



**REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

ESCUELA DE POSTGRADO

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“LOS FACTORES ESTRUCTURALES Y LOS RESULTADOS DE
INNOVACIÓN DE LA EMPRESA AGUAPEN-EP, EN LA PROVINCIA DE
SANTA ELENA”.**

AUTORA:

Martha Magdalena Chalén González, Lcda.

DIRECTORA DE TESIS:

YESMÍN ALABART PINO, PHD.

GUAYAQUIL – ECUADOR

Noviembre - 2015

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Martha Magdalena Chalén González, portadora de la cédula de ciudadanía 0922427646 de profesión Licenciada en Contabilidad y Auditoría – Contador Público Auditor, declaro de manera libre y voluntaria que la elaboración de la presente Tesis de mi única autoría.

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de grado me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

Martha Magdalena Chalén González, Lcda.

C.C. 0922427646

DEDICATORIA

A mis padres, quienes han sido un sigo mi inspiración, fuente de las fuerzas para seguir mis estudios, y, mi mayor apoyo.

A mi amado esposo, quien en todo momento ha estado a mi lado, que ha caminado conmigo en este camino académico.

A mis amigos, por sus buenos consejos que aportaron para no desmayar en ningún momento en esta difícil etapa.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por los conocimientos inculcados a través de sus profesores.

A mi tutora de tesis Yesmín Alabart Pino, PhD. por contribuir a culminar la última parte de esta etapa académica.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Carátula.....	i
DECLARACIÓN EXPRESA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE TABLA.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Antecedentes de la investigación.....	2
1.2 Problema de investigación	6
1.2.1 Planteamiento del problema	6
1.2.2 Formulación del problema de investigación.....	7
1.2.3 Sistematización del problema de investigación	7
1.3 Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 Justificación de la investigación	8
1.5 Marco de referencial de la investigación	9
1.5.1 Marco teórico: Factores estructurales y de innovación.....	9
Estructura organizacional de las Empresa Públicas	9
Las áreas de innovación en el sector público	10
La gestión del conocimiento	11
Gestión del presupuesto en el sector público	11
Planificación estratégica en las empresas públicas	12
Sistemas de calidad en el sector público	13
Inteligencia organizacional.....	13
Sistemas de recompensas.....	14

Definición de los procesos	14
Desarrollo de proyectos en las Empresas Públicas	15
Análisis costo beneficio.....	15
Cadena de valor	16
Incremento de la Productividad	16
Tecnologías de la información y comunicación	17
Comercialización del producto.....	18
Modelo de gestión por objetivos	18
Estrategias en las organizaciones	19
1.6 Formulación de la hipótesis y variables.....	20
1.7 Aspectos metodológicos de la investigación	23
1.8 Resultados e impactos esperados	25
CAPÍTULO II	26
2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	26
2.1 Presentación de resultados.....	26
2.2 Relación entre problema e hipótesis	51
2.3 UNIDAD DE ANALISIS DEL TRABAJO DE CAMPO POBLACION Y MUESTRA.	52
2.4 Verificación de la hipótesis.....	60
2.5 Conclusiones parciales	61
CAPÍTULO III	62
3. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESESTRUCTURAL E INNOVACIÓN DE LA EMPRESA AGUAPEN-EP, EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.	62
3.1 ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA ENCUESTA.....	62
3.1.2 Resultado y análisis del segundo grupo de preguntas.....	62
3.1.2.1 Resultado del análisis correlacional canónico	63
3.2 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	64
3.3 OBJETIVOS	65
3.2.1 Objetivo general.....	65
3.2.2 Objetivos específicos.....	65
3.4 JUSTIFICACIÓN	66

3.5	REDISEÑO DE LOS FACTORES ESTRUCTURALES E INNOVACIÓN DE LA EMPRESA AGUAPEN-EP, EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.	66
3.4.1	De la estructura orgánica de la Empresa Pública Municipal Mancomunada Aguapen-EP.....	66
3.4.2	De la nueva estructura orgánica de la Empresa Pública Municipal Mancomunada Aguapen-EP.....	70
3.4.3	De los elementos orientadores de AGUAPEN-EP.....	73
3.4.2.1	Diseño de la Misión	74
3.4.2.2	Diseño de la Visión	75
3.4.2.3	Valores Institucionales.....	76
3.4.4	De la definición de las etapas del ciclo presupuestario de AGUAPEN-EP.	77
3.4.5	Métodos de evaluación para AGUAPEN-EP	86
	BIBLIOGRAFÍA	88
	ANEXOS	91

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Operacionalización de las variables	22
Cuadro 2	Relación problema – hipótesis	51

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1	Regulación de actividades de innovación	26
Tabla 2	Políticas de innovación	27
Tabla 3	Sistema de gestión del conocimiento	28
Tabla 4	Presupuesto y proyectos de innovación	29
Tabla 5	Planificación y capacitación del talento humano	30
Tabla 6	Normativa interna	31
Tabla 7	Plan estratégico y la innovación	32
Tabla 8	Motivación para el talento humano	33
Tabla 9	Calidad en la gestión empresarial	34
Tabla 10	Sistemas de gestión para la innovación	35
Tabla 11	Sistema de inteligencia organizacional	36
Tabla 12	Sistema de recompensas	37
Tabla 13	Sistema de protección de la innovación	38
Tabla 14	Sistema de transferencia tecnológica	39
Tabla 15	Manual de procesos y procedimientos	40
Tabla 16	Análisis de cadena de valor	41
Tabla 17	Análisis costo beneficio	42
Tabla 18	Eficacia en los procesos de comercialización	43
Tabla 19	Productividad como política institucional	44
Tabla 20	Nuevas tecnologías en la gestión	45
Tabla 21	Modelo de gestión por objetivos	46

Tabla 22	Estrategias departamentales	47
Tabla 23	Evaluación de la satisfacción	48
Tabla 24	Estrategias de imagen	49
Tabla 25	Factores estructurales	50
Tabla 26	Tabla de contingencia frecuencia observada	53
Tabla 27	Tabla de contingencia frecuencia esperada	53
Tabla 28	Determinación del valor experimental	54
Tabla 29	Matriz para el diseño de la misión	60
Tabla 30	Matriz para el diseño de la visión	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Regulación de actividades de innovación	26
Gráfico 2	Políticas de innovación	27
Gráfico 3	Sistema de gestión del conocimiento	28
Gráfico 4	Presupuesto y proyectos de innovación	29
Gráfico 5	Planificación y capacitación del talento humano	30
Gráfico 6	Normativa interna	31
Gráfico 7	Plan estratégico y la innovación	32
Gráfico 8	Motivación para el talento humano	33
Gráfico 9	Calidad en la gestión empresarial	34
Gráfico 10	Sistemas de gestión para la innovación	35
Gráfico 11	Sistema de inteligencia organizacional	36
Gráfico 12	Sistema de recompensas	37
Gráfico 13	Sistema de protección de la innovación	38
Gráfico 14	Sistema de transferencia tecnológica	39
Gráfico 15	Manual de procesos y procedimientos	40
Gráfico 16	Análisis de cadena de valor	41
Gráfico 17	Análisis costo beneficio	42
Gráfico 18	Eficacia en los procesos de comercialización	43
Gráfico 19	Productividad como política institucional	44
Gráfico 20	Nuevas tecnologías en la gestión	45
Gráfico 21	Modelo de gestión por objetivos	46

Gráfico 22	Estrategias departamentales	47
Gráfico 23	Evaluación de la satisfacción	48
Gráfico 24	Estrategias de imagen	49
Gráfico 25	Factores estructurales	50
Gráfico 26	Matriz para la elaboración del Plan Anual de la Política Pública de AGUAPEN-EP	26
Gráfico 27	Jerarquización de programas, proyectos y actividades	27

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexp 1	Encuesta realizada al talento humano de la empresa Aguapen-EP	77
Anexo 2	Fotos	79

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación busca determinar la relación entre los factores estructurales y los resultados obtenidos en materia de innovación, considerando una activa participación de las y los servidores de la Empresa Pública Municipal Mancomunada Aguapen-EP.

La innovación toda empresa permite desarrollar nuevas herramientas que aumenta la productividad. En este sentido fue necesario analizar el estado actual de la Empresa Aguapen-EP, para determinar el estado de sus factores estructurales.

En el Capítulo I se desarrolló un Marco Teórico que aporta conceptos científicos de autores relacionados con las dos variables de estudio. Los preceptos de autores permitieron que se contextualice de mejor manera el estado del objeto de estudio.

