articulación de la propuesta	53
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57

Índice de tablas

Tabla 1. Población	16
Tabla 2. Cadena de Valor	32
Tabla 3. <i>Situación Financiera</i>	33
Tabla 4. <i>Factor Político</i>	34
Tabla 5. <i>Factor Económico</i>	35
Tabla 6. <i>Factor Social</i>	35
Tabla 7. <i>Factor Tecnológico</i>	36
Tabla 8. <i>Factor Ambiental (Ecológico)</i>	37
Tabla 9. <i>Factor Legal</i>	37
Tabla 10. <i>Matriz DAFO</i>	40
Tabla 11. Datos de validadores.....	52
Tabla 12. Criterios de evaluación.....	52
Tabla 13. Matriz de articulación	53
Tabla 14. <i>Factor Económico</i>	35
Tabla 15. <i>Factor Social</i>	36
Tabla 16. <i>Factor Tecnológico</i>	37
Tabla 17. <i>Factor Ambiental (Ecológico)</i>	37
Tabla 18. <i>Factor Legal</i>	40
Tabla 19. Matriz DAFO	52
Tabla 20. Despliegue de estrategia.....	52
Tabla 21. Despliegue indicador.....	53
Tabla 22. Datos de validadores.....	52
Tabla 23. Criterios de evaluación.....	52
Tabla 24. Matriz de articulación	53

Índice de figuras

Figura 1. Claridad de la Visión y Misión	19
Figura 2. Eficiencia en la comunicación	20
Figura 3. Participación en la planificación estratégica.....	21
Figura 4. Capacitación y desarrollo profesional.....	22
Figura 5. Disponibilidad de recursos.....	23
Figura 6. Evaluación del desempeño	24
Figura 7. Impacto del modelo de gestión en la calidad del servicio	25
Figura 8. Satisfacción general	26
Figura 9. Modelo de Gestión Estratégica.....	29
Figura 10. <i>Estructura Organizacional</i>	31

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

La provincia de Esmeraldas, situada en la región costera del norte del Ecuador, enfrenta desafíos específicos como la alta pluviosidad, que puede afectar la infraestructura de saneamiento, y la diversidad étnica y cultural, que requiere un enfoque inclusivo en la gestión del agua. La vulnerabilidad a desastres naturales, como inundaciones y sequías, también debe ser considerada en el diseño de estrategias resilientes que protejan tanto a la infraestructura como a la población.

Dentro de la provincia, la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento se enfrenta a desafíos significativos en la gestión de los recursos de agua y el de saneamiento. En Ecuador, el suministro de agua limpia y los servicios sanitarios constituyen un pilar fundamental del crecimiento sostenible y del bienestar social. El contexto de esta problemática se inscribe en un marco administrativo, educativo, tecnológico y normativo-legal que exige una respuesta estratégica robusta (EPMAPSE, 2022).

Desde una perspectiva administrativa, la administración del suministro de agua limpia y los servicios sanitarios en Esmeraldas requiere una coordinación eficiente entre múltiples actores, incluyendo organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y la población en su conjunto. La administración pública en Ecuador ha enfrentado históricamente desafíos en términos de transparencia, eficiencia y participación ciudadana. La Empresa Pública Mancomunada debe superar estos obstáculos implementando modelos de gestión que promuevan la presentación de informes y la implicación de la ciudadanía en el procedimiento que se lleva a cabo para tomar decisiones. Esto implica el desarrollo de sistemas de gestión integrados que permitan una supervisión efectiva y una asignación adecuada de recursos.

Es crucial fomentar una cultura de cuidado y uso racional del agua entre la población. La educación ambiental y la sensibilización acerca de la relevancia del agua como recurso vital deben ser parte integral de cualquier estrategia de gestión. Las instituciones educativas y las campañas de sensibilización juegan un papel clave en este aspecto. Al integrar programas educativos que traten asuntos como el ciclo del agua y la necesidad de su preservación, y las prácticas de saneamiento, se puede lograr un cambio en la conducta y disposición de la comunidad. Además, la capacitación continua del personal técnico y de administración de la Compañía Pública es esencial para asegurar la ejecución efectiva de las tácticas de administración.

El avance tecnológico ofrece herramientas valiosas para optimizar la administración del suministro de agua limpia y los servicios sanitarios. La incorporación de tecnologías avanzadas como sistemas de

supervisión en tiempo real, dispositivos de medición para la detección de fugas y plataformas digitales para la administración de datos, puede mejorar significativamente la eficiencia operativa. En este sentido, la inversión en infraestructura tecnológica no solo reduce costos a largo plazo, sino que también mejora la calidad sobre todo del servicio ofrecido a la población directamente. La implementación de sistemas de información geoespacial (SIG) y esquemas de administración del ciclo del agua basados en datos permite una planificación más detallada y una reacción ágil ante las emergencias.

Al hablar del marco normativo-legal de Ecuador, se establecen directrices claras para la gestión del agua y los servicios sanitarios. El artículo 12 que se encuentra en la Constitución de la República del Ecuador insta que la senda al agua es principalmente un derecho esencial e inalienable. Además, la Ley Orgánica sobre el Manejo de Recursos Hídricos, su utilización y aprovechamiento, promulgada en 2014, regula el manejo y protección de los recursos de agua en el país. Esta ley establece responsabilidades para los proveedores de servicios con el objetivo de asegurar la calidad y la continuidad en el abastecimiento y disponibilidad apropiada al agua limpia y servicios sanitarios. En este contexto, la Empresa Pública Conjunta de abastecimiento de Agua Potable y servicios Sanitarios de Esmeraldas debe alinearse a estos mandatos legales, garantizando el respeto a las normas de calidad y promoviendo la sostenibilidad ambiental.

Problema de investigación

La dificultad donde se realiza el estudio se centra en la manera más centrada en la imperiosa necesidad de mejorar la administración del abastecimiento de agua potable y los servicios sanitarios en la provincia de Esmeraldas, Ecuador. La Empresa Pública Conjunta de abastecimiento de Agua Potable y servicios Sanitarios de Esmeraldas enfrenta múltiples desafíos que comprometen la efectividad en las operaciones y el nivel de excelencia en la atención al cliente ofrecido a la población. Estos desafíos no solo afectan el acceso a recursos hídricos seguros, sino que también tienen implicaciones significativas en el bienestar público y el progreso socioeconómico de la zona.

Además de los factores ya mencionados, es fundamental considerar lo siguiente, la empresa ha enfrentado desafíos significativos en la gestión interna, como la falta de planificación estratégica a largo plazo, una estructura organizativa deficiente, y la carencia de mecanismos efectivos para la supervisión y control de procesos. Estas deficiencias administrativas han llevado a una ineficiencia en la toma de decisiones, una gestión financiera inadecuada, y una incapacidad para responder de forma rápida y eficiente a las necesidades variables de los residentes. Por otro lado, la carencia de capacitación y desarrollo profesional del personal también ha contribuido a una cultura organizacional que no promueve la excelencia operativa ni la innovación en los procesos de gestión.

Por otro lado, la inseguridad en la región, exacerbada por la presencia de grupos delictivos, extorsiones, altas tasas de homicidios entre otras, añade un nivel más o una capa adicional donde se hace presente la complejidad al problema. La constante amenaza de actos delictivos, incluyendo el vandalismo y el robo de equipos e infraestructuras críticas, no solo interfiere con las operaciones diarias de la empresa, sino que también genera un ambiente de trabajo hostil para el personal. Esta situación ha obligado a la empresa a destinar recursos significativos a la seguridad, recursos que podrían haberse destinado a optimizar la infraestructura y los estándares de calidad del servicio. La inseguridad, sumada a las debilidades administrativas, destaca la necesidad urgente de una estrategia completa en la gestión, que no solo aborde la eficacia operativa y la excelencia del servicio, sino que también fortalezca la resiliencia de la empresa frente a factores externos adversos.

Los antecedentes que dieron lugar al tema central de investigación incluyen una serie de factores históricos, socioeconómicos y ambientales. Históricamente, Esmeraldas ha lidiado con una infraestructura inadecuada y envejecida, que no ha podido satisfacer las crecientes demandas de una población en expansión. La carencia de inversión sostenida en el cuidado y la modernización de las instalaciones de abastecimiento y servicios sanitarios ha resultado una red de distribución deficiente, con frecuentes interrupciones en el servicio y pérdidas significativas de agua debido a fugas no detectadas.

Desde una perspectiva socioeconómico, Esmeraldas se distingue por una población diversa y en muchos casos, vulnerable, con altos índices de pobreza y desigualdad. Estas condiciones socioeconómicas adversas agravan la problemática del acceso al servicio del suministro de agua limpia y los servicios sanitarios, puesto que muchas comunidades carecen de los recursos necesarios para acceder a servicios básicos de calidad. La falta de acceso apropiado al agua potable y a los servicios sanitarios impacta de manera adversa la salud para la población, aumentando la prevalencia de enfermedades que se propagan a través del agua y disminuyendo la calidad de vida.

El marco normativo-legal en Ecuador proporciona un contexto adicional al problema de investigación. A pesar de que la legislación nacional reconoce el privilegio al líquido vital como una garantía esencial para la humanidad y establece directrices claras para la administración de recursos de agua, la implementación, cumplimiento de estas normativas a nivel local han sido inconsistentes. La Compañía Pública Conjunta de abastecimiento de Agua Potable y Servicios Sanitarios de Esmeraldas se enfrenta hacia la presión de cumplir con estos mandatos legales, asegurando al mismo tiempo la sostenibilidad financiera y operativa de sus servicios, debido a ello se establece la pregunta de la investigación:

¿Cómo desarrollar un esquema de administración táctica que optimice la efectividad en la gestión de los recursos y procesos operativos y mejore la calidad del servicio en la Compañía Pública Conjunta de abastecimiento de Agua Potable y Servicios Sanitarios de Esmeraldas?

Objetivo general

Desarrollar un modelo de gestión estratégica para maximizar la eficiencia en las operaciones y elevar la calidad del servicio en la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas, a través del análisis de factores históricos, socioeconómicos, ambientales y normativos, para promover el bienestar de la población.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos sobre la gestión estratégica en empresas de servicios públicos de agua potable y saneamiento a través de diferentes fuentes de información.
- Diagnosticar las condiciones actuales de la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas, evaluando infraestructura, recursos humanos, eficiencia operativa y calidad del servicio.
- Diseñar un modelo de gestión estratégica para optimizar la distribución de los recursos con el fin de mejorar la eficiencia operativa y garantizar un servicio de calidad a la población.
- Validar el impacto del modelo de gestión estratégica propuesto a través de criterios de especialistas y análisis de resultados preliminares en la empresa.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Los receptores inmediatos de la iniciativa de titulación serán los residentes de Esmeraldas, quienes experimentarán mejoras significativas en la disponibilidad y entre lo mas importante la calidad del suministro de agua limpia y los servicios sanitarios. Asimismo, personal se beneficiará de la capacitación y el asesoramiento técnico, lo que aumentará su capacidad para gestionar eficientemente los recursos hídricos. En última instancia, el proyecto contribuirá al bienestar colectivo de toda la comunidad y al importante progreso sostenible de la región, estableciendo un modelo replicable para otras localidades con desafíos similares.

La vinculación con la comunidad es un componente esencial del proyecto de titulación sobre la gestión estratégica en la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas. Este proyecto no solo se centrará en maximizar la eficiencia que es sumamente operativa y elevar de la mejor manera la calidad del servicio, por otro lado, también en crear un efecto favorable y tangible para las personas. Para lograr esto, se implementarán diversas estrategias que involucren

capacitación, consultoría, aportes a la comunidad, artículos, recursos de investigación y soluciones tecnológicas.

En primer lugar, se desarrollarán programas de capacitación dirigidos tanto al personal de la empresa como a los líderes comunitarios. Estos programas incluirán talleres y seminarios sobre gestión eficiente del agua, técnicas modernas de saneamiento y prácticas sostenibles. Al empoderar a los empleados con conocimientos avanzados y habilidades prácticas, se mejorará su desempeño y se garantizará la puesta en práctica exitosa del esquema de administración estratégica propuesto. Además, la capacitación de los líderes comunitarios fomentará la intervención muy activa de la comunidad en la administración de recursos de agua, promoviendo una cultura de responsabilidad y sostenibilidad.

La asesoría técnica será otro pilar fundamental de la vinculación con la colectividad. Se proporcionará asesoramiento especializado en áreas fundamentales como la organización táctica proyectos y la administración de tecnologías innovadoras. Este apoyo técnico permitirá a la Empresa Pública Mancomunada enfrentar de manera más efectiva los desafíos operativos y administrativos, mejorando la calidad del servicio ofrecido a la población.

El proyecto también contribuirá a la sociedad a través de la elaboración y difusión de publicaciones académicas y materiales de estudio. Se generarán informes detallados, artículos científicos y guías prácticas que documentarán los hallazgos y las mejores prácticas identificadas durante la investigación.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

Según el estudio de Doctorado de Puntillo (2023) tuvo por objetivo, analizar el impacto del esquema de administración táctica en la optimización continua en la excelencia de la atención proporcionados por el Gobierno Local Distrital de Marcará en el año 2020. El enfoque metodológico del estudio tiene un enfoque numérico, de nivel explicativo y de tipo práctico, utilizando una estructura no experimental. La población y la muestra estuvieron compuestas por un total de 132 personas, las cuales incluyen a delegados de organizaciones comunitarias, funcionarios municipales, líderes locales y políticos, así como también al representante del evento del programa Vaso de Leche. Estas personas compiten activamente en la planeación táctica municipal y son acreedores directos de la atención general que ofrece la Municipalidad Distrital de Marcará. Se empleó la metodología de encuesta utilizada para la recopilación de información, utilizando dos formularios que se aceptaron mediante la evaluación de especialistas en el tema. La fiabilidad de los formularios mostró un valor de 0,89 para ambas variables, según el coeficiente Alfa de Cronbach. Los hallazgos permiten inferir que la administración táctica afecta de forma directa y significativa la mejora de la excelencia en los servicios. Esto indica que el diseño, ejecución y valoración de estrategias tienen un efecto positivo en la calidad de los servicios ofrecidos por el gobierno local. Adicionalmente, el coeficiente de determinación ($r^2 = 0,525 = 52,5\%$) Señala que la variable administración estratégica impacta en un 52,5% sobre la variable excelencia de los servicios.

Según Pérez y Zela (2020) el estudio actual se lleva a cabo en la provincia de Cotopaxi, concretamente en el cantón de Pujilí, con el fin de conocer, analizar y evaluar la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado proporcionado por la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Pujilí (EPAPAP). Los resultados económicos y financieros que ha obtenido la EPAPAP han restringido su capacidad para proporcionar un servicio óptimo en áreas como la operación, el mantenimiento, la distribución y la inversión.

Por consiguiente, es crucial elaborar un modelo de administración financiera que permita el uso eficiente y efectivo de los recursos económicos. El estudio adopta un enfoque metodológico que combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos, que combina componentes cualitativos y cuantitativos. Este paradigma mixto empleará métodos de análisis y síntesis, además de deducción, inducción, histórico-lógico y estadístico-matemático. Con el propósito de recopilar datos, se emplearon diversas técnicas, incluyendo la revisión bibliográfica, encuestas, entrevistas y el análisis de documentos institucionales relevantes. Finalmente, se sugiere un modelo de administración financiera que se ajusta a las necesidades, realidades y las particularidades específicas de la EPAPAP,

incorporando objetivos estratégicos, enfoques estratégicos e indicadores de rendimiento y mecanismos de control y seguimiento. Para certificar la utilidad del modelo y su capacidad para mejorar la eficiencia del servicio de agua potable y saneamiento en el cantón fue validada por expertos vinculados al estudio, quienes determinaron que el modelo de administración es factible para su implementación.

Según el trabajo de fin de máster de Suárez y Aguilar (2022) su objetivo principal fue crear un modelo de administración aplicado en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Otavalo, con la finalidad de fortalecer la relación entre la comunidad y la entidad pública. El estudio adoptó un enfoque mixto, ya que se recopilaban datos que fueron examinados para abordar el problema previamente identificado. Se utilizó un enfoque cuantitativo, obteniendo información mediante entrevistas y encuestas, cuyos datos numéricos fueron analizados para comprender las estrategias empleadas por la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Otavalo. Se sugiere un enfoque de administración integral basado en la guía metodológica para la creación y definición de modelos de gestión para empresas públicas de los GAD, lo cual facilitará la mejora de la relación comunitaria entre la EMAPAO EP y los proveedores de servicios de suministro de agua y saneamiento en el cantón Otavalo. Este modelo generará un acercamiento entre el entorno urbano y el contexto comunitario, que aborda las problemáticas existentes en las áreas administrativa, financiera, jurídica, ambiental y técnica dentro de los prestadores de servicios comunitarios.