En el Capítulo II se realiza el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta realizada a los servidores de la Empresa Aguapen-EP; para esto se elaboraron una serie de tablas estadísticas con su correspondiente gráfico que permite comprender el estado actual de la Empresa. A su vez se aplicó la estadística correlacional a las variables de estudio determinando la relación que tienen entre ellas.

Finalmente en el Capítulo III se ha desarrollado una propuesta que permitirá solucionar la problemática que se ha estudiado, considerando los puntos críticos de la gestión institucional. Esta propuesta busca ser una importante herramienta de consulta que mejore la gestión de la Empresa Pública Municipal Mancomunada Aguapen-EP.

La propuesta ha sido diseñada en base a consultas bibliográficas adaptadas a las necesidades reales del objeto de estudio, por lo que se ha sido denominado Diseño de los factores estructurales e innovación de la empresa Aguapen-EP, en la provincia de Santa Elena

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la investigación

El agua potable es esencial e imprescindible para que la vida misma sea posible sobre la faz de la tierra, es mucho más que un bien. Debido a la gran importancia que éste líquido vital tiene para los seres humanos.

Las medidas dirigidas a ampliar y mejorar los sistemas públicos de prestación del servicio de agua potable, contribuyen a una reducción de la morbimortalidad, relacionada con las enfermedades entéricas, porque dichas enfermedades, están asociadas directa o indirectamente con el abastecimiento de aguas deficientes o provisión escasa de agua. Actualmente, 1.400 millones de personas no tienen acceso a agua potable, y casi 4.000 millones carecen de un saneamiento adecuado. Según estimaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el 80% de las enfermedades se transmiten a través de agua contaminada.

Esta situación se debe a que sólo una pequeña parte de la población, en particular en los países en desarrollo, tiene acceso a un abastecimiento de agua de calidad aceptable. Se estima que en algunos países solamente el 20% de la población rural, dispone de agua de calidad satisfactoria. Basándose en estas estadísticas, se desprende la urgente necesidad de tomar conciencia sobre el cuidado del uso del agua. Casi sin darnos cuenta, estamos poniendo en serio peligro este recurso tan esencial, no ya para nosotros, sino para los hijos de nuestros hijos y sus generaciones siguientes, tomar conciencia de que en otras partes del mundo (o aquí mismo dentro de unos años), cada gota tiene un valor que nosotros no le damos.

El 14 de Diciembre de 1999 los municipios de Santa Elena, La Libertad y Salinas junto a la Comisión de Estudios para el Desarrollo de la Cuenca del Río Guayas (CEDEGE) constituyeron la empresa AGUAPEN S.A. la cual fue auspiciada por

el Consejo Nacional de Modernización (CONAM) a petición de las municipalidades de los tres cantones.

El sistema de agua potable de Salinas – Santa Elena inició su operación en el año 2000. En el año 2003 se terminaron las obras de alcantarillado pluvial de Salinas y la ampliación del agua potable hasta Colonche.

El 5 de Octubre del 2009, mediante Decreto Presidencial se realizó la fusión por absorción de CEDEGE, a la Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA) para la conformación del organismo de gestión de Recursos Hídricos de la Cuenca del Río Guayas.

El 16 de Octubre del 2009, mediante convenio, se realizó el traspaso del sistema de agua potable de la SENAGUA al Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda del Ecuador (MIDUVI).

El 31 de Marzo del 2011, mediante Acuerdo Ministerial No. 022, se realizó la transferencia de la competencia exclusiva a los municipios, considerando que el Art. 264 de la Constitución establece de manera expresa “que los GAD’S tendrán la competencia exclusiva de prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, entre otros.”

Con estos antecedentes la empresa provincial de agua inicia el proceso de conformación de la Mancomunidad, integrada por Santa Elena, Salinas y La Libertad, la misma que fue publicada en el registro oficial con fecha 09 de mayo del 2012; y el 16 de octubre del mismo año con el Registro oficial No. 810 se publica el estatuto de constitución de la Empresa Pública Municipal Mancomunada

AGUAPEN-EP es la institución que provee de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario en la región, tiene más de una década de ejercicio en la administración del Saneamiento Ambiental en las ciudades de la Provincia de Santa Elena. En los últimos años, las ciudades han tenido un acelerado crecimiento, auspiciado por la tendencia migratoria hacia los conglomerados

urbanos por el impulso económico que éstos presentan. AGUAPEN-EP., en la medida de sus disponibilidades de inversión, ha ejecutado, varias obras de ampliación de redes de distribución, lo que le ha permitido cubrir con los servicios de agua potable, un significativo porcentaje de la población consolidada urbana; sin embargo, resulta complejo lograr las metas de desarrollo de infraestructura rural y urbano central y marginal en el área bajo su jurisdicción. Por otro lado, las redes de agua potable, en un caso, construidas hace cerca de cuarenta años, enlazado con el sistema construido hace doce años, por CEDEGÉ, necesitan ser actualizadas, para que puedan prestar el servicio requerido, disminuyendo el porcentaje de agua no contabilizada actual y el incremento de la recaudación.

La consultoría en que definirá el Plan Maestro, estarán dirigidas fundamentalmente a realizar expansiones de servicio sin descuidar la reducción de pérdidas de agua. Los resultados sociales se reflejarán en la desaceleración del crecimiento de las urbes, fenómeno que se produce ante la falta de inversión en las áreas rurales. Se evitará, por otro lado, el probable hecho del traslado de la inversión en el sector de Saneamiento al sector de la Salud Pública, al crearse, con este Plan, mejores condiciones de salubridad en el medio rural y en los barrios tanto centrales como periféricos urbanos.

En los últimos años la Institución ha emprendido el estudio básico de la determinación y reducción del Índice de Agua No Contabilizada, la Sectorización Hidráulica en los centros urbanos, la Macro y Micro medición en niveles aceptables, reemplazando tramos de tuberías obsoletas. Cabe entonces la elaboración de un Estudio global e integral que identifique los sectores críticos del Sistema de Agua Potable existente y defina las ampliaciones necesarias con el Diseño específico y ejecutivo de las Obras Urgentes de Producción de Agua Potable, así como el Plan de Inversiones para los próximos cuatro quinquenios, incluyendo la implantación de un Sistema de Información Geográfico.

La ejecución del Plan Maestro, se basará en la definición y organización de los Proyectos necesarios para cubrir las demandas de agua actuales y futuras con base de un modelo de administración municipal de los sistemas, moderno y eficiente, manteniendo el costo del agua asequible a las condiciones económicas

de la población, dentro de los preceptos de la equidad y sostenibilidad del recurso determinados por el Gobierno Nacional.

AGUAPE-EP., está empeñada en realizar proyectos prioritarios tendentes a mantener sus sistemas sanitarios en un grado óptimo de eficiencia y propender a cubrir las demandas de los servicios básicos, de manera que no se obstaculice el acelerado desarrollo que se observa en esta Provincia. Para ello, la Institución requiere de una Planificación General, donde se establezcan, de manera técnica global, las necesidades de inversión a corto, mediano y largo plazo; y, el Plan Inmediato para la Ampliación del Sistema de Producción de Agua Potable.

Por este motivo, Aguapen considera que es imperativo la ampliación de la planta actual y reformular todos los aspectos concernientes a su responsabilidad como empresa de agua potable y alcantarillado sanitario, para que se instalen sistemas modernos, eficientes y así dar un servicio sostenido de calidad.

Las metas fijadas por AGUAPEN para el periodo 2015-2030, es la Optimización y Ampliación del Servicio de Agua Potable para la Provincia de Santa Elena, lo que resultará en una Gestión Sustentable de la Empresa con base de un Servicio Eficiente, una excelente Productividad, Inversiones en Mantenimiento Correctivo bajas, Inversiones en Operación y Mantenimiento Preventivo y Correctivo adecuadas, la continuidad y seguridad del servicio permanente actual.

AGUAPEN-EP adquirió en este año con recursos propios, 2 nuevos y modernos grupos de bombeo (motor y bomba) para garantizar la producción actual de agua potable y reemplazar a los 2 grupos de bombeo instalados en la planta de agua cruda de San Rafael, que cumplieron su vida útil

Estos 2 grupos de bombeo verticales de impulsión de 500 HP, de procedencia norteamericana, modelo NSF/ANSI 372, de la NATIONAL PUMP COMPANY, entraron en funcionamiento este miércoles 1 de julio del 2015, garantizándose de esta manera la actual producción de agua potable de 800 Lts por segundo, en la Planta de Atahualpa

Independientemente de ello, el proyecto de repotenciación de la Planta de Producción de Agua Potable, que la actual administración de AGUAPEN-EP se impuso desde su llegada, continúa; y, será factible gracias al crédito que se agiliza ante el Banco del Estado y que se encuentra en su fase final de aprobación técnica AGUAPEN-EP., está optimizando el Plan Maestro de Agua Potable, realiza a la vez una reingeniería interna, en busca de indicadores óptimos de gestión, aplicar programas de reducción de pérdidas de agua, recuperación de cartera vencida y de optimización del proceso facturación- recaudación.

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Planteamiento del problema

Las instituciones públicas, en especial las consideradas de reciente creación como es AGUAPEN-EP albergan una serie de problemas que dificultan su adecuada gestión. Ante esto es necesario realizar una adecuada identificación de las causas y determinación de los efectos que estos tiene sobre la gestión de esta institución

El problema central que será objeto de estudio está relacionado con los deficientes factores estructurales de la institución que han provocado resultados de innovación poco satisfactorios, esto entre otras cosas afecta la productividad de la Empresa AGUAPEN-EP.

Uno de los problemas que se ha identificado es que la normativa existente se encuentra desactualizada y no responden a las necesidades actuales de la empresa, esto debido a que el nivel legislativo, en este caso el Directorio, no ha considerado los cambios en el contexto local y nacional. Ante esto y partiendo de que en el servicio público se realiza lo que la ley faculta, las acciones de cambio en la gestión de la empresa se vuelven rígidos y en muchas ocasiones improcedentes puesto que no existe base legal que sustente las acciones.

El modelo de gestión que aplica la empresa es otro de los problemas que se tiene, esto ya que no se han observado nuevos parámetros de gestión que podrían ser adaptados para que respondan a las necesidades de la Empresa, como el modelo de gestión por resultados que al momento es utilizado por las instituciones dependientes del gobierno central. Esta realidad contribuye a que la productividad de cada departamento o dirección se vea mermada.

Las limitaciones en cuanto al presupuesto se presenta como uno de los problemas estructurales, que es provocado debido a que los ingresos recibidos por el servicio que presta no corresponden a los valores que factura. Esta realidad hace que los recursos destinados para la innovación de la empresa sean limitados.

Finalmente los procesos organizacionales y el reducido monitoreo que se aplica a ellos no permite garantizar el cumplimiento de ellos, esto se ha generado debido a que no se cuenta con sistema de seguimiento y evaluación de procesos, lo que dificulta la toma de medidas correctivas que contribuya en la mejora continua de la gestión administrativa de la Empresa Pública AGUAPEN-EP.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

¿Cómo inciden los factores estructurales en los resultados de innovación de la Empresa AGUAPEN-EP, en la provincia de Santa Elena en el año 2015?

1.2.3 Sistematización del problema de investigación

¿Cómo la normativa desactualizada ha incidido en las acciones de cambio en la gestión de la empresa?

¿De qué manera afecta el inadecuado modelo de gestión en la productividad de las direcciones o departamentos de la Empresa?

¿Qué efectos ha provocado el limitado presupuesto en la innovación de la empresa?

¿Cuál ha sido el efecto del reducido monitoreo a los procesos en la toma de medidas correctivas de la gestión administrativa?

¿Cuál es el beneficio de una adecuada gestión de los factores estructurales para la innovación de la Empresa AGUAPEN-EP, en Santa Elena?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la incidencia de los factores estructurales en los resultados de innovación de la empresa AGUAPEN-EP, en la Provincia de Santa Elena.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar la incidencia de la normativa desactualizada en las acciones de cambio en la gestión de la Empresa.

Conocer de qué manera el inadecuado modelo de gestión afecta en la productividad de las direcciones o departamentos de la Empresa

Establecer los efectos que provoca el limitado presupuesto en la innovación de la Empresa.

Identificar los efectos del reducido monitoreo a los procesos en la toma de medidas correctivas a la gestión administrativa

Definir los beneficios de una adecuada gestión de los factores estructurales en la innovación de la Empresa AGUAPEN-EP.

1.4 Justificación de la investigación

Las instituciones públicas o privadas que muestran un eficiente desempeño son las que han conseguido consolidar sus factores estructurales. Considerando

esto AGUAPEN-EP deberá este punto, ya que la innovación que se genere en la empresa depende en gran medida de cómo esté gestionada su estructura.

En el ámbito público la base legal con la que se desenvuelven sus instituciones es el inicio de una buena gestión, por lo que es necesario que la Empresa AGUAPEN-EP, cuente con una normativa que responda a las necesidades actuales y reales en el contexto peninsular, logrando una mejor dinamismo entre sus departamentos.

La aplicación de un adecuado modelo de gestión estará siempre ligada con un mejor desempeño, por lo que AGUAPEN-EP debe diseñar un modelo de gestión que esté acorde con las necesidades, potencialidad y limitaciones que pudiese presentar, lo que aportaría en la productividad de los diferentes departamentos. Sincerar los presupuestos para determinar los valores reales con los que contará la empresa para su periodo fiscal consiste primordialmente en otorgar prioridades a los temas que se consideren, tomando en cuenta los objetivos que se ha planteado AGUAPEN-EP. En este sentido es necesario la inversión en aplicación de sistemas de innovación que mejoren la gestión institucional.

La empresa objeto del estudio necesita definir sus procesos e incorporar un adecuado sistema de monitoreo, que permita implantar un óptimo sistema de seguimiento y evaluación. En este sentido AGUAPEN-EP lograría anticipar los posibles problemas que se presente y darles solución en el tiempo adecuado.

1.5 Marco de referencial de la investigación

1.5.1 Marco teórico: Factores estructurales y de innovación

Estructura organizacional de las Empresa Públicas

Lusthaus, Ch. en la publicación Evaluación organizacional con respecto a la estructura organizacional menciona que “la capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional”. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y

reestructuración de una organización sea esta pública o privada no es constante sino que siempre es necesario adaptaciones de la estructura.

La publicación Estructuras organizativas de la Editorial Vértice establece tres cuatros tipos de estructuras:

Estructura simple, que da en empresas con un mínimo de empleados denominados "núcleos de personal" y "línea media". Solo una pequeña parte de los componentes están estandarizados o formados y la planificación es mínima.

Estructura burocrática, corresponde a una organización altamente formalizada, en la que todos los elementos del trabajo están definidos. Esta formalización da como resultados una estructura rígida e impersonal, basada en reglamentos y normativas que tratan de definir todos los posibles requerimientos que el trabajo demanda

Estructura divisionalizada, a diferencia de las anteriores no es una estructura completa sino parcial, utilizada sobre todo, para diversificar productos. De esta forma, se crean diferentes unidades de negocios para cada línea de productos, que garantizan la autonomía de operaciones en cada negocio.

Estructura adhocracia, se la relaciona con cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente. La estructura es la más adecuada, para aquellas organizaciones que necesiten un alto nivel de innovación y deban combinar equipos interdisciplinarios.

Las áreas de innovación en el sector público

Del Rey y Laviña en la publicación Criterios e indicadores de excelencia en la innovación empresarial, mencionan que "ésta debería estar presente en la estrategia de cualquier empresa, no solo como idea genérica sino también como objetivos concretos, asignación de recursos y análisis de resultados como parte del propio sistema de gestión"

La innovación se refiere sobre todo al entorno de producción, esto es, a la oferta de bienes tangibles, y, por otro lado, que innovar en servicios, además de unas características específicas singulares que supone también un mayor grado de dificultad.

En el caso de la Empresa AGUAPEN-EP, cuando se plantea innovar en el servicio, debe referirse a la innovación en procesos y en marketing, teniendo en cuenta que se habla, no solo de lo que se ofrece (servicios que presta la empresa), sino de cómo se ofrece (calidad).

La gestión del conocimiento

Alegre, J. en su publicación La gestión del conocimiento como motor de la innovación, menciona que “la base de conocimientos de la empresa, constituye entre otras cosas, la entrada principal del proceso de la innovación”. La creación del conocimiento permite la innovación continua, generando una ventaja competitiva sobre otras organizaciones similares.

Por su parte North, K. en el libro Gestión del conocimiento, cita que “el objetivo de las empresas orientadas al conocimiento es generar saberes a partir de las informaciones y convertir estos conocimientos en ventajas competitivas sostenibles, medibles como éxitos comerciales”.