Teoría de la gestión estratégica

La administración estratégica se define principalmente como el proceso de elaborar e implementar planes y acciones que orienten a una organización hacia el logro de sus metas y objetivos a largo plazo (Puertas et al., 2020). Originalmente, la gestión estratégica se centraba en la planificación a largo plazo y en el análisis del entorno competitivo para determinar la posición más favorable de la empresa en el ámbito del mercado. Sin embargo, con el tiempo, la teoría ha evolucionado para incluir aspectos más dinámicos y flexibles, reflejando la creciente complejidad y la rapidez de los cambios en el entorno empresarial.

En sus primeras etapas, la gestión estratégica se basaba en enfoques estáticos que se centraban en la previsión y la planificación rigurosa. Modelos como el de la "planificación táctica estructurada" se enfocaban en la creación de planes a largo plazo, que se implementaban de manera sistemática y con poco margen para ajustes (Ropa y Alama, 2022). Este enfoque, aunque útil en entornos estables, resultaba menos efectivo en contextos de alta incertidumbre y cambio rápido.

La evolución de la gestión estratégica ha sido marcada por la integración de enfoques más dinámicos y adaptativos. Los modelos contemporáneos destacan la relevancia de la flexibilidad y la

habilidad de respuesta. rápida ante cambios en el entorno, reconociendo que la planificación estratégica debe ser un proceso continuo y adaptable (Fonseca et al., 2020). Este ajuste refleja una comprensión más detallada de la realidad corporativa, donde la adaptación y la innovación se han convertido en factores cruciales para el éxito organizacional.

Entre los modelos clásicos de gestión estratégica, la perspectiva de Michael Porter sobre la ventaja competitiva es una de las más influyentes. Porter presentó la idea de ventaja competitiva, la cual afirma que las empresas deben crear habilidades distintivas que les permitan superar a sus competidores. Su modelo de las cinco fuerzas, que analiza las fuerzas competitivas en una industria, y su estrategia genérica, que se centra en la diferenciación y el liderazgo en costos, proporcionan herramientas valiosas para comprender y optimizar la posición competitiva de una organización.

Otro modelo clásico relevante es el de la matriz BCG (Boston Consulting Group), que asiste a las empresas en el análisis de su cartera de productos o unidades de negocio. La matriz BCG clasifica los productos en categorías como "estrellas", "vacas lecheras", "incógnitas" y "perros", en función de su participación en el mercado y su tasa de crecimiento. (Figueroa y Rosario, 2021). Este modelo facilita la toma de decisiones sobre dónde invertir y cuáles áreas deben ser desinvertidas o gestionadas de manera diferente.

Los modelos contemporáneos han ampliado el alcance de la gestión estratégica para incluir factores más amplios y dinámicos. El modelo de "gestión estratégica dinámica" es uno de los enfoques contemporáneos destacados. Este modelo enfatiza la habilidad para las organizaciones poder adaptarse rápidamente a alteraciones en el entorno, reconociendo que la habilidad para una respuesta ágil y la flexibilidad son esenciales para competir en mercados volátiles. La teoría de las capacidades dinámicas propone que las organizaciones deben desarrollar habilidades específicas para manejar la incertidumbre y aprovechar las oportunidades emergentes (Piguave y Vegas, 2021)

Modelos de gestión estratégica en servicios públicos

Uno de los principales desafíos es la regulación gubernamental y las políticas públicas, que establecen estándares de calidad y precios y supervisan el desempeño de los servicios públicos. Estas regulaciones pueden limitar la flexibilidad de las organizaciones para implementar estrategias innovadoras y ajustar sus operaciones según las necesidades cambiantes (Cardona y Franco, 2024). La necesidad de cumplir con requisitos normativos y mantener la equidad en la provisión de servicios a menudo entra en conflicto con los objetivos de eficiencia y rentabilidad.

Para abordar estos desafíos, se han desarrollado varios modelos de gestión estratégica específicos para el sector público, adaptando principios tradicionales de la gestión estratégica para cumplir con lo principal que son las demandas de las organizaciones que mantienen servicios públicos.

El modelo de administración orientada a resultados (MFR) se enfoca en la identificación y logro de resultados específicos y medibles. Este enfoque pone énfasis en la planificación y evaluación de los resultados alcanzados, en lugar de centrarse únicamente en los procesos y actividades. El MFR busca mejorar la rendición de cuentas y sobre todo la eficiencia en el sector público al establecer objetivos claros y medir el rendimiento en función de estos objetivos (Ruiz y Sánchez, 2021).

Este modelo es especialmente relevante para los servicios públicos, ya que permite a las organizaciones establecer metas específicas relacionadas en conexión con la excelencia en el servicio y, además, la satisfacción principalmente del cliente. Por ejemplo, en el campo de los servicios de agua y saneamiento, el MFR podría implicar la determinación de indicadores esenciales de desempeño, como la disminución de los tiempos de respuesta a emergencias o la mejora en la cobertura de servicios en zonas desatendidas (Molina et al., 2021).

El enfoque de gestión basado en el cliente se centra en la satisfacción sobre todo del usuario y en la adaptación de los servicios para satisfacer las necesidades, incluyendo las expectativas individuales de cada persona. Este modelo, promovido por la teoría del "New Public Management" (NPM), se fundamenta en la noción de que las organizaciones públicas deben actuar con una mentalidad orientada al cliente, similar a la del sector privado (Mancebo, 2021).

Implementar un enfoque basado en el cliente en los servicios públicos implica reunir y examinar datos sobre las preferencias y necesidades de los usuarios, y usar esta información para elevar la calidad del servicio. Esto puede abarcar la creación de canales de retroalimentación, encuestas de satisfacción y sistemas de gestión de quejas para asegurar que las preocupaciones de los ciudadanos sean atendidas de manera efectiva (Fajardo et al., 2020).

El modelo de administración estratégica adaptable se centra en la habilidad de las organizaciones para modificar sus estrategias en respuesta a las variaciones en el entorno externo e interno. Este enfoque es crucial en el sector público, donde las condiciones pueden cambiar rápidamente debido a factores como nuevas legislaciones, cambios en las políticas gubernamentales o fluctuaciones en la demanda de servicios (Alejandría et al., 2023). La gestión estratégica adaptativa implica la implementación de mecanismos para supervisar el entorno y adaptar las estrategias de manera continua. Por ejemplo, las agencias de servicios públicos pueden utilizar análisis de tendencias y estudios de impacto para anticipar y responder a cambios en la demanda de servicios o en las regulaciones. Este enfoque ayuda a las organizaciones a mantener la relevancia y la efectividad en un entorno dinámico.

Teoría de la gestión del agua

Teoría de la Gestión Integrada de Recursos Hídricos (GIRH)

La Gestión Integrada de Recursos Hídricos (GIRH) representa un enfoque más global que, en su mayor parte, busca coordinar el uso del agua, el suelo y otros recursos naturales de forma sostenible. La teoría de GIRH subraya la necesidad de manejar los recursos hídricos de manera que se equilibre el desarrollo económico en relación con la protección ambiental y además el bienestar social.

GIRH aboga por una planificación y gestión que considere las interacciones entre diferentes usos del agua y sus impactos a lo largo del ciclo hidrológico. Según Salas et al. (2021), este enfoque implica la aportación de múltiples actores donde se incluyen autoridades gubernamentales, comunidades locales, entidades no gubernamentales y el sector privado. La GIRH también impulsa la aplicación de políticas fundamentadas en la cuenca hidrográfica, lo que posibilita una perspectiva más coherente y eficiente de la administración del agua a nivel regional.

Teoría de los Derechos de Agua

La teoría de los derechos de agua se enfoca en la distribución justa del recurso hídrico y en asegurar el acceso a agua potable para todos. Este enfoque ha ganado prominencia en respuesta a los desafíos de justicia social y equidad en la disponibilidad y acceso al agua. Según López (2020) los derechos de agua deben reconocer el acceso esencial a agua potable como un derecho humano primordial.

El concepto de privilegio sobre el agua ha llevado a el crecimiento de políticas y demás normativas que buscan asegurar el acceso equitativo y proteger los derechos de las comunidades vulnerables. En muchos países, los derechos de agua se han establecido mediante legislación que define el acceso y uso del recurso en función de necesidades básicas, prioridades ambientales y usos industriales. Estos enfoques han impulsado reformas en la administración del agua para asegurar que los recursos sean distribuidos de manera justa y eficiente.

Teoría de la Economía del Agua

La teoría que aborda la economía hídrica aplica principios económicos para analizar y gestionar el uso del agua. Este enfoque se fundamenta en la premisa de que el agua, como recurso escaso, debe ser asignada y utilizada de manera eficiente para optimizar la prosperidad social y económica. La economía del agua estudia aspectos como la valoración del recurso, la asignación de derechos de uso y los incentivos económicos para promover el uso sostenible (Murcia y Francel, 2022).

La teoría económica del agua implica la utilización de herramientas como precios del agua, mercados de derechos de agua y sistemas de tarifas para gestionar la demanda y promover la conservación. Los modelos económicos también consideran el impacto de políticas y regulaciones sobre el comportamiento de los usuarios y la eficiencia en el manejo del agua.

Gestión de servicios de saneamiento

La administración de los servicios de higiene se fundamenta en un conjunto de principios fundamentales que buscan sobre todo garantizar la provisión efectiva y equitativa de servicios, así como la preservación del entorno y la salud comunitaria. Estos principios incluyen la sostenibilidad, la equidad y la eficiencia. Según Peniche y González (2020) la sostenibilidad en el saneamiento implica la capacidad de mantener el servicio a largo plazo sin agotar los recursos naturales ni causar daños ambientales. La equidad se refiere a la capacidad de ofrecer acceso igualitario a todos los segmentos de la población, especialmente a las comunidades vulnerables. La eficiencia busca maximizar los beneficios del sistema de saneamiento con el menor costo posible, tanto en términos económicos como ambientales (WHO, 2006).

El enfoque fundamentado en el ciclo de vida en la administración de servicios de saneamiento, toma en cuenta todas las etapas del proceso, comenzando con la planificación y construcción, seguido por la operación y, finalmente, el mantenimiento y desmantelamiento. Este enfoque tiene como objetivo maximizar el uso de recursos y reducir los efectos adversos durante cada etapa del ciclo de vida del sistema de saneamiento. (Marín, 2021). La gestión basada en el ciclo de vida permite una evaluación integral de los costos y beneficios, incluyendo aspectos como la durabilidad de las infraestructuras, la eficiencia energética y el impacto ambiental.

La gestión integrada de recursos hídricos (GIRH) se implementa en los servicios de saneamiento para asegurar que la gestión del agua y los residuos se realice de manera coordinada y sostenible. La GIRH busca combinar la planificación y administración del agua con la gestión de los servicios de saneamiento para lograr una visión integral de la gestión de los recursos hídricos. Este enfoque impulsa la cooperación entre distintos sectores y niveles gubernamentales, además de la participación de las comunidades locales en la toma de decisiones. El modelo orientado a la demanda se centra en ajustar los servicios de saneamiento a las necesidades y deseos de los usuarios. Este enfoque reconoce que la satisfacción del usuario y la aprobación de los servicios son cruciales para el éxito del sistema (Villoría et al., 2020).

Marco Teórico

Administración pública

La administración pública se refiere a la implementación de políticas gubernamentales y la administración de los temas públicos por parte de entidades gubernamentales. Su objetivo es servir al interés general, proporcionando servicios esenciales y regulando actividades para mantener el orden y bienestar social. En este contexto, se aplica una serie de principios administrativos que garantizan la efectividad, claridad y justicia en la gestión gubernamental. La administración pública

incluye la planificación, organización, liderazgo y supervisión de los recursos y actividades del sector público, buscando siempre la mejora continua y la adaptación a las necesidades de la ciudadanía (Cantos et al., 2023).

Sistema de gestión estratégica

Un mecanismo de administración estratégica es un conjunto de métodos y recursos empleados por las entidades para establecer, ejecutar y analizar su plan a largo plazo. Este mecanismo abarca todos los niveles de la entidad, coordinando los objetivos con las actividades operativas diarias. La gestión estratégica facilita la adaptación a cambios del entorno y la anticipación a desafíos futuros, promoviendo una selección de opciones fundamentada y eficiente. Además, permite el monitoreo constante del desempeño organizacional, asegurando que las medidas emprendidas estén emparejadas con la visión y misión de la entidad (González et al., 2019).

Gestión estratégica

La administración estratégica se centra en el diseño y ejecución de tácticas que ayudan a una entidad a lograr sus metas a largo plazo. Implica la evaluación del contexto interno y externo, la detección de oportunidades y riesgos, y el establecimiento de objetivos precisos. La gestión estratégica requiere una visión integral que considere tanto los recursos disponibles como las capacidades organizacionales, para desarrollar planes de acción efectivos. Esta disciplina promueve la adaptabilidad y la innovación, facilitando una respuesta proactiva a los cambios del mercado y asegurando la perdurabilidad y expansión de la entidad (Romo y Márquez, 2020).

Planificación estratégica

La planificación estratégica es el procedimiento por el cual una entidad establece su rumbo y define las acciones requeridas para lograr sus metas a largo plazo. Este procedimiento implica la evaluación de la situación presente, la identificación de fortalezas inicialmente, posterior a eso las debilidades, oportunidades y finalmente las amenazas (FODA), y la formulación de estrategias destinadas a maximizar o mitigar estos factores. La planificación estratégica guía la asignación de recursos y proporciona un marco para la selección de opciones, garantizando que todas las actividades y proyectos estén en concordancia con la visión y misión de la entidad (Palacios, 2020).

FODA

El análisis FODA es una herramienta metodológica utilizada para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una entidad. Las fortalezas y debilidades son factores internos que influyen en el desempeño de la entidad, mientras que las oportunidades y amenazas son aspectos externos que pueden impactar su éxito o fracaso. Este análisis ofrece una

perspectiva clara de la situación actual de la organización y facilita la identificación de áreas de mejora y posibles ventajas competitivas. Al llevar a cabo un análisis FODA, las entidades pueden crear estrategias bien fundamentadas y eficaces para enfrentar retos y capitalizar oportunidades en el entorno (Oña y Vega, 2019).

Objetivos estratégicos

Las metas estratégicas son objetivos a largo plazo que una entidad se propone alcanzar para cumplir con su misión y visión. Estas metas ofrecen una guía precisa y sirven como fundamento para la formulación de estrategias y la asignación de recursos. Al definir metas estratégicas, la entidad puede evaluar su avance y modificar sus acciones para asegurar el cumplimiento de sus objetivos. Estas metas deben ser específicas, cuantificables, alcanzables y pertinentes y contar con un plazo específico (SMART), lo que facilita su seguimiento y evaluación (Cañar et al., 2020).

Planificación por procesos

La planificación basada en procesos es un método que se concentra en la identificación y control de los procedimientos esenciales en el ámbito organizacional para mejorar su eficiencia y efectividad. Este enfoque implica el análisis detallado de cada proceso, desde su inicio hasta su finalización, con el objetivo para detectar oportunidades de mejora y eliminar actividades que no agregan valor. La planificación por procesos promueve una visión holística de las operaciones, asegurando que todas las partes de la organización trabajen de manera cohesiva hacia los objetivos estratégicos. Además, facilita la implementación de mejoras continuas y la optimización de los recursos (Cañar et al., 2020).

El mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta visual que representa la relación entre los objetivos estratégicos de una organización y las acciones necesarias para lograrlos. Este mapa proporciona una visión clara y comprensible de cómo las diferentes áreas de la organización contribuyen al logro de la estrategia global. Al mostrar las conexiones entre los objetivos y las iniciativas estratégicas, el mapa estratégico facilita la comunicación y el alineamiento de toda la organización hacia metas comunes. Además, permite identificar y priorizar las áreas críticas de intervención, asegurando un enfoque coherente y coordinado en la ejecución de la estrategia (Cañar et al., 2020).

Base legal

El enfoque o modelo de gestión estratégica destinado a la entidad pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas debe fundamentarse en un marco legal robusto que garantice su operatividad y cumplimiento de las normativas vigentes en Ecuador. A continuación, se establece la base legal aplicable:

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador (2008) constituye el pilar fundamental del ordenamiento jurídico del país. En su Artículo 12, Reconoce el acceso al agua potable y los servicios de saneamiento como un derecho humano primordial, inalienable y vital para la existencia. Este principio constitucional requiere que el Estado asegure la provisión de servicios de suministro de agua potable y saneamiento de alta calidad para toda la ciudadanía.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

El COOTAD (2015) regula la estructura territorial y el funcionamiento de los gobiernos autónomos descentralizados (GADs). En el Artículo 54, define las competencias exclusivas de las autoridades municipales, que incluyen la provisión de servicios públicos de suministro de agua potable y sistemas de alcantarillado. Además, el COOTAD, en su Artículo 135, permite la formación de empresas públicas asociadas para la gestión compartida de estos servicios, promoviendo así una administración eficaz y coordinada de los recursos hídricos y de saneamiento.