La gestión del conocimiento tiene una importancia bastante grande en las empresas que buscan mantener una constante innovación, por lo que las organizaciones que presan servicios públicos deben tomar este tema como política institucional.

Gestión del presupuesto en el sector público

Muñiz, L. en el libro Control del presupuesto, menciona que el presupuesto es una herramienta importante en el proceso de planificación, ya que en él se determina, integra y coordinan los diversos departamentos de una empresa en

materia de ingresos y gastos en un periodo determinado, lo que permitirá alcanzar los objetivos planificados

A su vez Muñiz, L. establece que el presupuesto puede estar influido por varios aspectos propios de la empresa; en primer lugar una organización puede estar compuesta por departamentos, áreas o actividades y divisiones de diferentes negocios, ello conlleva que su presupuestos se verá influido por todo lo anterior; también la actividad de una organización, si fabrica y comercializa productos o servicios; La existencia de diferentes ubicaciones, también puede afectar la estructura del presupuesto.

Para el caso de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN-EP, su presupuesto depende de las diversas direcciones que a su vez acoge a varios departamentos y áreas, con lo que de conformidad a los objetivos planteados por cada dirección, se establecerá el presupuesto, considerando los ingresos que se proyecten en el periodo fiscal.

Planificación estratégica en las empresas públicas

París, F. en el libro La Planificación estratégica establece que la planificación estratégica es el proceso por el que una organización elige las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ellos estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adopte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios externos e internos, que afectan a la organización.

Solanas, I. en su publicación Dirección de cuentas menciona que se debe tener en cuenta que la planificación estratégica es una actividad profesional que no es específica ni exclusiva de ningún tipo de empresa o de sector empresarial, y, por lo tanto, tampoco del conjunto del sector publicitario ni de las agencias de publicidad, es un sistema que se puede aplicar a todo tipo de organización, sea empresarial o no.

La planificación estratégica como ya lo han señalado los autores antes mencionados, es importante para toda organización, más aun para las empresas públicas como AGUAPEN-EP, que presta servicios a la comunidad, por lo que los objetivos que se plantee así el pensamiento estratégico que se defina enmarcará el rumbo que tenga esta organización.

Sistemas de calidad en el sector público

Varo, J. en su publicación Gestión estratégica de la calidad menciona que la calidad está relacionada con el grado de satisfacción que ofrece las características del producto con relación a las exigencias del consumidor, es decir que todo lo que ofrece el producto es proporcional a las expectativas del consumidor.

Ramón, J. en el libro Creación y dirección de pymes, asocia a la calidad directamente con el cliente, con su grado de satisfacción. De igual manera la define como un conjunto de propiedades y características que definen su aptitud para satisfacer unas necesidades expresas o implícitas.

La Real Academia de la Lengua define al sistema como un “conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”. Si relacionamos al sistema con la calidad podemos concluir que un sistema de calidad es el conjunto de etapas que permiten otorgar características a un producto o servicio, orientados a satisfacer la necesidad del cliente.

Inteligencia organizacional

Según Prieto, J. la diferencia entre colaboradores campeones y normales no recae tanto en su habilidad técnica o su coeficiente de inteligencia sino e la manera como administran sus emociones, su grado de motivación, su perseverancia.

Wesinger, H. citado por Prieto en la publicación antes mencionada menciona que “en una organización emocionalmente inteligente los empleados tiene como

responsabilidad al aumentar su propia inteligencia emocional”, lo que involucra directamente a la organización ya que es necesario que se promueva este proceso del talento humano.

La inteligencia organizacional establece al talento humano como un todo, por lo que los colaboradores de las empresas públicas como AGUAPEN-EP, debieran priorizar los procesos de desarrollo de las habilidades emocionales con el objetivo de mejorar su productividad.

Sistemas de recompensas

Dessler, G. en su libro Administración de personal menciona que “la gestión de las retribuciones es, pues, uno de los aspectos de la gestión del talento humano de gran importancia para el empleador y empresa”. Será importante administrar esta partida de tal manera que no se vea como un gasto sino como una inversión que será retribuida.

Dessler G. agrega que “la retribución atrae a las personas a trabajar por la empresa” siendo así una fuerte herramienta de para incentivar el rendimiento del trabajo de las personas.

El sistema de recompensas o retribuciones en la empresa AGUAPEN-EP, puede ser una fuente esencial de motivación o desmotivación del Talento Humano, por lo que hace patente su importancia para impulsar la eficacia organizacional y la calidad de vida de los empleados.

Definición de los procesos

Pérez, J. en su publicación Gestión por procesos menciona que el proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan”, las mismas que buscan obtener un producto diferente al del que inició, es decir un valor agregado.

Pérez, J. agrega que un proceso tiene varias características como el hecho que los elementos interactúan entre sí, es decir forman parte de un sistema; esta compuesta por una serie de etapas, y cada una de ellas con su aporte busca un mismo objetivo

La definición de los procesos en AGUAPEN-EP, permite determinar los elementos necesarios para transformar una materia prima en el producto final que se presenta al cliente. En este sentido la innovación permanente es un tema de importancia y que se hace posible al definir las etapas del proceso.

Desarrollo de proyectos en las Empresas Públicas

En su publicación Guía para la formulación de proyectos, Castillo M. menciona que “es el desarrollo propiamente dicho de la investigación”, es decir la fase en la que se pone en práctica lo que se ha planteado en el proyecto, considerando todos los aspectos metodológicos establecidos en el.

Agrega también en la fase de desarrollo interviene el seguimiento, control y evaluación de la planificación, que permita alcanzar los resultados planteados. En este sentido la gestión del proyecto es una parte importante ya que será el encargado de tomar los correctivos de considerarse necesarios.

Para el logro de los objetivos deseados los proyectos que se planteen en beneficio de la Empresa AGUAPEN-EP, deberán haber contado con una adecuada formulación de sus proyectos, ya que es quizás esa la etapa mas importante, puesto que si existieron errores en esa planificación, se presentarán problemas en su desarrollo o ejecución.

Análisis costo beneficio

Cohen, E. en su libro Evaluación de proyectos sociales menciona que “todo proyecto implica costos. Cuando los resultados y costos del proyecto pueden traducirse en unidades monetarias, su evaluación se realiza utilizando el análisis Costo-Beneficio (ACB)”.

Cohen, E. agrega que “en la mayor parte de los proyectos sociales, en cambio, los impactos no siempre pueden ser valorados en moneda, por lo que la técnica más adecuada es el Análisis Costo-Efectividad (ACE)”, por ello es importante definir qué tipo de proyecto se pretende diseñar y formular.

Para el caso de AGUAPEN-EP, al ser una empresa pública se debe tener en cuenta que cuando ya existe la decisión política irrevocable de realizar determinado proyecto y se dispone de información relevante y confiable que indica el camino óptimo para su ejecución, la realización de este análisis pasa a un segundo plano.

Cadena de valor

Sánchez, G. en su publicación Cuantificación de valor establece que “La cadena de valor es una herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio”. En él se identifica las actividades, funciones y procesos de una empresa durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio.

Guerra, G. en el libro El agro y la empresa agropecuaria agrega que “la cadena de valor es una herramienta de gran utilidad para examinar, en forma sistémica, todas las actividades que la empresa desempeña” considerando el diseño, producción, llevar el producto al mercado y guiar en términos de calidad, valor y garantía.

Para la Empresa Pública AGUAPEN-EP, la cadena de valor refleja la evolución de su gestión, de sus operaciones internas, de las estrategias aplicadas y del seguimiento que se le dé a ellas, hasta la evaluación de los objetivos alcanzados en el periodo establecido.

Incremento de la Productividad

Rodríguez, C. en el libro El nuevo escenario menciona que la “productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados”. Establece que puede ser medida dividiendo los productos obtenidos y los insumos invertidos.

Por su parte Hansen, B. menciona que “la productividad y la calidad están estrechamente relacionadas”, ya que según su apreciación son dos formas alternativas de una misma cosa y ambas tienen idéntico objetivo que es obtener más productos utilizables

Considerando los criterios de los autores antes mencionados AGUAPEN-EP, debería considerar incorporar este indicador de gestión para medir cual es el grado de productividad de sus departamentos, lo que permitiría aplicar medidas que conlleve a un aumento de este indicador.

Tecnologías de la información y comunicación

Monge, R. en su libro TICs en las Pymes menciona que estas tecnologías “están presente en todos los niveles de nuestra sociedad actual”, desde las más grandes corporaciones multinacionales, pasando por las pymes, gobiernos y en general todas las organizaciones con o sin fin de lucro.

Por su parte Lausen, R. sobre este mismo tema dice que “la inversión en nuevas tecnologías hacen que se reduzcan los costes internos y externos”. Llega a esta conclusión al considerar que la reducción en los tiempos en la comunicación ya sea departamental o interinstitucional hace que las empresas aumenten su margen de utilidad.

Considerando que AGUAPEN-EP, es una institución pública y que su objetivo no es generar utilidad, la inversión en TICs estaría orientada al aumento de la eficiencia de sus procesos, a alcanzar índices de productividad deseables que garanticen un servicio de calidad a sus usuarios.

Comercialización del producto

Iglesias, R. en su libro Comercialización de productos y servicios menciona que “en numerosas ocasiones la comercialización se ha utilizado como sinónimo de ventas, e incluso como sinónimo de marketing”. El autor considera que su función básica es la venta; sin embargo, existen otras funciones asociadas que convierten la comercialización en una herramienta poderosa para que el producto llegue al cliente.

Iglesias, R. da un valor importante a la planificación previa para la aplicación del proceso de comercialización, ya que las acciones establecidas adecuadamente permitirán alcanzar los objetivos, con un alto índice de eficiencia.

La comercialización en el ámbito de los servicios públicos en general no ha tenido un mayor empuje hacia el logro de la calidad, por lo que para AGUAPEN-EP, se vuelve primordial contar con un adecuado plan de comercialización que satisfaga las necesidades de los peninsulares.

Modelo de gestión por objetivos

Makón, P. en el artículo El modelo de gestión por resultados lo define como un modelo que centra administración de los recursos de la empresa en el cumplimiento de las acciones establecidas” en su planificación. Considerando que este modelo también es aplicable al sector público menciona que de esta forma, se gestiona y evaluar las acciones de las organizaciones.

El autor agrega que es necesario focalizar las prioridades de la institución, “identificando y jerarquizando proceso, productos y beneficiarios”, como parte del proceso que define los indicadores de gestión que permitirá la evaluación constante de la planificación así como de los resultados que se vayan obteniendo.

Para la empresa AGUAPEN-EP, aplicar este modelo permitiría mejorar los niveles de cumplimiento en cuanto a objetivos, presupuesto y gestiones, considerando para ellos una etapa adecuada de determinación de indicadores

adecuados, que respondan a la realidad de la empresa. En el ámbito público enfocándonos en las instituciones dependientes del Gobierno Central, aplican modelos de gestión por resultados, con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia en su gestión.

Estrategias en las organizaciones

Santos, D. En el libro Estrategias de crecimiento, menciona que el rol fundamental de las estrategias en la planificación “consiste en identificar los enfoques generales” que la organización necesitará para cumplir con la planificación realizada, en materia de objetivos y metas.

Mintzberg, H. sobre las estrategias afirma que son patrón integran las principales metas y políticas de una empresa, estableciendo la secuencia coherente de las acciones a realizar, considerando para ello la capacidad real de la organización.

Para la empresa AGUAPEN-EP, definir estrategias coherentes con su misión y visión, se presenta como el primer paso para lograr los objetivos que se plantee, ya que como se ha mencionado una estrategia adecuadamente formulada ayuda a asignar los recursos adecuadamente.

1.5.1 Marco conceptual

Albergar: Contener, encerrar, dar albergue.

Burocracia: normas o trámites que se deben cumplir para la realización de una acción administrativa.

Capacidad: extensión o posibilidad que tiene un cuerpo para extenderse o almacenar otro objeto.

Efecto: lo que derivación de un acto

Estructura: partes ordenadas que componen un cuerpo

Etapa: Cada época o trayecto que forma un todo.

Evaluar: estimar, valorar una acción.

Factor: elemento condicionante que intervienen para el logro de un resultado

Formalizar: otorgar propiedades legales a una acción

Gestión: dirección o administración de una institución

Identificar: reconocer un elemento entre otros

Innovar: modificar acciones introduciendo nuevas metodologías

Intangible: que no puede tocarse

Integrar: formar las partes de un cuerpo

Monitorear: observar el desarrollo de un proceso

Normativa: conjunto de normas a las que se rige alguna materia

Parámetro: es un dato fijo que se considera al momento de realizar un análisis.

Planificar: definir acciones que serán necesario para alcanzar un fin

Tangible: que se puede tocar

1.6 Formulación de la hipótesis y variables

1.6.1 Hipótesis general

Los factores estructurales inciden en los resultados de innovación de la empresa AGUAPEN-EP, en la provincia de Santa Elena.

1.6.2 Hipótesis particulares

Si se cuenta con una normativa actualizada mejorarán las acciones en la gestión de la Empresa.

Un modelo de gestión mejora la productividad de las direcciones o departamentos de la Empresa.

Un adecuado presupuesto permitirá aplicar la innovación en todas las áreas de la Empresa.

Un eficiente monitoreo de los proceso contribuirá a la toma de medidas correctivas en la gestión administrativa.

Una adecuada gestión de los factores estructurales incidirá en un proceso adecuado de innovación de la Empresa AGUAPEN-EP.

1.6.3 Variables

CUADRO 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Constructo	Definición conceptual.	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Factores estructurales y de innovación	Los factores estructurales constituyen el soporte del funcionamiento organizacional: objetivos, estrategias, estructuras, decisiones, sistemas, procesos, tecnologías, oficio, procedimientos que garantizan el funcionamiento de los procesos de innovación en la empresa. (Alabart. 2003, p. 63)	Soporte Organizacional para la innovación.	Estructuras Organizacionales	Existencia de un departamento, área, o puesto que regule las actividades de innovación. Equipos de trabajos permanentes o ad hoc conectados en un sistema de gestión del conocimiento, dedicados a actividades de innovación. Presupuesto destinado a la innovación. Existencia de estructuras de cooperación para el desarrollo de la innovación.(Acuerdos de colaboración con otras entidades).
			Estrategias.	Plan estratégico donde se definan los proyectos innovadores.
			Sistemas	Sistema de calidad establecido. Sistema de Gestión de la innovación. Sistema de inteligencia organizacional. Sistema de recompensas asociados a la innovación. Sistema de protección de la innovación. Sistema de transferencia Tecnológica.
			Procesos.	Identificación y definición de los procesos de negocios. La innovación está integrada en las distintas etapas de la cadena valor. (en cada uno de los procesos de la empresa) Metodología establecida para el desarrollo de proyectos y sus resultados. Proyectos de I+D+i

Innovación.	Capacidad estratégica de la organización para estructurarse en red y generar continuamente buenas ideas, convertirlas en productos o servicios con éxito comercial o ponerlas en prácticas en procesos comerciales o gerenciales para garantizar la competitividad de la misma. (Alabart, 2015 adaptado de Guía de Innovación.....)	Resultado de Innovación.	Innovación en productos.	Nuevos productos, incremento de las ventas. Reducciones de costes de recursos por producto o servicio.
			Innovación en procesos.	Nuevos o rediseñados procesos o servicios. Reducciones de tiempo en los procesos de producción, distribución o comercialización. Incremento de la productividad. Mejora de la calidad de los productos, procesos o servicios existentes. Incorporación de nuevas tecnologías, o rediseño de estas.
			Innovaciones de Marketing o comercialización.	Nuevas o rediseñadas formas de comercialización de los productos.
			Innovación en Organización.	Introducción de cambios en las formas de organización y gestión de la empresa u organización. Cambios en la organización y administración del proceso productivo, o de servicios. Incorporación de nuevas estructuras organizativas o rediseño de la existente. Implementación de nuevas orientaciones estratégicas, o cambios parciales en las existentes.
			Resultados totales.	Satisfacción del cliente con las actividades de innovación. Satisfacción de los accionistas. Número de patentes, modelos de utilidad, y otros mecanismos de protección de resultados. Nivel de posicionamiento y competitividad de la empresa, por los resultados de innovación.

Fuente: Elaborado por la autora a partir de Alabart, 2015.

1.7 Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1 Tipo de estudio

El presente proyecto se desarrollará bajo los principios de la investigación descriptiva, ya que se seleccionará las características fundamentales del objeto de estudio, así como de las partes que lo componen, en este caso la Empresa AGUAPEN-EP.

Se considera necesaria la aplicación de la investigación documental, ya que al ser una institución pública, es necesario revisar la información en materia legal con la que se cuenta, estatutos, leyes, normas, ordenanzas, resoluciones entre otros.