Ley Orgánica de Empresas Públicas

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (2017) regula la creación, organización, funcionamiento y extinción de las empresas públicas en Ecuador. Esta ley proporciona el marco normativo para que la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas opere de manera eficiente, transparente y sostenible. Según esta ley, las empresas públicas deben formular y ejecutar planes estratégicos alineados con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas sectoriales.

Reglamento de la Ley Orgánica de Empresas Públicas

El Reglamento de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2016) complementa las disposiciones de la ley y establece los procedimientos específicos para la gestión y operación de las empresas públicas. Incluye directrices sobre la formulación de planes estratégicos, la gestión financiera, la rendición de cuentas y la transparencia. Este reglamento es fundamental para garantizar que la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas adopte prácticas de gestión que promuevan la eficiencia y la responsabilidad social.

Código Orgánico del Ambiente

El Código Orgánico del Ambiente (2017) establece el marco normativo para la gestión ambiental en Ecuador. En su Artículo 5, se reconoce el derecho de la población a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Este código impone obligaciones a las entidades que gestionan recursos hídricos y servicios de saneamiento para minimizar su impacto ambiental y promover prácticas

sostenibles. La Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas debe implementar políticas y acciones que aseguren la protección y conservación de los recursos hídricos en su área de influencia.

1.2. Proceso investigativo metodológico

Tipo de investigación

El enfoque metodológico de la investigación utilizado es el cuantitativo que permitirá medir de manera precisa variables clave como la eficiencia en su característica operativa, los costos y la satisfacción del cliente, mediante la recolección y análisis de datos numéricos (Padilla y Marroquín, 2021). Esta aproximación proporcionará una base objetiva para evaluar el impacto de diferentes estrategias de gestión y compararlas de manera sistemática.

Mientras que el tipo de investigación a utilizar es la propositiva que se orientará a desarrollar y recomendar mejoras específicas basadas en los hallazgos cuantitativos. A partir del análisis de datos, se formularán propuestas prácticas y adaptadas a las necesidades de la Empresa Pública Mancomunada, con el objetivo de optimizar su modelo de gestión estratégica. La combinación de ambos enfoques permitirá no solo una evaluación rigurosa de las prácticas actuales, sino también la implementación de soluciones concretas para mejorar el desempeño y la eficiencia en la gestión de servicios de saneamiento.

Diseño de investigación

La investigación adoptó un diseño cuasi experimental, ya que se eligió una población específica a la que se le aplicarán los instrumentos de investigación. Posteriormente, se realizará un análisis estadístico utilizando porcentajes para evaluar los resultados.

Métodos de investigación

Según Nizama y Nizama (2020) el método descriptivo se enfoca en observar y detallar las características de un fenómeno, situación o grupo sin manipular variables. El investigador utiliza herramientas como encuestas, entrevistas, y observaciones para recopilar datos que describen la realidad tal como es. Este enfoque permite identificar patrones y tendencias, proporcionando una visión clara y detallada del objeto de estudio. A través del método descriptivo, se busca generar una comprensión profunda de las particularidades y contextos específicos, facilitando la elaboración de perfiles, la categorización de elementos y la identificación de relaciones entre variables.

Se empleará un método de investigación descriptivo y documental para proporcionar una comprensión integral del contexto y los elementos que afectan la gestión estratégica de la empresa. El método descriptivo permitirá examinar y detallar las características y prácticas actuales de la gestión

estratégica en la empresa. A través de la recolección de datos específicos sobre los procesos, estructuras y resultados operativos, se obtendrá un panorama claro del estado actual de la gestión estratégica. Esta descripción detallada facilitará la identificación de fortalezas y debilidades en las prácticas existentes, así como la comprensión de cómo estas influyen en el desempeño de la empresa.

Por otro lado, el método documental se utilizará para revisar y analizar literatura existente, estudios previos y documentos relevantes relacionados con la gestión estratégica y los servicios de saneamiento. Este enfoque proporcionará un marco teórico sólido y un contexto comparativo que enriquecerá el análisis de los datos primarios. Al integrar la revisión documental con la investigación descriptiva, se generará una base sólida para desarrollar recomendaciones basadas en evidencia tanto empírica como teórica.

En conjunto, estos métodos permitirán una evaluación exhaustiva y fundamentada del modelo de gestión estratégica en la Empresa Pública Mancomunada, promoviendo una comprensión profunda de las prácticas actuales y proporcionando un contexto robusto para la formulación de propuestas de mejora.

Población y muestra

La población de la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas" está constituida por todos los servidores de la empresa, incluyendo directivos, administrativos y trabajadores son los siguientes:

Tabla 1.

Población

Trabajadores	Número
Servidores públicos bajo Régimen LOEP	95
Trabajadores amparados bajo el Régimen del Código de Trabajo	182
TOTAL	277

Nota. Obtenido de Rendición de cuentas EPMAPSE (2023)

Dado que la población es reducida, no se estableció una muestra, por lo que se llevó a cabo un censo que incluyó a todos los servidores de la EPMAPSE.

Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Índice de Medida	Fuentes de Información	Técnica	Instrumentos
Variable Independiente Sistema de Gestión Estratégica	Planificación Estratégica	- Existencia de un plan estratégico formalizado	Escala de 1 a 5 (1=No, 5=Si)	Documentos internos, informes de gestión	Análisis documental	Planes estratégicos, informes internos
	Implementación de Estrategias	- Cumplimiento de las estrategias planificadas	Escala de 1 a 5 (1=No, 5=Si)	Informes de seguimiento, registros de actividades	Revisión documental	Informes de seguimiento, actas de reuniones
	Evaluación y Control	- Frecuencia de evaluaciones de desempeño	Escala de 1 a 5 (1=Nunca, 5=Siempre)	Registros de auditorías, reportes de evaluación	Análisis de datos	Reportes de auditoría, informes de evaluación
	Adaptabilidad y Flexibilidad	- Número de ajustes realizados en el plan estratégico	Escala de 1 a 5 (1=No, 5=Muchos)	Registros de cambios, informes de gestión	Análisis documental	Actas de cambios, informes internos
	Calidad del Agua	- Cumplimiento de normas de calidad del agua	Escala de 1 a 5 (1=No cumple, 5=Cumple completamente)	Reportes de calidad del agua, análisis de laboratorio	Análisis de datos	Resultados de análisis de agua
Variable dependiente Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Calidad	Cobertura del Servicio	- Porcentaje de población con acceso a agua potable y alcantarillado	Porcentaje (%)	Censos, encuestas de cobertura	Encuestas, análisis documental	Censos, encuestas
	Eficiencia Operativa	- Tiempo promedio de respuesta a emergencias y fallos	Escala de 1 a 5 (1=Muy bajo, 5=Excelente)	Registros de incidencias, informes de operación	Análisis de datos	Registros de incidencias, informes operativos
	Satisfacción del Usuario	- Nivel de satisfacción del usuario con el servicio	Escala de 1 a 5 (1=Muy insatisfecho, 5=Muy satisfecho)	Encuestas de satisfacción, quejas y reclamos	Encuestas, análisis de datos	Encuestas de satisfacción, registros de quejas

Técnicas e instrumentos de investigación

Se llevará a cabo una revisión exhaustiva de documentos internos, informes de gestión, planes estratégicos y reportes de calidad. Los instrumentos incluirán planes estratégicos, informes internos

y reportes de auditoría. Esta técnica permitirá evaluar la existencia, implementación y control de las estrategias de gestión, así como la documentación relacionada con la calidad del agua.

Se utilizarán técnicas estadísticas para el análisis de datos cuantitativos obtenidos de encuestas y registros operativos. Se emplearán software estadístico y hojas de cálculo para procesar y visualizar los resultados. Esta técnica ayudará a identificar patrones y tendencias relacionados con la implementación de estrategias y el desempeño en la gestión de servicios. Estas técnicas e instrumentos proporcionarán una evaluación integral del sistema de gestión estratégica y la excelencia en la prestación de servicios de abastecimiento de agua potable y alcantarillado, facilitando la identificación de áreas de mejora y la formulación de recomendaciones basadas en datos objetivos y perspectivas cualitativas.

Dentro de los instrumentos utilizados se empleará el cuestionario estructurado dirigido a directivos, administrativos, trabajadores. Los instrumentos consistirán en cuestionarios sobre, cobertura del servicio y eficiencia operativa. Las encuestas medirán la percepción de la calidad del servicio, la satisfacción del usuario y la percepción sobre la cobertura y eficiencia del sistema.

1.3. Análisis de resultados

Para evaluar la percepción y el impacto del enfoque de gestión estratégica en la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas, se proponen las siguientes preguntas utilizando una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo":

Claridad de la Visión y Misión:

1. ¿Considera que la visión y misión de la empresa son claras y están alineadas con sus objetivos de trabajo?

Tabla 3.

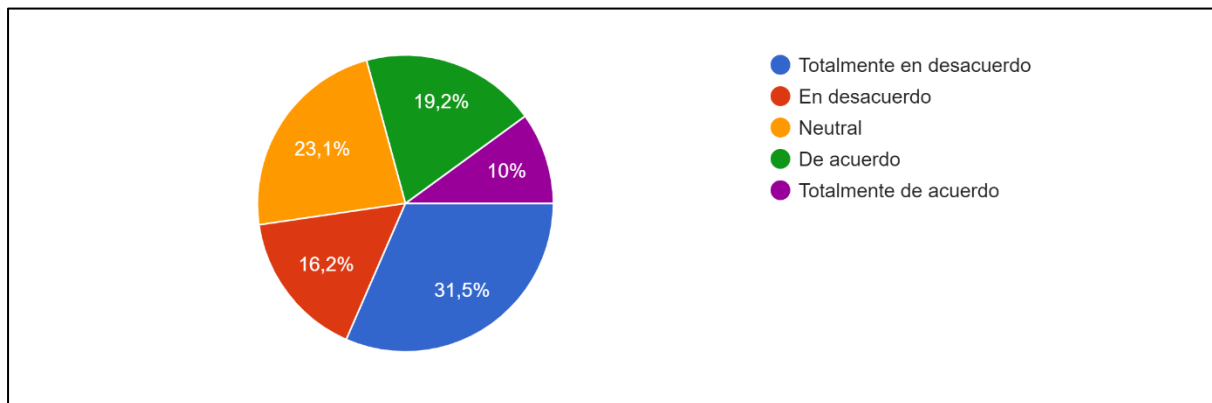
Claridad de la visión y misión

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	41	31.50%
En desacuerdo	21	16.20%
Neutral	30	23.10%
De acuerdo	25	19.20%
Totalmente de acuerdo	13	10%
Total	130	100%

Nota. La tabla muestra la proporción de claridad sobre misión y visión de la empresa.

Figura 1.

Claridad de la Visión y Misión



Nota. La figura muestra la proporción de claridad sobre la misión y visión de la organización.

De 130 encuestados, el 31.5% está totalmente en desacuerdo respecto a la claridad de la Visión y Misión de la empresa, lo cual es un factor importante a considerar dentro de la gestión y dirección de la entidad, de forma complementaria el 23.1% considera que es neutral, de cierta manera no se sienten influenciados por la dirección de la organización.

Efectividad en la Comunicación:

2. ¿Cree que existe una comunicación efectiva entre los diferentes departamentos de la empresa?

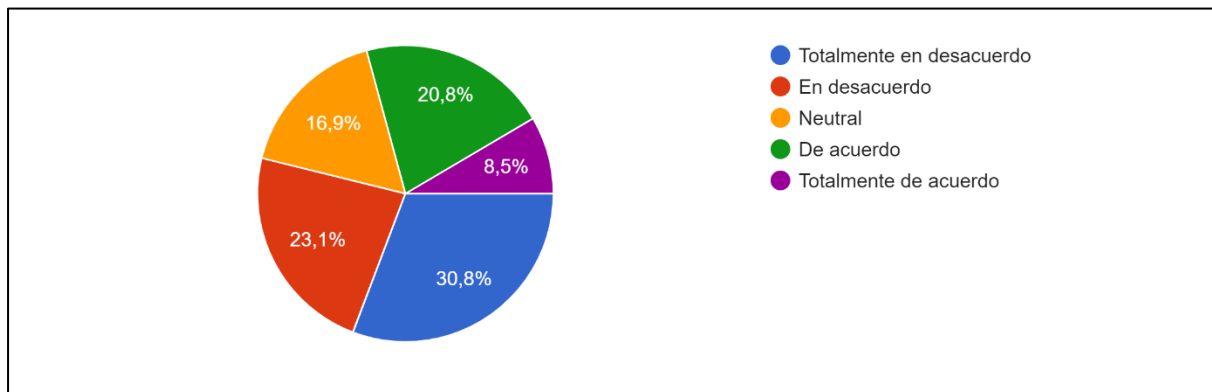
Tabla 4.

Efectividad en la comunicación

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	40	30.80%
En desacuerdo	30	23.10%
Neutral	22	16.90%
De acuerdo	27	20.80%
Totalmente de acuerdo	11	9%
Total	130	100%

Figura 2.

Efectividad en la comunicación



Nota. La figura representa la distribución de respuestas sobre la efectividad de los departamentos

El 30.8% de los encuestados considera que está totalmente en desacuerdo sobre la existencia de una comunicación efectiva entre los departamentos de la empresa, esta información se complementa con el 23.1% de también se encuentra en desacuerdo, siendo que solamente el 8.5% se encuentra totalmente de acuerdo con ello.

Participación en la Planificación Estratégica:

3. ¿Se siente involucrado en el proceso de planificación estratégica de la empresa?

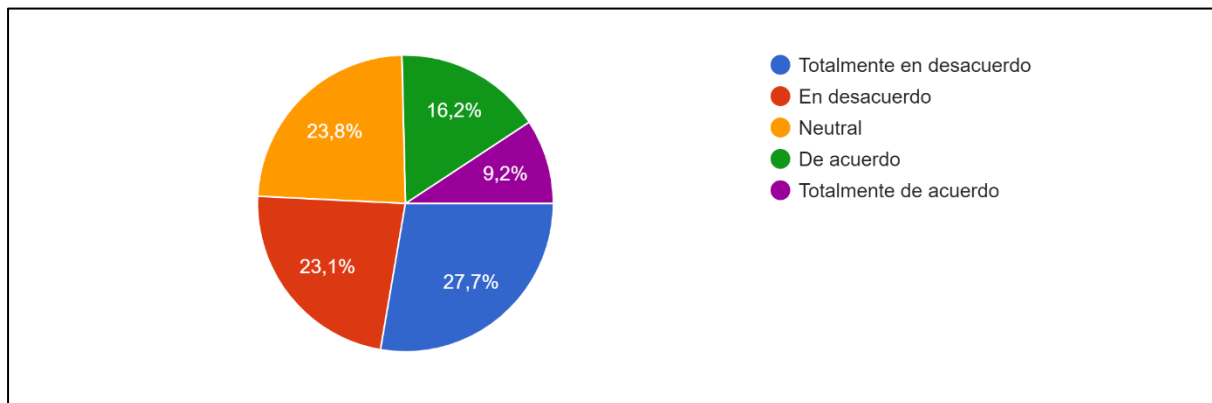
Tabla 5.

Participación en la planificación estratégica

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	36	27.70%
En desacuerdo	30	23.10%
Neutral	31	23.80%
De acuerdo	21	16.20%
Totalmente de acuerdo	12	9%
Total	130	100%

Figura 3.

Participación en la planificación estratégica



Nota. La figura desarrolla la proporción de participación en planificación al personal

El 27,7% de los encuestados no se siente involucrado en los procesos asociados a la planificación estratégica empresarial, y esta respuesta se complementa con el 23,1% de los encuestados que está en desacuerdo sobre el sentirse involucrado en el proceso, considerando que solo el 9,2% de los encuestados está totalmente de acuerdo sobre sentirse involucrado en el proceso planteado.

Capacitación y Desarrollo Profesional:

4. ¿Considera que la empresa proporciona suficientes oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para mejorar sus habilidades y conocimientos?