1.7.2 Método de investigación

Para la realización del presente proyecto se ha considerado la utilización del método analítico, que permite identificar cada una de las partes que compone el objeto de estudio. Esto facilita el análisis de las partes que componen los factores estructurales y los resultados en innovación.

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

La información necesaria para el desarrollo del proyecto se obtendrá de las y los servidores que laboran en AGUAPEN-EP, de los diversos documentos útiles que sean facilitados por esta institución.

Población: la población por los servidores públicos y empleados que laboran en el área administrativa de la empresa.

Muestra: el número de la muestra corresponde a los 148 servidores públicos que laboran en los diferentes departamentos de la empresa. Para esta muestra solo se ha considerado al talento humano administrativo.

Las técnicas de recolección de información que serán aplicadas en el presente proyecto son las siguientes:

Encuesta: Dirigida a los 136 servidores entre jefes departamentales y personal administrativo; y, 12 servidores públicos con rango de director pertenecientes al nivel asesor, nivel de apoyo, nivel operativo así como el Gerente General de la Empresa.

1.7.4 Tratamiento de la información

Los datos e información que se recolecte mediante las técnicas de investigación, serán procesados y analizados con juicio crítico, que permita comprobar la hipótesis planteada. Esta información se presentará en gráficos que faciliten la comprensión de la información.

1.8 Resultados e impactos esperados

Determinar la normativa que se encuentra desactualizada para que el órgano responsable defina su modificación o no.

Diseñar un modelo de gestión que permita aumentar la productividad de las direcciones y departamento de AGUAPEN-EP.

Definir las orientaciones necesarias para la elaboración del presupuesto institucional, considerando la innovación de los procesos como uno de los aspectos primordiales.

Establecer un adecuado sistema de monitoreo para los proceso, definiendo los indicadores adecuados que mida la gestión administrativa.

CAPÍTULO II

2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

2.1 Presentación de resultados

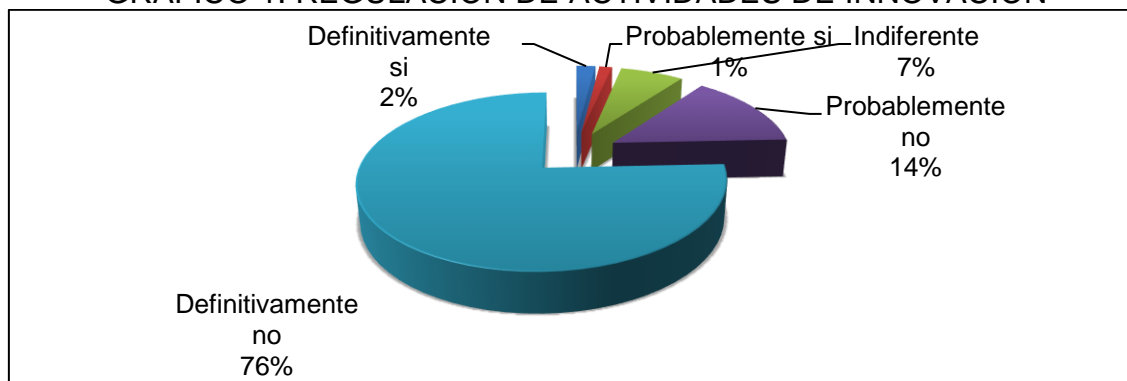
1. ¿Existe un departamento, área, o puesto que regule las actividades de innovación?

TABLA 1: REGULACIÓN DE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Definitivamente si	3	2%
	Probablemente si	2	1%
	Indiferente	10	7%
	Probablemente no	21	14%
	Definitivamente no	112	76%
	TOTAL		148

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 1: REGULACIÓN DE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

En lo referente a las áreas de innovación y refiriéndose a un departamento que se dedique a la regulación de las actividades de innovación no se ha creado un departamento destinado a esta actividad. Esto develaría una reducida gestión para el desarrollo de las actividades de innovación en la empresa AGUAPEN-EP.

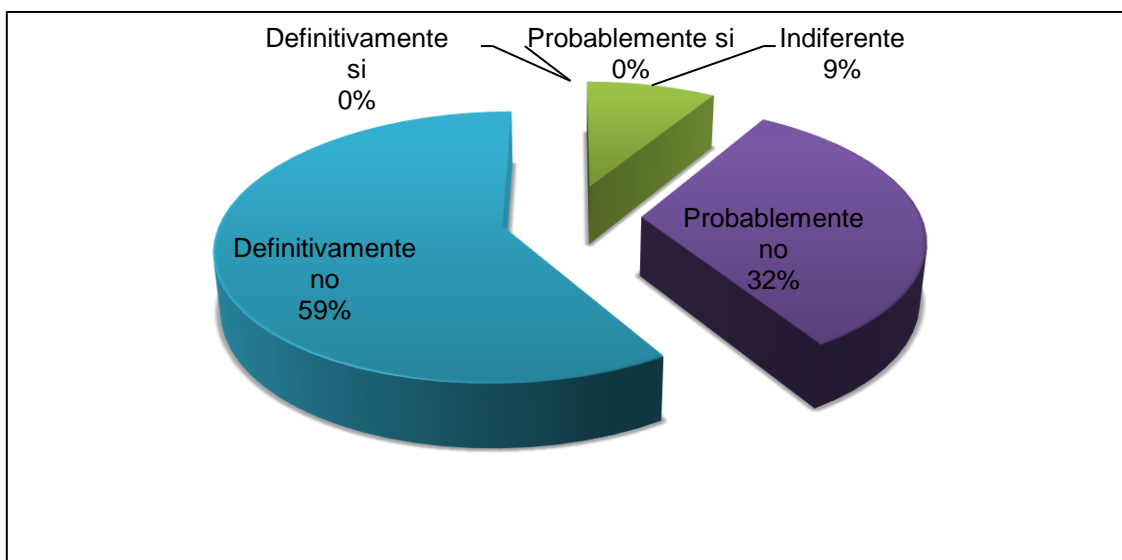
2. ¿Existen políticas de innovación para las diferentes áreas de la empresa AGUAPEN-EP?

GRÁFICO 2: POLÍTICAS DE INNOVACIÓN

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Indiferente	13	9%
	Probablemente no	48	32%
	Definitivamente no	87	48%
	TOTAL		148

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 2: POLÍTICAS DE INNOVACIÓN



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

Más del cincuenta por ciento de los encuestados aseguraron que la empresa no cuenta con políticas de innovación, labor que corresponde directamente a la Gerencia y Direcciones de áreas. Las políticas orientan las actividades de una institución, estableciendo mecanismos que permitan lograr un objetivo en particular, de una forma eficiente y oportuna.

3. ¿Cuenta con equipos de trabajos permanentes o ad hoc conectados en un sistema de gestión del conocimiento?

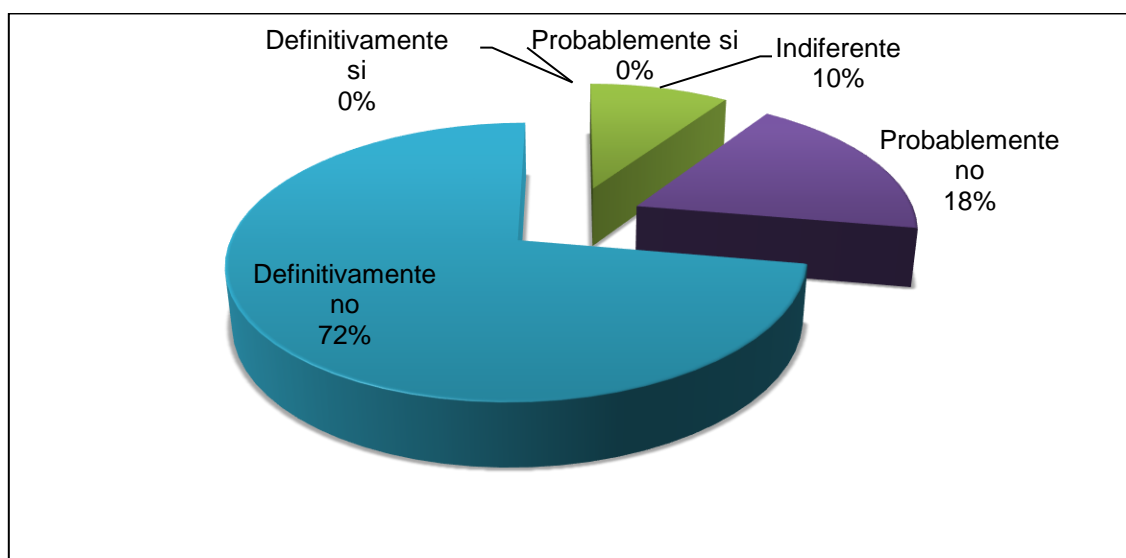
GRÁFICO 3: SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Indiferente	14	9%
	Probablemente no	27	18%
	Definitivamente no	107	72%
	TOTAL		148

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 3: SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Martha Chalén González

Los departamentos de la Empresa, no se encuentran conectados a un sistema de gestión del conocimiento, por lo que se vuelve complicado acceder en muchas ocasiones a la información que se requiere. En los proceso de cambio de talento humano, este sistema se vuelve fundamental para la adquisición de conocimientos por parte de los nuevos colaboradores.