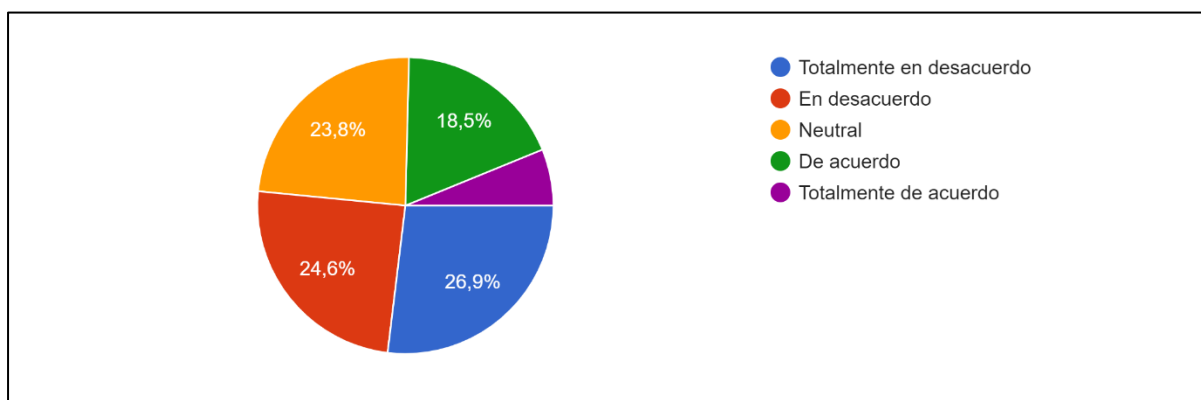
Tabla 6.

Capacitación y desarrollo profesional

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	35	26.90%
En desacuerdo	32	24.60%
Neutral	31	23.80%
De acuerdo	24	18.50%
Totalmente de acuerdo	8	6%
Total	130	100%

Figura 4.

Capacitación y desarrollo profesional



Nota. Figura elaborada para determinar si la empresa ofrece oportunidades de capacitación

El 26.9% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con ello, debido a que su postura está orientada a que la empresa no proporciona suficientes oportunidades de formación y desarrollo profesional para potenciar sus habilidades y conocimientos, situación que se complementa con el 24.6% de los encuestados que están en desacuerdo con ello, solamente el 6.2% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo con que la empresa si proporciona las oportunidades y capacitaciones suficientes.

Disponibilidad de Recursos:

5. ¿Piensa que la empresa dispone de los recursos necesarios para realizar con éxito el modelo de gestión estratégica?

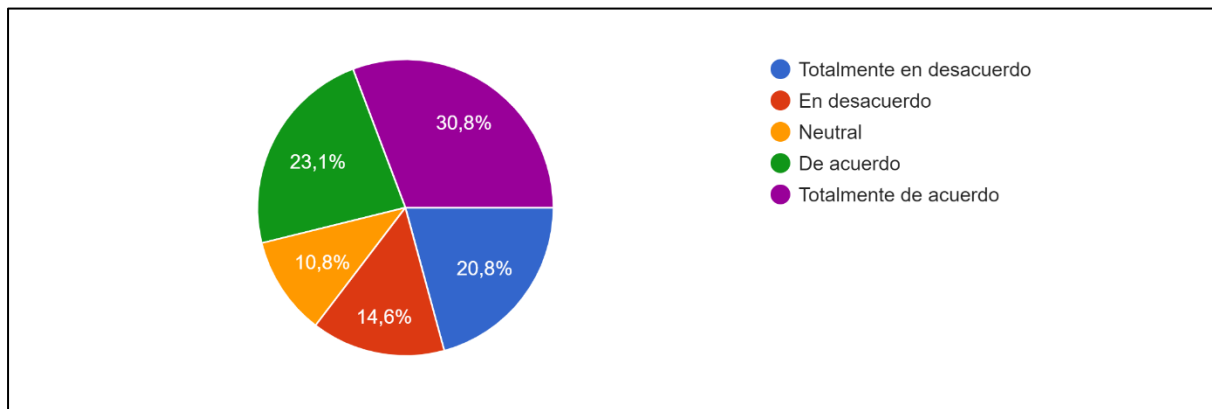
Tabla 7.

Disponibilidad de recursos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	27	20.80%
En desacuerdo	19	14.60%
Neutral	14	10.80%
De acuerdo	30	23.10%
Totalmente de acuerdo	40	31%
Total	130	100%

Figura 5.

Disponibilidad de recursos



Nota. La pregunta se enfocó en determinar si la empresa dispone o no de recursos necesarios para gestión

Dentro de las respuestas, un 30.8% de los encuestados dicen que están totalmente de acuerdo sobre que la empresa dispone de los recursos necesarios para implementar con éxito el modelo de gestión estratégica, mientras que el 23.1% comparte el mismo planteamiento a que está de acuerdo, considerando también que un 20.8% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con ello.

Evaluación del Desempeño:

6. ¿Cree que los mecanismos de evaluación del desempeño de la organización están bien definidos y son justos?

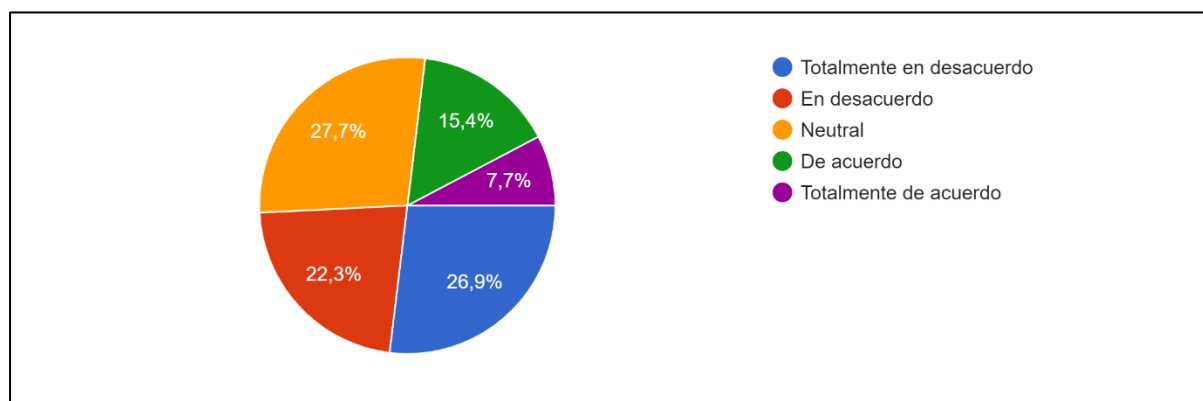
Tabla 8.

Evaluación del desempeño

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	35	26.90%
En desacuerdo	29	22.30%
Neutral	36	27.70%
De acuerdo	20	15.40%
Totalmente de acuerdo	10	8%
Total	130	100%

Figura 6.

Evaluación del desempeño



Nota. La pregunta se enfoca en determinar el nivel de comprensión de los mecanismos de evaluación de desempeño en la empresa.

El 27.7% de los encuestados se encuentran de acuerdo con los mecanismos de evaluación de desempeño de la organización, sin acotar que tienen que mejorar o podrían estar peor, es decir su apreciación fue neutra, sin embargo, el 26.9% de los encuestados aducen que la empresa no cuenta con los mecanismos necesarios para las evaluaciones de desempeño y no son justos, estando totalmente en desacuerdo con ello, dato que es respaldado por el 22.3% de los encuestados que aduce de forma similar estar en desacuerdo con ello.

Impacto del Enfoque de Gestión para la Excelencia del Servicio:

7. ¿Está de acuerdo con que el modelo de gestión estratégica ha mejorado la calidad de los servicios de agua potable y saneamiento proporcionados por la empresa?

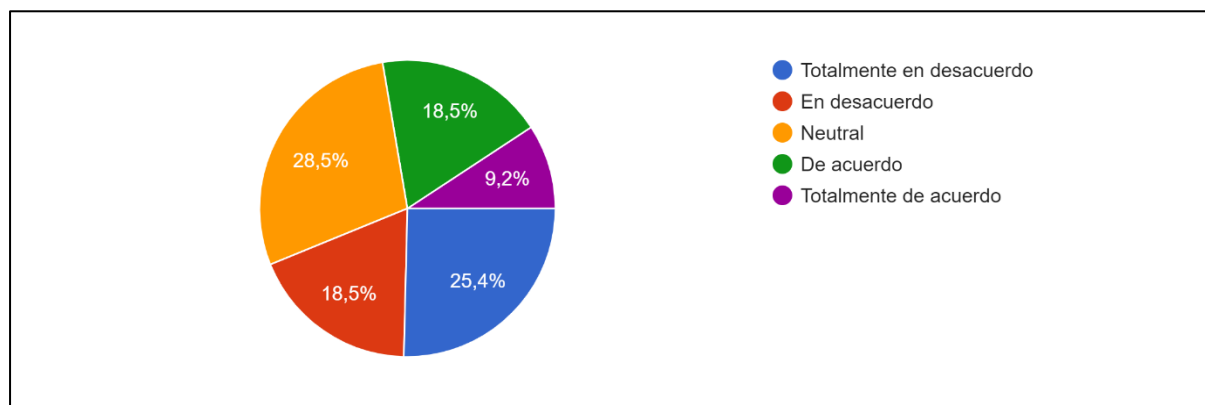
Tabla 9.

Impacto del modelo de gestión en la calidad del servicio

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	33	25.40%
En desacuerdo	24	18.50%
Neutral	37	28.50%
De acuerdo	24	18.50%
Totalmente de acuerdo	12	9%
Total	130	100%

Figura 7.

Impacto del modelo de gestión en la calidad del servicio



Nota. Los porcentajes representan el nivel de aprobación del impacto del modelo de gestión en la empresa.

El 28.5% de los encuestados se mantiene neutral respecto al coincidir en que el enfoque de gestión estratégica ha mejorado la calidad de los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento proporcionados por la empresa, mientras que el 25.4% se encuentra en total desacuerdo respecto a la mejora de la calidad de los servicios mediante el modelo de gestión estratégica, solamente el 9.2% de los encuestados se encuentra respaldando esta premisa.

Satisfacción General:

8. ¿Está satisfecho con la manera en que la empresa gestiona y ejecuta su estrategia a largo plazo?

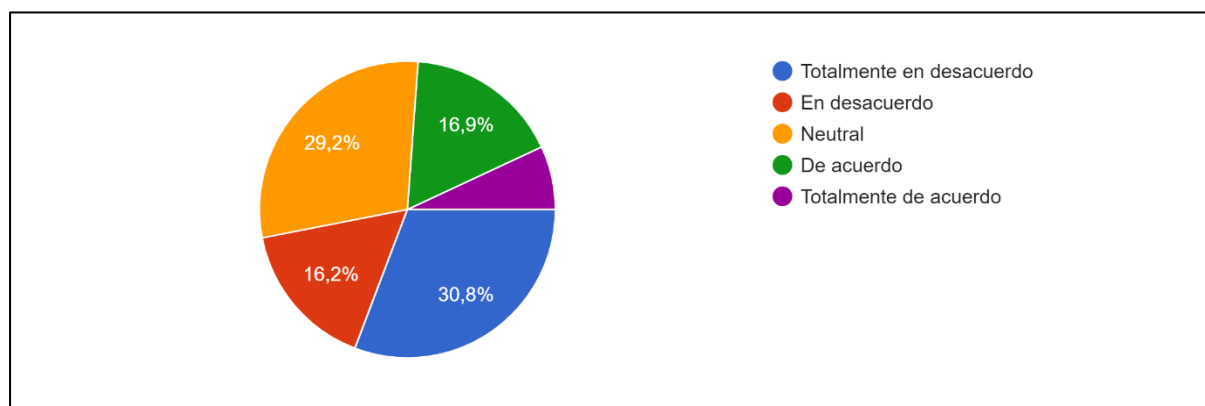
Tabla 10.

Satisfacción general

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	40	30.80%
En desacuerdo	21	16.20%
Neutral	38	29.20%
De acuerdo	22	16.90%
Totalmente de acuerdo	9	7%
Total	130	100%

Figura 8.

Satisfacción general



Nota. Los porcentajes representan el nivel de satisfacción con la gestión estratégica de la empresa

El 30.8% de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo sobre la manera en la cual la empresa gestiona y ejecuta su estrategia a largo plazo, el 29.2% de los encuestados se mantiene neutral respecto a la gestión de la entidad, siendo que solamente el 6,9% de los encuestados está totalmente de acuerdo sobre la manera en la cual la empresa gestiona y ejecuta su estrategia largo plazo.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

La planificación estratégica es un proceso fundamental para las organizaciones que desean establecer un rumbo claro y sostenible en su operación. Este proceso comienza con un análisis exhaustivo del entorno, donde se identifican las oportunidades y riesgos que podrían impactar en el futuro de la empresa. Posteriormente, se definen los objetivos estratégicos, que deben ser claros, específicos y alcanzables. A continuación, se formula un conjunto de estrategias diseñadas para alcanzar estos objetivos, asegurando que se alineen con la visión y misión de la organización. Una vez que las estrategias están establecidas, se procede a su implementación, lo que implica la movilización de recursos y la asignación de responsabilidades (Palacios, 2020). Finalmente, el proceso incluye la evaluación y el control continuo, donde se monitorea el progreso hacia los objetivos y se realizan ajustes según se requiera para preservar la eficacia de las estrategias.

Para facilitar este proceso, se utilizan diversas herramientas que ayudan a las organizaciones para que puedan tomar decisiones fundamentadas. Una de las más comunes es el análisis FODA, que permite evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización. Otra herramienta clave es el benchmarking, que consiste en comparar los procesos y resultados de la empresa con las mejores prácticas de la industria, identificando áreas de mejora. Además, el Balanced Scorecard es una herramienta esencial que traduce la estrategia en objetivos operativos, facilitando el seguimiento del desempeño en diversas áreas clave de la organización (Dávalos, 2019). Estas herramientas, en conjunto, proporcionan un marco sólido para la planificación estratégica, asegurando que las decisiones estén basadas en un análisis riguroso y que las estrategias se implementen de manera efectiva.

De esta forma, el modelo de gestión estratégica se fundamenta en un conjunto de teorías y conceptos que buscan guiar a las organizaciones en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que permitan alcanzar objetivos a largo plazo, maximizar recursos y asegurar la sostenibilidad en un entorno competitivo. Para desarrollar una propuesta sólida de gestión estratégica, es imprescindible comprender los fundamentos teóricos que subyacen a esta disciplina, los cuales proporcionan un marco conceptual para enfrentar los retos que enfrentan las organizaciones en la planificación y ejecución de sus estrategias.

El concepto de gestión estratégica se construye sobre varias teorías organizacionales y económicas que han evolucionado a lo largo del tiempo. Una de las bases más destacadas es la Teoría de la Estrategia Competitiva de Michael Porter. Donawa y Morales (2019) señalan que dentro de la teoría es fundamental que las organizaciones analicen su entorno competitivo para identificar las fuerzas

que influyen en su capacidad de lograr beneficios sostenibles. A través del modelo de las cinco fuerzas, Porter sugiere que las empresas deben evaluar factores como la amenaza de nuevos entrantes, la capacidad de negociación de los proveedores y clientes, el riesgo de productos alternativo, y la rivalidad entre competidores. Esta teoría enfatiza la importancia de que las empresas se posicionen estratégicamente en el mercado para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Una teoría fundamental en la gestión estratégica es la Teoría de los Recursos y Capacidades, también conocida como Resource-Based View (RBV), desarrollada por Jay Barney y otros académicos. García y Sorhagui (2020) establecen que esta perspectiva sostiene que las organizaciones deben enfocarse en sus recursos internos, especialmente aquellos que son únicos y valiosos, para construir una ventaja competitiva. Según RBV, los recursos y capacidades que poseen características VRIN (valiosos, raros, inimitables y no sustituibles) son los que proporcionan a una empresa la capacidad de sobresalir en su sector. Este enfoque subraya la relevancia de las competencias esenciales y las capacidades dinámicas, que permiten a las organizaciones adaptarse y responder eficazmente a los cambios del entorno.

Uno de los enfoques cruciales para la gestión estratégica es el enfoque de Stakeholders, ya que considera que las organizaciones deben tener en cuenta los intereses de todos los grupos que afectan o son afectados por sus actividades. Freeman (1984), uno de los principales exponentes de esta teoría, argumenta que la creación de valor sostenible requiere un equilibrio entre las necesidades y expectativas de diversos stakeholders, como los clientes, empleados, proveedores, comunidades locales y accionistas. Este enfoque promueve la responsabilidad social corporativa y la gestión ética como componentes integrales de la estrategia empresarial.