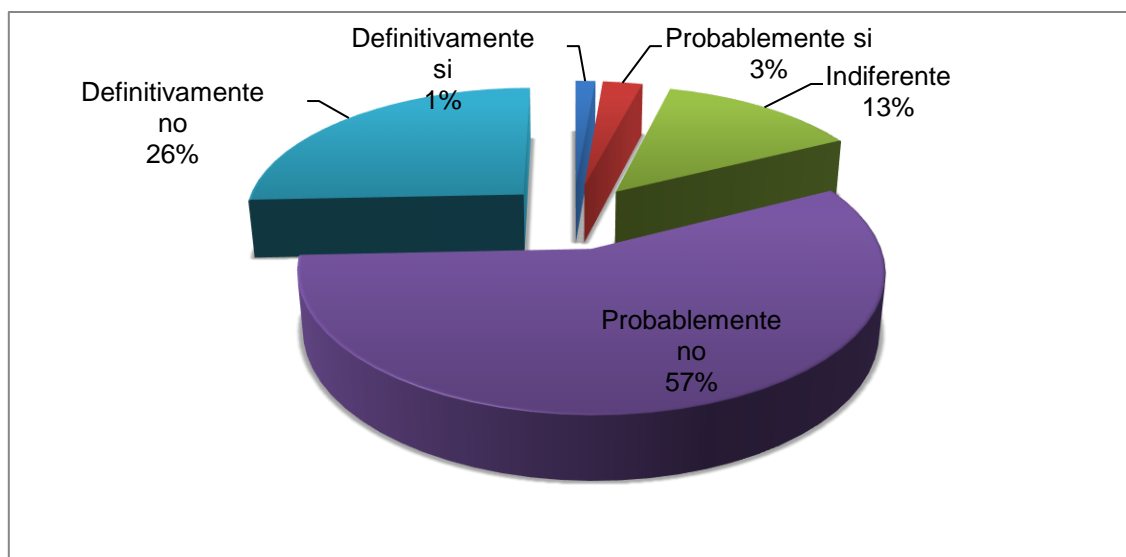
4. ¿La realización del presupuesto institucional acoge proyectos destinados a la innovación de la empresa?

GRÁFICO 4: PRESUPUESTO Y PROYECTOS DE INNOVACIÓN

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Definitivamente si	2	1%
	Probablemente si	4	3%
	Indiferente	20	14%
	Probablemente no	84	57%
	Definitivamente no	38	26%
	TOTAL		148

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 4: PRESUPUESTO Y PROYECTOS DE INNOVACIÓN



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

En lo referente a los proyectos destinados a la innovación de la empresa, no se han acogido dentro de la planificación presupuestaria para el año 2015, por lo que no se han destinado recursos económicos para esta actividad. Esta situación se presenta por las pocas directrices que existe al momento de formular los presupuestos, por lo que no se destinan recursos áreas como innovación o desarrollo del talento humano.

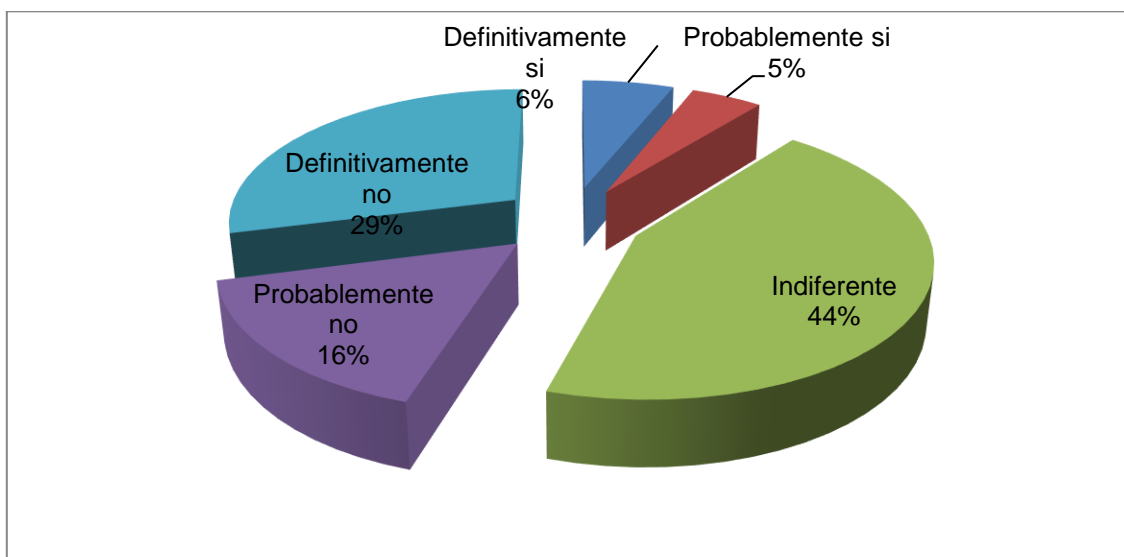
5. ¿Existe una planificación en materia de capacitaciones para el Talento Humano de AGUAPEN-EP?

GRÁFICO 5: PLANIFICACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Definitivamente si	9	6%
	Probablemente si	7	5%
	Indiferente	65	44%
	Probablemente no	24	16%
	Definitivamente no	43	29%
	TOTAL		148

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 5: PLANIFICACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

De acuerdo a la información que proporciona la encuesta, no existe una planificación en materia de capacitación para el talento humano. El desarrollo de las habilidades, conocimientos y competencias de los colaboradores de una empresa, se considera necesaria para el aumento de la productividad y como medio de motivación para el personal.

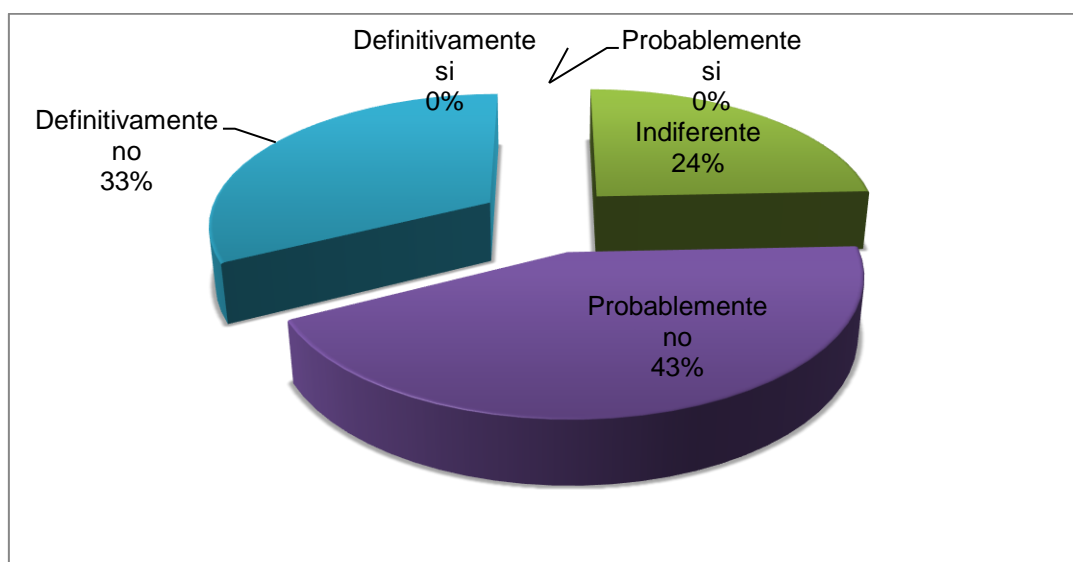
6. ¿Existe una estructura de cooperación para el desarrollo de innovación (Acuerdos de colaboración con otras entidades)?