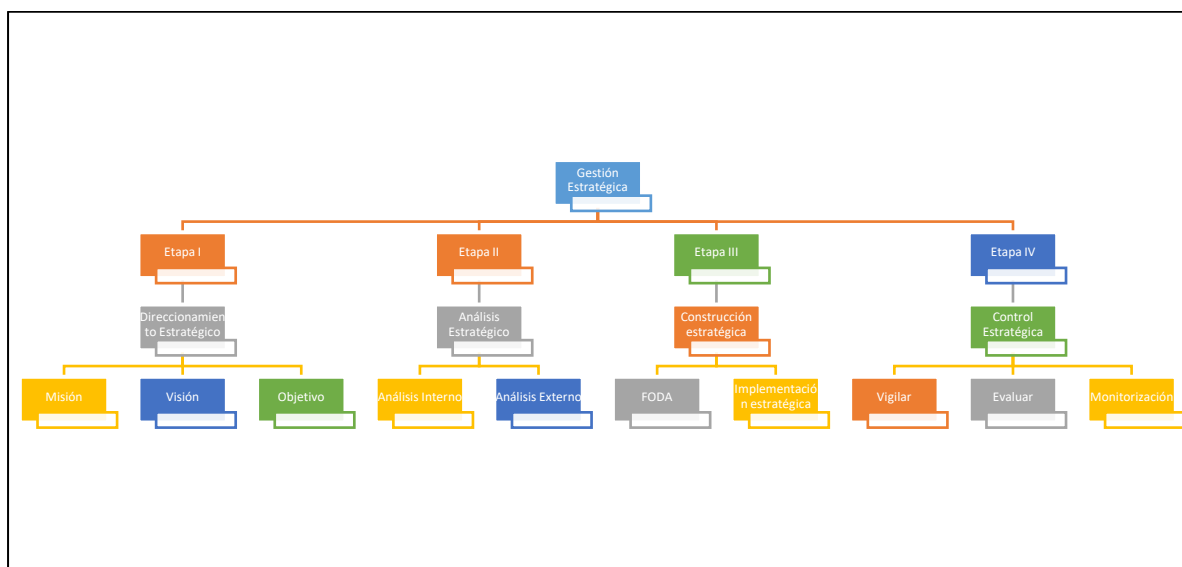
2.2. Descripción de la propuesta

La propuesta de gestión estratégica para la Empresa Publica Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas se describe a continuación:

a. Estructura general

Figura 9.

Modelo de Gestión Estratégica



Fuente: Adaptado de Pacheco (2018). Descripción del modelo de gestión estratégica.

Explicación del aporte

El desarrollo de un Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas es fundamental para garantizar la eficacia y eficiencia en la provisión de servicios esenciales de agua y saneamiento, permitiendo a la empresa alinear sus recursos y capacidades con los objetivos estratégicos, adaptarse a las dinámicas del entorno externo, y mejorar la calidad de sus servicios mediante una planificación estructurada. Al implementar estrategias bien definidas, la empresa puede optimizar sus procesos, responder a las necesidades de la comunidad de manera más efectiva y asegurar la sostenibilidad a largo plazo y describe el funcionamiento y la aplicación de cada componente de la propuesta

Análisis de descripción de la empresa

La Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas (EPMAPSE) fue formalmente constituida mediante la publicación de la Ordenanza en el Registro Oficial N° 260 del 21 de enero de 2020. Esta ordenanza estableció la creación y el estatuto social de EPMAPSE, que abarca los cantones de Esmeraldas, Atacames y Rioverde. Posteriormente, un acuerdo ministerial definió que EPMAPSE comenzaría sus operaciones efectivas el 1 de septiembre de 2021. La empresa es responsable de la administración, operación y mantenimiento del Nuevo Sistema Regional de Agua Potable y Saneamiento, garantizando la gestión integral de los sistemas para la producción, distribución y comercialización de agua potable, así como el alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.

Como entidad jurídica de derecho público, EPMAPSE cuenta con personería jurídica propia, autonomía presupuestaria, financiera y administrativa, y un patrimonio propio que le permite ejercer derechos y contraer obligaciones. Su ámbito de acción abarca los cantones de Esmeraldas, Atacames y Rioverde, incluyendo las parroquias urbanas y rurales. La misión de la empresa se centra en controlar y mejorar los procesos de distribución, comercialización, administración, operación y mantenimiento de los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento, con un enfoque en la reposición, mejora y expansión de redes y la construcción de nueva infraestructura. EPMAPSE se compromete a ofrecer servicios de alta calidad, siguiendo criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales para beneficiar a la ciudadanía de los cantones que sirve.

1. Etapa I. Direccionamiento estratégico

Misión

Somos quienes distribuimos, comercializamos, administramos, la operación y mantenimiento, de la provisión del servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento, impulsando la reposición, mejora y ampliación de redes, construcción de infraestructura nueva para expansión de los servicios de agua potable, alcantarillado y depuración de aguas residuales, y la mejora continua de procesos y procedimientos administrativos, operativos y técnicos en beneficio de la ciudadanía de los cantones de Esmeraldas, Atacames y Rioverde.

Visión

Para el año 2030, ser una empresa rentable y sostenible reconocida por su eficiencia e innovación en el control de la distribución, comercialización, administración, operación y mantenimiento del servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento dotado a la ciudadanía de los cantones de Esmeraldas, Atacames y Rioverde con integridad, compromiso, cooperación, excelencia, respeto y solidaridad.

Objetivos

- Incrementar la sostenibilidad financiera de la empresa
- Incrementar la calidad del servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento con responsabilidad social y ambiental
- Incrementar la eficiencia y optimización institucional
- Incrementar el desarrollo del talento humano

2. Etapa II. Direccionamiento estratégico

Análisis situacional

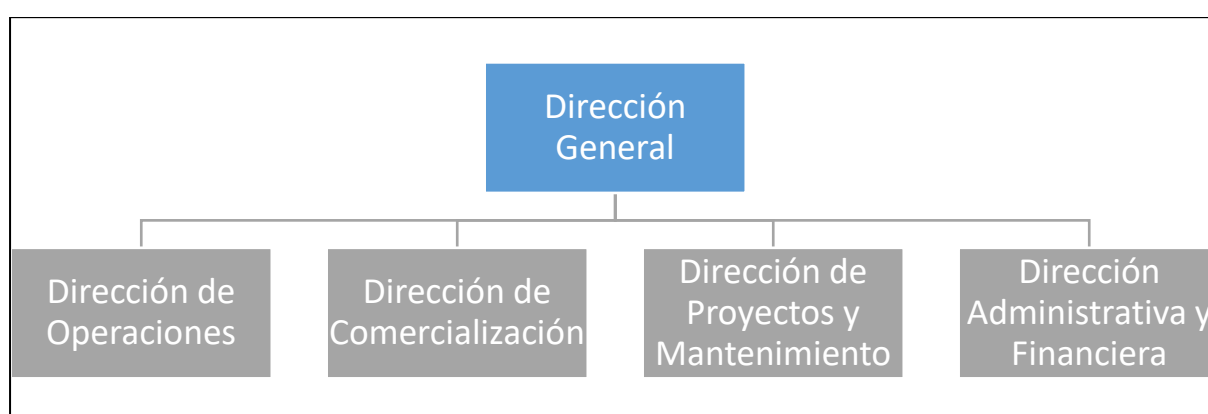
Análisis interno

Seguidamente, se exponen los resultados del análisis interno de la empresa EPMAPSE:

Organigrama Organizacional

Figura 10.

Estructura Organizacional



Fuente: Adaptado de Informa de Rendición de cuentas 2023 (EPMAPSE).

La estructura organizacional de EPMAPSE, que incluye la Dirección General, la Dirección de Operaciones, la Dirección de Comercialización, y la Dirección Administrativa y Financiera, se presenta como una fortaleza significativa. Esta estructura bien definida permite una gestión eficiente y especializada de las operaciones, facilitando una administración efectiva de los recursos y una clara distribución de responsabilidades. Cada dirección se enfoca en áreas críticas de la empresa, lo que asegura que las operaciones de captación, tratamiento y distribución de agua, así como la gestión financiera y comercial, se manejen de manera integral y coordinada. Esta organización estructurada contribuye a una operación fluida y a la capacidad de enfrentar desafíos operativos y estratégicos con mayor eficacia.

Cadena de Valor

Tabla 11.

Cadena de valor

Actividades de Apoyo				
Gestión de Recursos Humanos	Es una fortaleza, ya que la adecuada formación y administración del personal contribuye a la eficiencia operativa y la retención de talento.			
Administración Financiera	Representa una fortaleza, pues una gestión financiera efectiva es crucial para la estabilidad y crecimiento de la empresa.			
Desarrollo Tecnológico	Se considera una fortaleza, dado que la innovación y la implementación de nuevas tecnologías mejoran la eficiencia y la competitividad de EPMAPSE.			
Actividades Primarias				
Captación de Agua	Tratamiento de Agua Potable	Distribución de Agua Potable	Recolección de Aguas Residuales	Tratamiento de Aguas Residuales
Descripción: Proceso de recolectar agua de fuentes naturales como ríos, embalses o acuíferos. Importancia: Es el primer paso en la cadena que asegura la disponibilidad de agua para el tratamiento y distribución.	Descripción: Procesos de purificación y tratamiento para asegurar que el agua satisfaga los estándares de calidad antes de su distribución. Importancia: Garantiza que el agua proporcionada a los usuarios sea segura y adecuada para el consumo.	Descripción: Transporte del agua tratada a través de una red de tuberías hasta los hogares, negocios y otras instalaciones. Importancia: Asegura que el agua llegue de manera eficiente y continua a todos los usuarios finales.	Descripción: Captura y transporte de aguas residuales desde los puntos de uso hasta las plantas de tratamiento. Importancia: Es fundamental para evitar la contaminación y para la correcta gestión de los desechos líquidos.	Descripción: Procesos de purificación y tratamiento para eliminar contaminantes antes de la disposición final o la reutilización. Importancia: Asegura que las aguas residuales sean tratadas adecuadamente, minimizando el impacto ambiental y protegiendo la salud pública.

Fuente: Adaptado de Informa de Rendición de cuentas 2023 (EPMAPSE).

Las actividades primarias de EPMAPSE se destacan como fortalezas clave en la cadena de valor de la empresa.

La captación de agua asegura la disponibilidad continua de recursos hídricos, esencial para el funcionamiento constante de la empresa. El tratamiento de agua potable asegura que el agua satisfaga los estándares regulatorios, lo cual es fundamental para la salud pública y para mantener la confianza del cliente. La distribución de agua potable representa una fortaleza al facilitar la entrega eficiente del recurso, lo que es crucial para la satisfacción del cliente y la continuidad del servicio. La

recolección y tratamiento de aguas residuales son igualmente importantes, ya que contribuyen a la gestión ambiental efectiva, evitando la contaminación y asegurando el cumplimiento de las normativas ambientales, además de apoyar la sostenibilidad general de las operaciones.

En cuanto a las actividades de soporte y la administración de recursos humanos, la administración financiera y el desarrollo tecnológico son factores fortalecedores para EPMAPSE. La adecuada formación y administración del personal contribuyen a la eficiencia operativa y a la retención de talento, mientras que una gestión financiera efectiva asegura la estabilidad y el crecimiento de la empresa. El desarrollo tecnológico, a través de la innovación y la implementación de nuevas tecnologías, mejora la efectividad operativa y la competitividad de la organización. En conjunto, estas actividades de apoyo respaldan y optimizan las operaciones primarias, asegurando que EPMAPSE pueda ofrecer servicios de alta calidad de manera sostenible y efectiva.

Gestión de Comercialización y Financiera de EPMAPSE

Tabla 12.

Situación Financiera

Meses	Recaudación	Gastos	Sup/Def
Enero	\$ 467,141.65	\$ 515,714.32	\$ -48,572.67
Febrero	\$ 362,948.15	\$ 205,297.79	\$ 157,650.36
Marzo	\$ 471,104.54	\$ 598,975.56	\$ -127,871.02
Abril	\$ 348,405.48	\$ 337,194.28	\$ 11,211.20
Mayo	\$ 446,877.69	\$ 369,873.62	\$ 77,004.07
Junio	\$ 333,630.27	\$ 421,516.42	\$ -87,886.15
Julio	\$ 397,136.20	\$ 425,593.82	\$ -28,457.62
Agosto	\$ 428,712.87	\$ 280,638.21	\$ 148,074.66
Septiembre	\$ 429,829.47	\$ 576,641.97	\$ -146,812.50
Octubre	\$ 430,159.40	\$ 433,614.52	\$ -3,455.12
Noviembre	\$ 384,033.90	\$ 378,615.74	\$ 5,418.16
Diciembre	\$ 472,250.92	\$ 477,197.38	\$ -4,946.46
TOTAL	3,322,630.72	\$ 3,363,691.68	\$ -41,060.96

Fuente: Adaptado del Informe de Rendición de cuentas 2023 (EPMAPSE).

La situación financiera y la gestión de comercialización de EPMAPSE, basada en los datos proporcionados, revela aspectos tanto positivos como negativos. En general, el análisis muestra una debilidad en la gestión financiera, reflejada en el saldo negativo total de \$41,060.96 para el año. La empresa enfrenta dificultades para equilibrar sus ingresos y gastos mensualmente, con varios meses presentando déficits significativos, como en marzo (-\$127,871.02) y septiembre (-\$146,812.50). Estos

déficits recurrentes indican que la empresa ha tenido problemas consistentes para mantener una recaudación suficiente para cubrir sus gastos operativos, lo que puede poner en riesgo su estabilidad financiera a largo plazo.

No obstante, hay señales de fortaleza en ciertos meses, como en febrero, abril, mayo y agosto, donde la empresa logró superar sus gastos y obtener superávits positivos. La capacidad para generar ingresos superiores a los gastos en estos meses sugiere que hay potencial para una mejor gestión financiera. Para mejorar su situación, EPMAPSE debe concentrarse en optimizar sus gastos y mejorar la previsibilidad de sus ingresos, implementando estrategias de control financiero más rigurosas y evaluando sus procesos de comercialización para maximizar los ingresos y reducir costos innecesarios. En resumen, mientras que la empresa presenta algunas áreas de fortaleza en términos de capacidad de generar ingresos, los déficits recurrentes subrayan la necesidad de una gestión financiera más efectiva.

Análisis Externo

A continuación, se presentan las matrices de análisis PESTEL para la investigación:

Tabla 13.

Factor Político

Factor Externo	Impacto	Involucrados
Políticas gubernamentales	Oportunidad	Gobierno Central, Ministerio de Obras Públicas, Entidades Reguladoras
Estabilidad política	Oportunidad	Gobierno, Empresas Públicas, Inversores
Regulaciones ambientales	Amenaza	Autoridades Ambientales, EPMAPSE, Empresas del sector
Subsidios y financiamiento	Oportunidad	Gobierno, Bancos, Organismos Internacionales
Reformas en el sector público	Amenaza	EPMAPSE, Gobierno, Municipios
Cambios en la legislación laboral	Amenaza	EPMAPSE, Empleados, Ministerio de Trabajo
Acuerdos internacionales de agua	Oportunidad	Gobierno, Organismos Internacionales, EPMAPSE

Nota: Adaptado de Informa de Rendición de cuentas 2023 (EPMAPSE).

Las políticas gubernamentales favorables son una oportunidad crucial para la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas (EPMAPSE), ya que pueden apoyar su desarrollo y expansión mediante recursos adicionales y un entorno regulatorio más favorable. La

estabilidad política permite una planificación a largo plazo y la ejecución de proyectos sin interrupciones, facilitando el crecimiento y la mejora en los servicios. Sin embargo, las regulaciones ambientales estrictas representan una amenaza al imponer restricciones adicionales y aumentar los costos operativos. La disponibilidad de subsidios y financiamiento, por otro lado, puede facilitar la inversión en infraestructura esencial, impulsando el avance de la empresa.

Tabla 14.

Factor Económico

Factor Externo	Impacto	Involucrados
Inflación	Amenaza	EPMAPSE, Proveedores, Usuarios
Crecimiento económico	Oportunidad	EPMAPSE, Gobierno, Empresas Locales
Tasas de interés	Amenaza	EPMAPSE, Entidades Financieras, Inversores
Desempleo	Amenaza	EPMAPSE, Usuarios, Gobiernos Locales
Tipo de cambio	Amenaza	EPMAPSE, Proveedores, Importadores
Inversión en infraestructura	Oportunidad	Gobierno, Empresas de Construcción, EPMAPSE
Política fiscal	Oportunidad/Amenaza	Gobierno, EPMAPSE, Empresas Públicas

Nota: Adaptado de Informa de Rendición de cuentas 2023 (EPMAPSE).

La inflación es una amenaza significativa para EPMAPSE, ya que puede aumentar los costos operativos y de mantenimiento, afectando la rentabilidad. El crecimiento económico positivo ofrece una oportunidad al incrementar la demanda de servicios de agua y saneamiento, generando mayores ingresos. Sin embargo, las altas tasas de interés pueden encarecer el financiamiento de nuevos proyectos, limitando la capacidad de inversión. Además, el desempleo alto es una amenaza, ya que puede reducir la capacidad de pago de los usuarios y afectar los ingresos de la empresa.

Tabla 15.

Factor Social

Factor Externo	Impacto	Involucrados
Crecimiento poblacional	Oportunidad	EPMAPSE, Gobiernos Locales, Comunidad
Conciencia ambiental	Oportunidad	EPMAPSE, Organizaciones Ambientales, Público
Educación	Oportunidad	EPMAPSE, Instituciones Educativas, Comunidad
Salud pública	Oportunidad	EPMAPSE, Ministerio de Salud, Comunidad
Cambio en los patrones de consumo	Oportunidad	EPMAPSE, Usuarios, Sector Privado
Participación ciudadana	Oportunidad	EPMAPSE, Organizaciones Comunitarias, Gobiernos Locales
Movimientos sociales	Oportunidad/Amenaza	EPMAPSE, Activistas, Comunidades

Nota: Adaptado de Informa de Rendición de cuentas 2023 (EPMAPSE).

El crecimiento poblacional es una oportunidad para EPMAPSE, ya que un aumento en la población incrementa la demanda de servicios de agua y saneamiento, ampliando la base de clientes. La creciente conciencia ambiental puede generar apoyo público y colaboración en proyectos, beneficiando a la empresa. Mejores niveles de educación pueden mejorar el uso adecuado de los servicios, optimizando la eficiencia. Además, la mejora en la salud pública a través de servicios de calidad fortalece la reputación de EPMAPSE, reflejando un impacto positivo en la percepción pública de la empresa.

Tabla 16.

Factor Tecnológico

Factor Externo	Impacto	Involucrados
Innovaciones en tratamiento de agua	Oportunidad	EPMAPSE, Proveedores de Tecnología, Investigación y Desarrollo
Automatización	Oportunidad	EPMAPSE, Empresas de Automatización, Proveedores Tecnológicos
Tecnologías de monitoreo	Oportunidad	EPMAPSE, Proveedores de Tecnología, Personal Técnico
Investigación y desarrollo (I+D)	Oportunidad	EPMAPSE, Instituciones de Investigación, Empresas Tecnológicas
Actualización tecnológica	Oportunidad	EPMAPSE, Proveedores de Tecnología, Empresas de Servicios
Integración de sistemas	Oportunidad	EPMAPSE, Proveedores de Software, Empresas de Consultoría
Ciberseguridad	Amenaza	EPMAPSE, Proveedores de Seguridad Informática, Usuarios

Nota: Adaptado de Informa de Rendición de cuentas 2023 (EPMAPSE).

Las innovaciones en el tratamiento de agua representan una oportunidad para EPMAPSE al mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos mediante nuevas tecnologías. La automatización puede optimizar la gestión y distribución del agua, mejorando la eficiencia operativa. Las tecnologías avanzadas de monitoreo permiten detectar y solucionar problemas rápidamente, asegurando un servicio continuo y de alta calidad. La inversión en investigación y desarrollo (I+D) puede llevar a soluciones innovadoras que aborden desafíos en el sector de agua y saneamiento, ofreciendo ventajas competitivas y mejoras en el servicio.

Tabla 17.*Factor Ambiental (Ecológico)*

Factor Externo	Impacto	Involucrados
Cambio climático	Amenaza	EPMAPSE, Gobiernos Locales, Comunidad
Conservación del agua	Oportunidad	EPMAPSE, Organizaciones Ambientales, Público
Contaminación	Amenaza	EPMAPSE, Autoridades Ambientales, Proveedores de Tratamiento
Biodiversidad	Oportunidad	EPMAPSE, Organizaciones de Conservación, Comunidad
Regulaciones sobre gestión de residuos	Amenaza	EPMAPSE, Autoridades Ambientales, Empresas de Residuos
Políticas de sostenibilidad	Oportunidad	EPMAPSE, Gobierno, ONGs, Empresas Privadas
Proyectos de reforestación	Oportunidad	EPMAPSE, Organizaciones Ambientales, Gobiernos Locales

Nota: Adaptado de Informa de Rendición de cuentas 2023 (EPMAPSE).

El cambio climático es una amenaza para EPMAPSE, ya que puede afectar la disponibilidad de recursos hídricos y aumentar la frecuencia de eventos extremos, complicando la gestión del agua. Sin embargo, las iniciativas de conservación del agua representan una oportunidad para mejorar la sostenibilidad de los recursos hídricos y asegurar un suministro continuo. La contaminación de fuentes de agua es una amenaza que puede aumentar los costos de tratamiento y afectar la calidad del agua. Por otro lado, la protección de la biodiversidad ofrece una oportunidad al asegurar la calidad y cantidad de agua disponible, contribuyendo a un entorno más equilibrado y sostenible.

Tabla 18.*Factor Legal*

Factor Externo	Impacto	Involucrados
Regulaciones de agua potable	Amenaza	EPMAPSE, Autoridades Regulatorias, Proveedores de Tratamiento
Normativas laborales	Amenaza	EPMAPSE, Empleados, Ministerio de Trabajo
Contratación pública	Amenaza	EPMAPSE, Entidades Gubernamentales, Proveedores
Cumplimiento normativo	Oportunidad	EPMAPSE, Gobiernos Locales, Entidades Regulatorias
Regulaciones de seguridad industrial	Amenaza	EPMAPSE, Autoridades de Seguridad, Proveedores
Normas de protección de datos	Amenaza	EPMAPSE, Usuarios, Autoridades de Protección de Datos
Políticas de transparencia	Oportunidad	EPMAPSE, Gobierno, Público en General

Nota: Adaptado de Informa de Rendición de cuentas 2023 (EPMAPSE).

Las regulaciones estrictas sobre agua potable representan una amenaza para EPMAPSE al aumentar los costos de cumplimiento con las normas de calidad. Las normativas laborales y de seguridad ocupacional pueden impactar la gestión del personal y las condiciones de trabajo, complicando las operaciones. Las normativas sobre contratación pública también pueden presentar una amenaza al complicar los procesos de adquisición y los procedimientos de compra. Sin embargo, el cumplimiento normativo ofrece una oportunidad al evitar sanciones y mantener la confianza del público, asegurando una operación más transparente y confiable.

3. Etapa III. Construcción estratégica

Análisis FODA

Fortalezas:

F1: Estructura Organizacional Clara: La dirección general, operaciones, comercialización, y administración financiera bien definidas, facilitando una gestión eficiente y especializada.

F2: Gestión de Recursos Humanos Efectiva: Una adecuada formación y administración del personal contribuye a la eficiencia operativa y la retención de talento.

F3: Desarrollo Tecnológico Innovador: La implementación de nuevas tecnologías mejora la eficiencia y competitividad de EPMAPSE.

F4: Procesos del servicio: Identificación correcta de los procesos del servicio brindado en la empresa.

F5: Personal capacitado: Los distintos departamentos cuentan con personal capacitado para realizar sus labores.

Debilidades:

D1: Dificultades en la Estabilidad Financiera: La empresa enfrenta desafíos continuos para equilibrar ingresos y gastos, lo que resulta en déficits recurrentes y problemas de previsibilidad en la recaudación para cubrir sus gastos operativos de manera estable.

D2. Dependencia de Regulaciones Externas: Las regulaciones estrictas pueden aumentar los costos operativos y complicar el cumplimiento normativo.

D3. Retos en la Adaptación a Nuevas Normativas: Las normativas laborales y de seguridad ocupacional pueden complicar la gestión del personal y las condiciones de trabajo.

D4. Desafíos en la Gestión de Contratación Pública: Los procesos de adquisición y compra pueden ser complicados por normativas restrictivas.

D5. Altos Costos de Cumplimiento Regulatorio: Las regulaciones sobre agua potable y seguridad industrial pueden aumentar los costos operativos.

Oportunidades:

O1. Políticas Gubernamentales Favorables: Apoyos gubernamentales y recursos adicionales pueden facilitar el desarrollo y expansión de la empresa.

O2. Innovaciones en Tratamiento de Agua: Nuevas tecnologías pueden mejorar la eficiencia y reducir costos operativos.

O3. Conciencia Ambiental Creciente: Genera apoyo público y colaboración en proyectos de conservación y sostenibilidad.

O4. Inversión en Infraestructura: Incremento en la inversión puede impulsar el avance de la empresa y mejorar los servicios.

O5. Políticas de Sostenibilidad: Oportunidades para implementar proyectos que mejoren la sostenibilidad y eficiencia operativa.

Amenazas:

A1. Regulaciones Ambientales Estrictas: Imponen restricciones adicionales y aumentan los costos operativos.

A2. Inflación: Aumenta los costos operativos y de mantenimiento, afectando la rentabilidad.

A3. Altas Tasas de Interés: Encarecen el financiamiento de nuevos proyectos, limitando la capacidad de inversión.

A4. Desempleo Alto: Reduce la capacidad de pago de los usuarios y afecta los ingresos de la empresa.

A5. Cambio Climático: Afecta la disponibilidad de recursos hídricos y puede incrementar la frecuencia de eventos extremos.

A6. Contaminación de Fuentes de Agua: Aumenta los costos de tratamiento y puede afectar la calidad del agua.

A7. Ciberseguridad: Amenaza que puede afectar la seguridad de los datos y sistemas informáticos de la empresa.

Matriz DAFO

Tabla 19.

Matriz DAFO

DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Estructura Organizacional Clara (F1)	Dificultades en estabilidad financiera (D1)
	Gestión de Recursos Humanos Efectiva (F2)	Dependencia de Regulaciones Externas (D2)
	Desarrollo Tecnológico Innovador (F3)	Retos en la Adaptación a Nuevas Normativas (D3)
	Procesos del servicio claros (F4)	Desafíos en la Gestión de Contratación Pública (D4)
	Personal altamente calificado (F5)	Altos Costos de Cumplimiento Regulatorio (D5)
OPORTUNIDADES	FO	DO
Políticas Gubernamentales Favorables (O1)	Ampliación de Servicios en Nuevas Áreas (F1, F4, F5, O4, O5): Realizar un estudio de factibilidad para expandir los servicios de agua a áreas que están creciendo demográficamente. Esto permitirá aumentar la base de clientes y optimizar el uso de la infraestructura existente, alineándose con políticas de sostenibilidad y aumentando la cobertura del servicio.	Optimización de Costos Operativos (D1, D5, O2): Invertir en tecnologías de tratamiento de agua más eficientes que permitan reducir los costos operativos y aumentar la sostenibilidad financiera a largo plazo.
Innovaciones en Tratamiento de Agua (O2)	Mejora de la Imagen Pública (F2, F6, O3): Desarrollar programas educativos y campañas de concienciación sobre el uso responsable del agua, apoyándose en la conciencia ambiental creciente. Esto mejorará la relación con los usuarios y reforzará la imagen positiva de la empresa.	Mejora del Cumplimiento Normativo (D2, D3, O1): Crear un equipo especializado en el monitoreo y adaptación a las nuevas normativas y regulaciones, aprovechando los recursos adicionales provenientes de políticas gubernamentales favorables.

Conciencia Ambiental Creciente (O3)	Innovación en el Tratamiento de Agua (F3, F4, O2, O5): Implementar tecnologías innovadoras en el tratamiento de agua para mejorar la eficiencia y sostenibilidad del proceso, alineándose con las crecientes preocupaciones ambientales y aprovechando las políticas de sostenibilidad.	Programas de Capacitación en Gestión Financiera (D1, D4, O1): Implementar programas de formación destinados al personal especializado en gestión financiera, utilizando subsidios o apoyos gubernamentales, para mejorar la previsibilidad financiera y la efectividad en la administración de recursos.
Inversión en Infraestructura (O4)	Fortalecimiento del Personal (F2, F5, O1): Aprovechar las políticas gubernamentales favorables para invertir en la capacitación y formación continua del personal, asegurando que estén preparados para enfrentar desafíos futuros y mejorar la calidad del servicio.	Ampliación del Alcance de Servicios (D3, D4, O4): Realizar proyectos de expansión de la infraestructura para áreas no cubiertas, financiados parcialmente por inversiones en infraestructura, mejorando la disponibilidad del servicio y mitigando los desafíos en la contratación pública.
Políticas de Sostenibilidad (O5)		
AMENAZAS	FA	DA
Regulaciones Ambientales Estrictas (A1)	Gestión Proactiva del Cumplimiento Regulatorio (F2, F4, A1): Desarrollar programas de responsabilidad ambiental y mejorar los procesos de servicio para cumplir de manera proactiva con las regulaciones ambientales estrictas, reduciendo así el riesgo de sanciones y costos adicionales.	Plan de Contingencia Financiera (D1, D2, A2, A3): Desarrollar un plan financiero de contingencia para enfrentar déficits recurrentes y optimizar los costos operativos, mitigando el impacto de inflación y tasas de interés.
Inflación (A2)		
Altas Tasas de Interés (A3)	Resiliencia al Cambio Climático (F5, F6, A5): Realizar inversiones en la optimización de la infraestructura con el fin de aumentar la resiliencia frente a eventos climáticos extremos, garantizando un suministro continuo de agua y minimizando interrupciones del servicio.	Adaptación Rápida a Nuevas Normativas (D3, D5, A1): Establecer planes flexibles de cumplimiento normativo que permitan adaptarse rápidamente a nuevas regulaciones ambientales y laborales, minimizando el impacto de costos regulatorios adicionales.
Desempleo Alto (A4)		
Cambio Climático (A5)	Estabilidad Financiera en Entornos Adversos (F3, A2, A3): Fortalecer la administración financiera para manejar mejor el impacto de la inflación y las altas tasas de interés, asegurando la estabilidad económica a largo plazo.	Proyectos de Infraestructura Resiliente (D4, D6, A5): Invertir en la modernización y expansión de la infraestructura de captación y tratamiento de agua para aumentar la resiliencia ante eventos climáticos extremos, reduciendo el riesgo de interrupciones del servicio.
Contaminación de Fuentes de Agua (A6)		

Ciberseguridad (A7)	Protección contra Amenazas de Ciberseguridad (F3, F5, A7): Implementar sistemas avanzados de ciberseguridad para proteger la infraestructura tecnológica de la empresa, minimizando el riesgo de ataques cibernéticos que puedan interrumpir los servicios de agua.	Mejora en la Gestión de Contrataciones (D4, D5, A4): Simplificar y optimizar los procesos de contratación pública para reducir costos operativos y mejorar la eficiencia, especialmente en un contexto de altas tasas de desempleo y restricciones presupuestarias.
---------------------	--	--

Despliegue de la estrategia

Tabla 20.

Despliegue de estrategia

Estrategia	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Área funcional	Responsable
Ampliación de Servicios Nuevas (FO)	Expandir la cobertura de servicios de agua en áreas de crecimiento demográfico.	Realizar un estudio de factibilidad para identificar las áreas con mayor crecimiento demográfico y potencial de mercado.	Planificación Estratégica, Operaciones	Gerente de Planificación, Jefe de Operaciones
Mejora de la Imagen Pública (FO)	Fortalecer la relación con los usuarios y mejorar la percepción pública de la empresa.	Desarrollar programas educativos y campañas de concienciación sobre el uso responsable del agua.	Marketing, Comunicaciones, Atención al Cliente	Director de Marketing, Responsable de Comunicaciones
Innovación en el Tratamiento de Agua (FO)	Aumentar la eficiencia y sostenibilidad del tratamiento de agua.	Implementar tecnologías innovadoras en el tratamiento de agua que reduzcan costos operativos y mejoren la eficiencia.	Investigación y Desarrollo, Operaciones	Jefe de I+D, Gerente de Operaciones
Optimización de Costos Operativos (DO)	Reducir los costos operativos y mejorar la sostenibilidad financiera.	Invertir en tecnologías de tratamiento de agua más eficientes y optimizar procesos internos.	Finanzas, Operaciones, Compras	CFO (Director Financiero), Jefe de Operaciones
Mejora del Cumplimiento Normativo (DO)	Asegurar el cumplimiento de todas las normativas vigentes y adaptarse rápidamente a cambios regulatorios.	Crear un equipo especializado en monitoreo y adaptación a nuevas normativas.	Asuntos Legales, Cumplimiento Regulatorio	Director de Asuntos Legales, Responsable de Cumplimiento

Fortalecimiento del Personal (FO)	Desarrollar las capacidades del personal para enfrentar futuros desafíos.	Implementar programas de capacitación continua y formación profesional, utilizando subsidios gubernamentales.	Recursos Humanos, Capacitación	Gerente de Recursos Humanos, Responsable de Capacitación
Gestión Proactiva del Cumplimiento Regulatorio (FA)	Cumplir de manera proactiva con las regulaciones ambientales para evitar sanciones.	Desarrollar programas de responsabilidad ambiental y mejora continua de procesos.	Cumplimiento Regulatorio, Operaciones	Director de Cumplimiento, Jefe de Operaciones
Resiliencia al Cambio Climático (FA)	Aumentar la resiliencia de la infraestructura frente a eventos climáticos extremos.	Realizar inversiones en la optimización y modernización de infraestructura.	Infraestructura, Finanzas, Operaciones	Gerente de Infraestructura, CFO, Gerente de Operaciones
Adaptación Rápida a Nuevas Normativas (DA)	Adaptarse rápidamente a las nuevas normativas ambientales y laborales.	Establecer planes flexibles de cumplimiento normativo.	Asuntos Legales, Recursos Humanos	Director de Asuntos Legales, Gerente de Recursos Humanos
Protección contra Amenazas de Ciberseguridad (FA)	Proteger la infraestructura tecnológica de la empresa contra ataques cibernéticos.	Implementar sistemas avanzados de ciberseguridad.	Tecnología de la Información, Seguridad	Director de TI, Responsable de Seguridad Informática

Implementación estratégica

El análisis DAFO muestra una serie de estrategias clave que aprovechan las fortalezas de la empresa para mitigar las amenazas externas y capitalizar las oportunidades. Las estrategias FO, como la ampliación de servicios y la innovación en el tratamiento de agua, se enfocan en expandir la cobertura y mejorar la eficiencia operativa, alineándose con las políticas gubernamentales favorables y la creciente conciencia ambiental. Estas estrategias permiten a la empresa pública de agua no solo mejorar su competitividad y calidad de servicio, sino también fortalecer su imagen pública y la satisfacción del cliente, todo mientras se adaptan a las oportunidades del entorno.

Por otro lado, las estrategias DA se centran en abordar las debilidades internas frente a amenazas significativas, como las dificultades financieras y los retos regulatorios. La implementación de planes

de contingencia financiera y proyectos de infraestructura resiliente son esenciales para garantizar la estabilidad operativa y financiera en un entorno desafiante caracterizado por la inflación, altas tasas de interés y el cambio climático. Estas estrategias buscan no solo la sostenibilidad a largo plazo, sino también la capacidad de adaptación rápida a nuevas normativas y la protección contra amenazas como la ciberseguridad, asegurando que la empresa pueda mantener su operación efectiva y cumplir con su misión de servicio público.

Despliegue del indicador

Se enlaza la estrategia, el objetivo estratégico, indicadores de medición y la iniciativa estratégica con sus responsables.

Tabla 21.

Despliegue indicador

Objetivo estratégico	Meta	Indicador	Ejecución en 2025	Ejecución en 2026	Formulación del indicador	Medios de verificación	Presupuesto
Expandir la cobertura de servicios de agua en áreas de crecimiento demográfico.	Aumentar la cobertura del servicio en un 10% para 2026.	Porcentaje de nuevas áreas cubiertas respecto al total planificado.	50%	100%	(Áreas nuevas cubiertas / Áreas planificadas) * 100	Informes de expansión, mapas de cobertura actualizados, contratos de servicios.	\$100,000 USD
Fortalecer la relación con los usuarios y mejorar la percepción pública de la empresa.	Incrementar la satisfacción del usuario en un 20% para finales de 2026.	Índice de satisfacción del usuario.	60%	100%	(Puntuación de satisfacción actual - Puntuación de satisfacción previa) / Puntuación de satisfacción previa * 100	Encuestas de satisfacción del cliente, reportes de quejas y sugerencias.	\$30,000 USD
Aumentar la eficiencia y sostenibilidad del tratamiento de agua.	Reducir los costos operativos del tratamiento de agua en un 15% para 2026.	Porcentaje de reducción de costos operativos.	40%	100%	(Costos operativos reducidos / Costos operativos iniciales) * 100	Estados financieros, informes de auditoría interna, reportes de eficiencia energética.	\$120,000 USD
Reducir los costos operativos y mejorar la sostenibilidad financiera.	Disminuir los costos operativos totales en un 10% para 2026.	Porcentaje de reducción de costos totales.	50%	100%	(Costos reducidos / Costos iniciales) * 100	Estados financieros, informes de costos, auditorías de gestión.	\$60,000 USD
Asegurar el cumplimiento de todas las normativas	Cumplir con el 100% de las normativas	Porcentaje de cumplimiento normativo.	70%	100%	(Normativas cumplidas / Normativas totales)	Reportes de cumplimiento, auditorías externas,	\$40,000 USD

vigentes y adaptarse rápidamente a cambios regulatorios.	ambientales y laborales para 2026.					aplicables) * 100	certificados de cumplimiento .	
Desarrollar las capacidades del personal para enfrentar futuros desafíos.	Capacitar al 80% del personal en competencias clave para 2026.	Porcentaje de personal capacitado.	50%	80%	(Personal capacitado / Total de personal) * 100	Registros de asistencia a capacitaciones, evaluaciones de desempeño.	\$20,000 USD	
Cumplir de manera proactiva con las regulaciones ambientales para evitar sanciones.	Mantener el 100% de cumplimiento con regulaciones ambientales en 2026.	Porcentaje de cumplimiento regulatorio.	80%	100%	(Regulaciones cumplidas / Regulaciones totales) * 100	Informes de auditoría ambiental, certificados de cumplimiento .	\$50,000 USD	
Aumentar la resiliencia de la infraestructura frente a eventos climáticos extremos.	Mejorar la infraestructura para reducir las interrupciones en un 50% para 2026.	Porcentaje de reducción de interrupciones .	40%	100%	(Interrupciones reducidas / Interrupciones iniciales) * 100	Registros de interrupciones de servicio, informes de infraestructura.	\$160,000 USD	
Adaptarse rápidamente a las nuevas normativas ambientales y laborales.	Establecer planes de cumplimiento para el 100% de nuevas normativas para 2026.	Porcentaje de adaptación a nuevas normativas.	60%	100%	(Normativas adaptadas / Normativas nuevas aplicables) * 100	Informes de cumplimiento , planes de contingencia.	\$36,000 USD	
Proteger la infraestructura tecnológica de la empresa contra ataques cibernéticos.	Implementar sistemas avanzados de ciberseguridad al 100% para 2026.	Nivel de implementación de medidas de ciberseguridad .	50%	100%	(Medidas implementadas / Medidas planificadas) * 100	Auditorías de seguridad, informes de penetración, registros de incidentes de ciberseguridad.	\$80,000 USD	

b. Estrategias y/o técnicas

Una vez completado el análisis DAFO, se formularon estrategias que combinan las fortalezas internas con las oportunidades externas, conocidas como estrategias FO. Estas estrategias buscan capitalizar las capacidades de la organización para aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece. Un ejemplo de estrategia FO es "(F3, F4, O2, O5): Implementar tecnologías innovadoras en el tratamiento de agua para mejorar la eficiencia y sostenibilidad del proceso, alineándose con las crecientes preocupaciones ambientales y aprovechando las políticas de sostenibilidad." Esta

estrategia se basa en la fortaleza de la organización en el "Desarrollo Tecnológico Innovador" (F3) y los "Procesos del Servicio Claros" (F4), combinadas con las oportunidades presentadas por las "Innovaciones en Tratamiento de Agua" (O2) y las "Políticas de Sostenibilidad" (O5). La técnica utilizada para formular esta estrategia fue la identificación y emparejamiento de fortalezas internas con oportunidades específicas del entorno, asegurando que la implementación de tecnologías avanzadas sea viable y sostenible a largo plazo, mejorando la eficiencia sin comprometer la capacidad de adaptación futura.

Paralelamente, se formularon estrategias DO con el objetivo de superar o mitigar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Estas estrategias son cruciales para fortalecer áreas críticas que podrían obstaculizar el desempeño de la organización si no se abordan adecuadamente. Una estrategia DO clave es "(D1, D5, O2): Optimización de costos operativos mediante la inversión en tecnologías de tratamiento de agua más eficientes, lo que contribuirá a la sostenibilidad financiera a largo plazo." Esta estrategia aborda directamente las debilidades relacionadas con las "Dificultades en la Estabilidad Financiera" (D1) y los "Altos Costos de Cumplimiento Regulatorio" (D5), aprovechando las "Innovaciones en Tratamiento de Agua" (O2). La propuesta busca mejorar la estabilidad financiera de la organización mediante una gestión más efectiva de los recursos, minimizando costos operativos y mejorando la previsibilidad financiera. La técnica empleada para desarrollar esta estrategia incluyó un análisis de viabilidad económica y técnica, evaluando escenarios alternativos para identificar las tecnologías que ofrecerían el mayor retorno en términos de eficiencia y sostenibilidad.

2.3. Propuesta para la ejecución del proyecto

En busca de transformar y optimizar su gestión estratégica, la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas (EPMAPSE) se adoptará el Modelo Malcolm Baldrige, un enfoque integral y probado en la excelencia organizacional. Este modelo, desarrollado por el Programa Nacional de Calidad Malcolm Baldrige de Estados Unidos, ofrece un marco estructurado para mejorar el desempeño mediante una evaluación exhaustiva en siete áreas fundamentales: liderazgo, así como planificación estratégica, orientación al cliente, de igual forma medición y análisis, atención a la fuerza laboral, gestión de procesos y, finalmente, resultados. Al implementar este modelo, EPMAPSE se propondrá fortalecer su capacidad para proporcionar servicios de agua potable y saneamiento de alta calidad, al tiempo que se asegura una gestión eficiente y un entorno de trabajo positivo.

La adopción del Modelo Malcolm Baldrige permitirá a EPMAPSE alinear sus operaciones con las mejores prácticas internacionales y enfrentar de manera efectiva los desafíos actuales y futuros. Este enfoque estratégico no solo abordará las debilidades internas y las amenazas externas identificadas

en el análisis FODA, sino que también aprovechará las fortalezas y oportunidades para impulsar un crecimiento sostenible y una mejora continua. La implementación detallada y sistemática de cada criterio del modelo asegurará que EPMAPE mejore su rendimiento, optimice sus procesos y maximice la satisfacción de sus clientes, estableciendo así una base sólida para la excelencia operativa y organizacional.

Para aplicar el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige en la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas (EPMAPE), es necesario desarrollar cada uno de los siete criterios con acciones detalladas, tiempos y responsables específicos. A continuación, se describe cómo se implementaría cada uno de estos criterios:

1. Liderazgo

Objetivo: Fortalecer el liderazgo en EPMAPE para impulsar una cultura organizacional enfocada en la excelencia y la mejora continua.

Acciones:

- **Desarrollo de Competencias de Liderazgo:** Realizar un programa de formación en liderazgo para los directivos y gerentes, enfocado en la gestión de equipos, la comunicación eficaz y el proceso de toma de decisiones estratégicas. Este programa tendrá una duración de 6 meses.
- **Comunicación Transparente:** Establecer un sistema de comunicación interna que incluya reuniones periódicas entre la alta dirección y el personal de todos los niveles. Estas reuniones se realizarán mensualmente y servirán para alinear a todo el personal con la visión y misión de la empresa.
- **Cultura de Excelencia:** Promover una cultura de excelencia a través de la implementación de un código de ética y conducta que todos los empleados deberán seguir. Este código será elaborado en 3 meses y se comunicará a todo el personal.

Responsables: Gerencia General, Departamento de Recursos Humanos.

2. Planificación Estratégica

Objetivo: Desarrollar e implementar una planificación estratégica que asegure la sostenibilidad y el crecimiento de EPMAPE.

Acciones:

- **Análisis Situacional:** Realizar un análisis FODA actualizado, integrando factores ambientales, sociales y tecnológicos que puedan impactar en la operación de EPMAPSE. Este análisis se completará en 2 meses.
- **Definición de Metas y Objetivos:** Establecer metas a corto (1 año), mediano (3 años) y largo plazo (5 años) que incluyan objetivos financieros, operativos y de servicio. Estas metas serán revisadas anualmente.
- **Implementación de un Plan de Acción:** Desarrollar un plan de acción con actividades específicas, responsables y plazos para cada uno de los objetivos estratégicos definidos. La creación del plan tomará 3 meses.

Responsables: Comité de Planificación Estratégica.

3. Enfoque en los Clientes

Objetivo: Mejorar la relación con los usuarios de EPMAPSE y adaptar los servicios a sus necesidades y expectativas.

Acciones:

- **Encuestas de Satisfacción:** Implementar encuestas para medir la satisfacción del cliente cada 6 meses con el propósito de recibir retroalimentación directa de los usuarios sobre la excelencia en la atención al cliente.
- **Programa de Atención al Cliente:** Implementar un programa de atención al cliente que incluya un servicio de atención telefónica 24/7 y una plataforma en línea para la resolución de quejas y sugerencias. Este programa se lanzará en 4 meses.
- **Campañas de Educación:** Desarrollar campañas educativas sobre el uso responsable del agua y los servicios de EPMAPSE, utilizando medios locales y digitales. Estas campañas serán diseñadas en 2 meses y se ejecutarán continuamente.

Responsables: Departamento de Atención al Cliente, Departamento de Comunicaciones.

4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento

Objetivo: Mejorar la toma de decisiones en EPMAPSE mediante el uso eficiente de datos y análisis.

Acciones:

- **Implementación de un Sistema de Información:** Desarrollar e implementar un sistema de información centralizado que recopile datos operativos, financieros y de satisfacción del cliente. El sistema se desarrollará en 6 meses.

- **Análisis de Indicadores Clave:** Identificar y monitorizar indicadores clave de desempeño (KPIs) en áreas críticas como la gestión del agua, eficiencia operativa y finanzas. Los KPIs serán revisados mensualmente.
- **Capacitación en Análisis de Datos:** Proporcionar formación a los empleados en el uso y análisis de datos para fundamentar la toma de decisiones estratégicas. La capacitación se realizará en 2 meses.

Responsables: Departamento de Tecnología de la Información, Departamento de Análisis de Datos.

5. Enfoque en la Fuerza Laboral

Objetivo: Optimizar el desempeño y la satisfacción del personal de EPMAPSE a través del desarrollo profesional y la creación de un entorno de trabajo positivo.

Acciones:

- **Programa de Desarrollo Profesional:** Implementar un programa de desarrollo profesional continuo que incluya formación técnica, gestión de proyectos y liderazgo. El programa será diseñado en 3 meses y se ejecutará continuamente.
- **Evaluaciones de Desempeño:** Introducir evaluaciones de desempeño regulares, con feedback 360° y planes de mejora personalizados. Las evaluaciones se realizarán cada 6 meses.
- **Incentivos y Reconocimientos:** Crear un sistema de incentivos basado en el desempeño y los logros individuales y de equipo. Este sistema se diseñará en 2 meses.

Responsables: Departamento de Recursos Humanos.

6. Gestión de Procesos

Objetivo: Asegurar que los procesos de EPMAPSE sean eficientes, innovadores y alineados con las mejores prácticas del sector.

Acciones:

- **Mapeo de Procesos:** Realizar mapeo de procesos operativos y administrativos EPMAPSE para identificar ineficiencias y oportunidades de mejora. Este mapeo tomará 3 meses.
- **Optimización de Procesos:** Rediseñar los procesos críticos utilizando tecnologías avanzadas y prácticas de gestión lean para mejorar la eficiencia y reducir costos. La optimización se llevará a cabo en 4 meses.
- **Monitoreo Continuo:** Establecer un sistema de monitoreo continuo para valorar el desempeño de los procesos y realizar ajustes según sea necesario. Este sistema estará operativo en 2 meses.

Responsables: Departamento de Operaciones, Departamento de Innovación.

7. Resultados

Objetivo: Medir y evaluar el éxito de las estrategias implementadas en EPMAPSE mediante la supervisión de resultados clave.

Acciones:

- **Definición de Indicadores de Éxito:** Establecer indicadores claros para evaluar el éxito de las iniciativas en áreas como satisfacción del cliente, eficiencia operativa y estabilidad financiera. Estos indicadores se definirán en 2 meses.
- **Informes Periódicos:** Crear informes trimestrales que presenten el estado de los KPIs y comparen los resultados con los objetivos estratégicos. Estos informes serán elaborados por un equipo de análisis.
- **Revisión y Ajuste:** Realizar revisiones anuales de los resultados con el fin de modificar las estrategias según sea necesario, asegurando que EPMAPSE se mantenga en el camino hacia la excelencia operativa.

Responsables: Comité de Supervisión Estratégica.

La implementación del Modelo Malcolm Baldrige en EPMAPSE requerirá un enfoque meticuloso y coordinado para cada uno de los criterios. Con un liderazgo comprometido, una planificación estratégica clara, un enfoque en el cliente y la fuerza laboral, y una gestión de procesos y resultados

orientada a la mejora continua, EPMAPE estará bien posicionada para alcanzar la excelencia organizacional y mejorar significativamente la calidad de sus servicios.

2.4. Validación de la propuesta

La selección de expertos para la verificación de este proyecto se realizó considerando los siguientes criterios: nivel educativo en el área relacionada, así como al menos dos años de experiencia académica y/o laboral. Seguidamente, se expone una tabla con los datos sobre los validadores.

Tabla 202.

Datos de validadores

Apellidos y nombres	Experiencia	Título Académico	Cargo
Samaniego Paola	11 años	Magister en Administración de Empresas	Coordinadora de campus
Aguilar Verónica	10 años	Magíster en Finanzas mención Dirección financiera	Docente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Cervantes Cristina	12 años	Magister en Auditoria Integral	Docente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Nota. Información de validadores.

Tabla 213.

Criterios de evaluación

Criterio	Descripción
Impacto	Detalla el alcance del plan y su capacidad para generar valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del plan de marketing considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables.
Conceptualización	Los elementos de la propuesta incluyen definiciones y teorías específicas.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta incluyen procedimientos contemporáneos y los avances científicos y tecnológicos emergentes en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Facilita la evaluación de las características cualitativas de la propuesta.
Factibilidad	Grado de implementación del plan propuesto por la entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son pertinentes, relevantes y adecuados para abordar la problemática identificada.

Nota. Información de validadores.

2.5. Matriz de articulación de la propuesta

En la tabla actual se resume la vinculación del producto elaborado con los fundamentos teóricos, al igual que metodológicos, finalmente estratégicos-técnicos y tecnológicos utilizados.

Tabla 224.

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Capítulo 1, Descripción del proyecto	Teoría de la gestión estratégica, modelos de gestión estratégica, teoría de la gestión del agua, gestión de servicios de saneamiento, Administración pública, gestión estratégica, FODA, Objetivos estratégicos.	Enfoque: cuantitativo. Alcance: descriptivo. Diseño: No experimental de tipo transeccional. Tipos de investigación: Descriptiva, Correlacional, De campo. Procesos del conocimiento: inicialmente inductivo- deductivo; analítico- estratégicos.	Revisión documental, análisis de bibliografía, información secundaria.	Análisis del proyecto actual y el análisis teórico.	Encuesta a colaboradores de la entidad.

			sintético i por último histórico-Lógico		
Capítulo II Propuesta	Análisis interno, análisis externo, Factores PESTEL, Análisis de situación, FODA, FODA ESTRATÉGICO.	Investigación de campo, análisis de expertos.	FODA	Estrategias de capacitación, desarrollo de potencialidades, análisis de integración, estrategias de comunicación efectiva.	Validación de la propuesta por medio de expertos.

CONCLUSIONES

Se exploraron conceptos claves como la planificación estratégica, la eficacia operativa, así como la administración de recursos, los cuales son fundamentales para el desarrollo de estrategias efectivas en el contexto de servicios fundamentales como el agua potable y el saneamiento. Mediante un análisis minucioso de la literatura, se identifican las mejores prácticas y enfoques que han demostrado ser exitosos en otras empresas similares a nivel global. Esta revisión teórica permitió establecer un marco de referencia adecuado, sobre el cual se basó la posterior evaluación de la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas.

La evaluación de la infraestructura mostró que, aunque la empresa cuenta con una base sólida para la captación y distribución de agua, existen áreas críticas que requieren inversión y mejoras para garantizar la sostenibilidad del servicio en el largo plazo. En cuanto a los recursos humanos, se identificó que la empresa posee personal capacitado y con experiencia, sin embargo, la falta de actualización continua y capacitación especializada podría limitar su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías y normativas. La eficiencia operativa se ve afectada por varios factores, incluidos problemas financieros recurrentes y una alta dependencia de regulaciones externas, lo cual dificulta la previsibilidad y estabilidad financiera.

Estos resultados sugieren que, con el diseño y la implementación de un modelo de gestión estratégica, podría transformar sustancialmente el rendimiento de la empresa, permitiéndole no solo resolver los problemas actuales, sino también anticiparse y adaptarse a futuros desafíos. En resumen, la validación confirma que el modelo de gestión estratégica no solo es factible, sino que también tiene el potencial de generar un impacto positivo y sostenible en la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas.

Los especialistas consultados, con experiencia en gestión de servicios públicos y planificación estratégica, destacaron la solidez teórica y práctica del modelo, subrayando su alineación con las necesidades específicas de la empresa y las tendencias del sector. El análisis de los resultados preliminares, basado en simulaciones y proyecciones, mostró mejoras significativas en varios indicadores clave, como la eficiencia operativa, la estabilidad financiera y la calidad del servicio.

RECOMENDACIONES

Dado que la contextualización de los fundamentos teóricos ofreció una base robusta para el desarrollo del modelo de gestión estratégica, se recomienda continuar actualizando y profundizando en la investigación teórica sobre tendencias emergentes en la gestión de servicios públicos, particularmente en agua potable y saneamiento. Esto permitirá a la empresa mantenerse a la vanguardia en cuanto a prácticas innovadoras y adaptarse de manera proactiva a los cambios en el sector. Además, se sugiere implementar un plan de formación continua destinado al personal directivo, basado en las teorías más recientes y relevantes, lo cual fortalecerá la organización en relación con su capacidad para aplicar estrategias efectivas en un ambiente dinámico.

En vista de los desafíos identificados en el diagnóstico de la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas, se recomienda priorizar las inversiones en áreas críticas de infraestructura que afectan directamente la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Asimismo, es crucial establecer un plan de actualización y formación continua dirigido al personal, con énfasis en el desarrollo de habilidades para la adaptación a nuevas tecnologías y normativas. Para mejorar la estabilidad financiera, se sugiere implementar medidas de optimización de costos y explorar fuentes adicionales de financiamiento, como alianzas público-privadas o programas gubernamentales de subsidios. Esto ayudará a fortalecer la posición de la empresa y garantizar un servicio de calidad.

Considerando que el modelo de gestión estratégica diseñado tiene el potencial de maximizar la eficacia operativa y elevar la calidad del servicio, se recomienda iniciar un plan piloto para implementar el modelo en fases, permitiendo evaluar su efectividad en tiempo real y hacer ajustes según sea necesario. Además, es importante establecer un sistema robusto de supervisión y evaluación que se encuentre siempre constante, que permita medir el impacto de cada estrategia implementada y asegurar que se logren los objetivos planteados. Se sugiere también involucrar a todos los actores involucrados, incluyendo a los trabajadores y empleados, en el proceso de implementación, para garantizar una adopción fluida y un compromiso colectivo hacia el éxito del modelo.

Tras la validación exitosa del modelo de gestión estratégica, se recomienda proceder con su implementación completa en la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas, asegurando que se sigan las recomendaciones de los especialistas y que se realicen los ajustes necesarios según los resultados preliminares. Es fundamental mantener una comunicación abierta con todos los stakeholders para garantizar un entendimiento claro de los objetivos y beneficios del modelo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alejandría, C., Fasanando, T., Fasanando, S., y Rojas, J. (2023). Enfoques de la gestión organizacional en el sector público. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1). <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.456>
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. *Asamblea Nacional*. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Asamblea Nacional. (2015). CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, COOTAD. *Asamblea Nacional*. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/dic15_CODIGO-ORGANICO-DE-ORGANIZACION-TERRITORIAL-COOTAD.pdf
- Asamblea Nacional. (2016). REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO. *Asamblea Nacional*. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Reglamento-a-la-Ley-Org%C3%A1nica-del-Servicio-P%C3%BAblico.pdf>
- Asamblea Nacional. (2017). Código Orgánico del Ambiente. *Asamblea Nacional*. https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/CODIGO_ORGANICO_AMBIENTE.pdf
- Asamblea Nacional. (2017). Ley Orgánica de Empresas Públicas. *Asamblea Nacional*. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Becerril, H., López, R., y Guzmán, L. (2021). Planeación colaborativa para gestionar recursos hídricos: una propuesta metodológica basada en la teoría del actor-red. *Entreciencias*, 8(22). <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.22.76412>
- Cardona, M., y Franco, T. (2024). Teoría de recursos y capacidades. *Revista de Estudiantes de Administración de empresas*, 13. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/113809>
- Dávalos, M. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de las empresas. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 3(1), 166-185. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/17/10/>

- Donawa, Z., y Morales, E. (2019). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME. *Revista EAN*(84), 97-108. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- EPMAPSE. (2022). Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional y por procesos, de la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas, Atacames y Rio verde. *EPMAPSE*. https://epmapse.gob.ec/wp-content/uploads/2022/reglamentos/reglamento_de_gestion_organizacional_por_procesos-signed-1.pdf
- Fajardo, T., Fajardo, H., y Pinto, L. (2020). Gestión estratégica del talento humano en el sector salud de Ecuador. *Orbis*, 16(47), 107-117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7673072>
- Figueroa, S., y Rosario, M. (2021). La Gestión Estratégica, el Branding y su Influencia en el Marketing. *Revista Científica Anfibios*, 4(2), 55-63. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8742218>
- Fonseca, A., Monterrosa, N., y López, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *Universidad de la Costa*, 41(1). <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- García, Y., y Sorhegui, R. (2020). La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial. *Revista Científica EcoCiencia*(7), 1-15. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.70.304>
- López, A. (2020). Gestión municipal y calidad del servicio público de Tingo María. *Revista Desafíos*, 11(1), 25-31. <https://doi.org/10.37711/desafios.2020.11.1.138>
- Mancebo, E. (2021). El estado de bienestar y la nueva gestión de los servicios públicos en España y Latinoamérica:.. *Saber Servir*, 6, 95-121. <https://doi.org/10.54774/ss.2021.06.06>
- Marín, D. (2021). Derechos de agua, centralización hidráulica y seguridad energética. Una perspectiva desde la justicia hídrica y el litigio ambiental comunitario en México. *Universidad de Jaén*. <https://ruja.ujaen.es/handle/10953/1072>
- Molina, J., Bermeo, K., y Cisneros, D. (2021). Modelo de gestión estratégica de Talento Humano para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *Cienciamatria*, 7(12), 178-203. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.425>
- Murcia, P., y Francel, A. (2022). Segregación socio-espacial y neutralidad normativa en la gestión comunitaria del agua. *Roderic*(106), 299-3239. <https://rodrigo.uv.es/handle/10550/90826>

- Nizama, M., y Nizama, L. (2020). El enfoque cualitativo en la investigación jurídica, proyecto de investigación cualitativa y seminario de tesis. *Vox Iuris*, 38(2), 69-90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7628480>
- Pacheco, F. (2018). Modelo de gestión estratégica para la industria de energías renovables bajo el escenario de cambios de la matriz energética del Ecuador. *Universidad Andina Simón Bolívar*, 1-151. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6451/1/T2761-MBA-Pacheco-Modelo.pdf>
- Padilla, C., y Marroquín, C. (2021). Enfoques de Investigación: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. *Revista Herediana*, 31(4). <https://doi.org/10.20453/reh.v31i4.4104>
- Palacios, M. (2020). Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57-68. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Peniche, S., y González, S. (2020). The management of national waters the federal and local visions: The case of the lake of Chapala. *Agua y Territorio*, 15, 81-88. <https://doi.org/10.17561/at.15.4601>
- Pérez, E., y Zela, C. (2020). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN PUJILÍ. *Universidad Israel*. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2510>
- Piguave, M., y Vegas, H. (2021). EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EFECTIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EQUIPOS DE TRABAJO. *Yachasun*, 5(8), 21-38. <https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0089>
- Puertas, B., Sotelo, J., y Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en primaria de salud. *Panam Salud Pública*, 44. <https://doi.org/10.26633/2FRPSP.2020.124>
- Puntillo, J. (2023). Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará – Ancash – 2020. *Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo*. <https://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/5654>
- Ropa, B., y Alama, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1). <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Ruiz, T., y Sánchez, K. (2021). Gestión estratégica y cumplimiento de metas en el contexto de la emergencia sanitaria en la provincia del dorado. *Ciencia Latina*, 5(5), 8822-8855. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.957

- Salas, E., Mendoza, D., y López, D. (2021). Planificación estratégica en empresas de servicios públicos domiciliarios de Riohacha, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 755-773. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890544>
- Suárez, C., y Aguilar, A. (2022). Diseño de un modelo de gestión, en la empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Otavalo, para integrar la relación pública comunitaria. *Universidad de Otavalo*. <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/handle/52000/669>
- Villoría, M., Navarro, C., y Pano, E. (2020). La remunicipalización de la gestión del agua en España: barreras legales frente a narrativas exitosas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 76. <https://www.redalyc.org/journal/3575/357565951005/357565951005.pdf>

ANEXO
ENCUESTA
FORMATO DE ENCUESTA



ENCUESTA A LOS SERVIDORES Y FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA DE
AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS.

Datos Informativos:

La presente encuesta tiene por objetivo conocer la opinión del encuestado sobre Modelo de gestión estratégica por procesos para la Empresa Publica Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas.

Seleccione una respuesta.

Claridad de la Visión y Misión:

9. ¿Considera que la visión y misión de la empresa son claras y están alineadas con sus objetivos de trabajo?
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Neutral
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo

Efectividad en la Comunicación:

2. ¿Cree que existe una comunicación efectiva entre los diferentes departamentos de la empresa?
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Neutral

- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

Participación en la Planificación Estratégica:

3. ¿Se siente involucrado en el proceso de planificación estratégica de la empresa?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

Capacitación y Desarrollo Profesional:

4. ¿Considera que la empresa proporciona suficientes oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para mejorar sus habilidades y conocimientos?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

Disponibilidad de Recursos:

5. ¿Piensa que la empresa dispone de los recursos necesarios para realizar con éxito el modelo de gestión estratégica?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

Evaluación del Desempeño:

6. ¿Cree que los mecanismos de evaluación del desempeño de la organización están bien definidos y son justos?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

Impacto del Modelo de Gestión en la Calidad del Servicio:

7. ¿Está de acuerdo con que el modelo de gestión estratégica ha mejorado la calidad de los servicios de agua potable y saneamiento proporcionados por la empresa?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

Satisfacción General:

8. ¿Está satisfecho con la manera en que la empresa gestiona y ejecuta su estrategia a largo plazo?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Modelo de gestión estratégica para la Empresa Pública Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: PAOLA SAMANIEGO GARCÍA

Título obtenido: MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

C.I.: 0801713298

E-mail: rosa.samaniego@pucese.edu.ec

Institución de Trabajo: PUCSE

Cargo: Coordinadora de campus

Años de experiencia en el área: 11



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto		X			
Aplicabilidad	X				
Conceptualización		X			
Actualidad	X				
Calidad Técnica		X			
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	20	12			

Observaciones:.....

.....

.....

Recomendaciones:.....

.....

.....

Lugar, fecha de validación: 26 de agosto del 2024.


Firma del especialista


PUCE
SEDE ESMERALDAS
COORDINACIÓN DE
NUEVOS CAMPUS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Modelo de gestión estratégica para la Empresa Publica Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Verónica Elizabeth Aguilar Quiñónez

Título obtenido: Magíster en finanzas mención DIRECCIÓN FINANCIERA

C.I.: 0802885665

E-mail: veritoaguirot@hotmail.com

Institución de Trabajo: PUCESE

Cargo: DOCENTE – ADMINISTRATIVO

Años de experiencia en el área: 10 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	5				
Aplicabilidad		4			
Conceptualización	5				
Actualidad	5				
Calidad Técnica	5				
Factibilidad		4			
Pertinencia	5				
TOTAL	25	8			

Observaciones:.....

.....

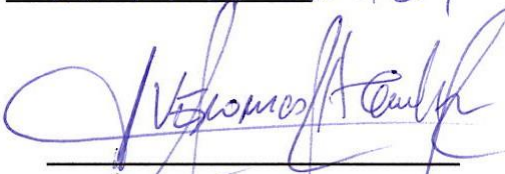
.....

Recomendaciones:.....

.....

.....

Lugar, fecha de validación:

ESMERALDAS, 20/09/24

Firma del especialista
Aguilar Quiñonez Verónica Elizabeth



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Modelo de gestión estratégica para la Empresa Publica Mancomunada de Agua Potable y Saneamiento de Esmeraldas. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: JENNY CRISTINA CERVANTES INTRIAGO

Título obtenido: Magíster en auditoría integral

C.I.: 0803116334

E-mail: jenny.cervantes@pucese.edu.ec

Institución de Trabajo: PUCESE

Cargo: DOCENTE TIEMPO COMLETO

Años de experiencia en el área: 12



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización		X			
Actualidad		X			
Calidad Técnica		X			
Factibilidad	X				
Pertinencia		X			
TOTAL	15	16			

Observaciones:.....

.....

.....

Recomendaciones:.....

.....

.....

Lugar, fecha de validación: 26 de agosto del 2024.


Firma del especialista