GRÁFICO 6: POLÍTICAS DE COOPERACIÓN

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Indiferente	36	24%
	Probablemente no	64	43%
	Definitivamente no	48	32%
	TOTAL		148

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 6: POLÍTICAS DE COOPERACIÓN



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

Con respecto a la estructura de cooperación interinstitucional de AGUAPEN-EP, en su mayor proporción respondieron que probablemente no y definitivamente no se cuenta con esta estructura. En este sentido también entra el hecho de que no se cuenta en muchas ocasiones con políticas al interior de la Empresa, por lo que no se promueve este tema.

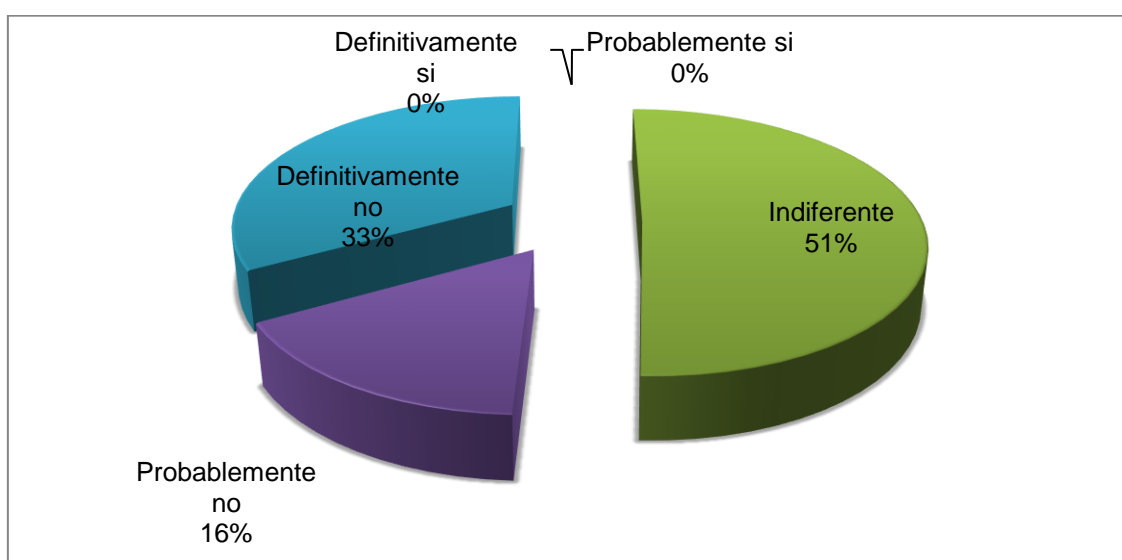
7. ¿El plan estratégico cuenta con proyectos innovación?

GRÁFICO 7: PLAN ESTRATÉGICO Y LA INNOVACIÓN

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Indiferente	75	51%
	Probablemente no	24	16%
	Definitivamente no	49	33%
	TOTAL		148

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 7: PLAN ESTRATÉGICO Y LA INNOVACIÓN



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

El plan estratégico de AGUAPEN-EP 2013 – 2017, no cuenta acoge proyectos destinados a la innovación, con lo que la mejora de los procesos y procedimientos quedan en un segundo plano. Esta situación se debe considerar en el proceso de formulación de los planes estratégicos, por lo que deben existir políticas en este tema.

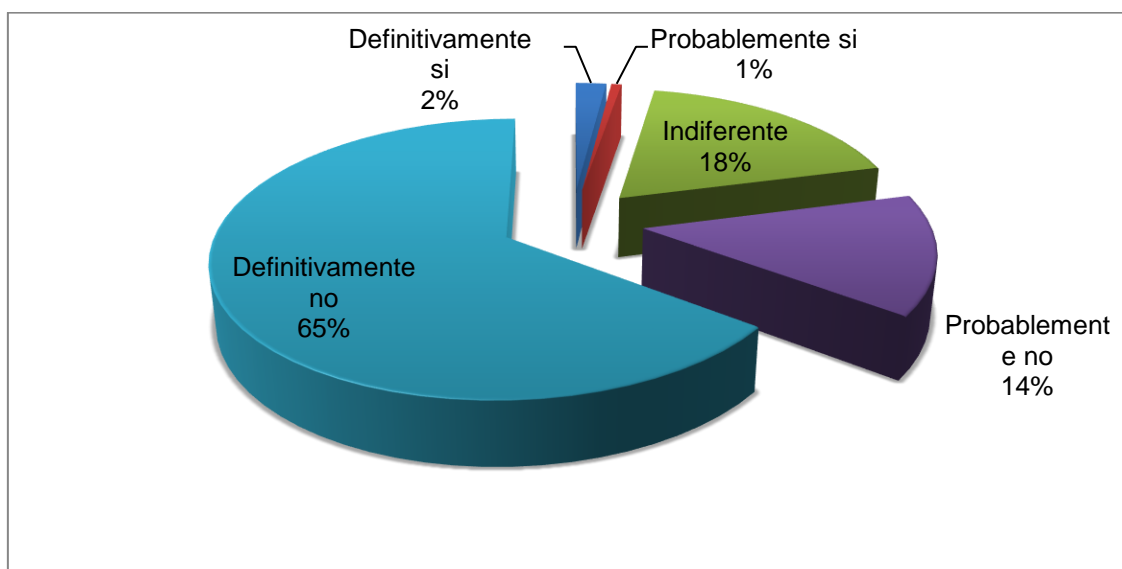
8. ¿Se ha desarrollado un programa de motivación para el Talento Humano de AGUAPEN-EP?

GRÁFICO 8: MOTIVACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Definitivamente si	3	2%
	Probablemente si	1	1%
	Indiferente	27	18%
	Probablemente no	21	14%
	Definitivamente no	96	65%
	TOTAL		148

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 8: MOTIVACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

Uno de los temas importante en la gestión del talento humano es la motivación que se les da, ya que esto influye en el desempeño del colaborador en su puesto de trabajo. Como lo demuestran los resultados de la encuesta no cuenta con un programa de motivación para el personal de AGUAPEN-EP, con lo que no se estaría utilizando esta importante herramienta para el aumento de la productividad institucional.

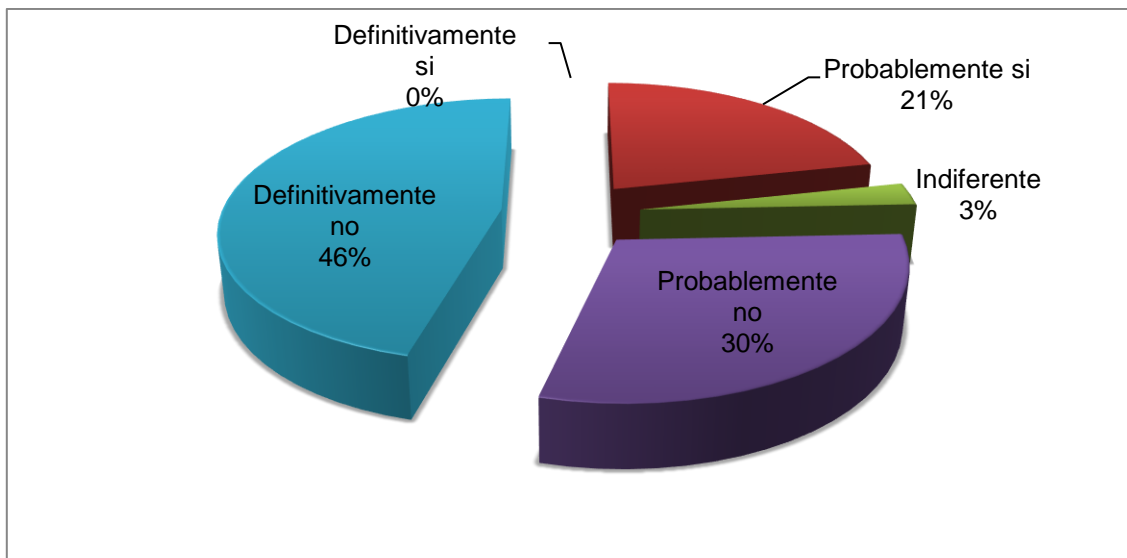
9. ¿Se ha establecido un sistema de calidad para la gestión de la empresa?

GRÁFICO 9: CALIDAD EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	32	22%
	Indiferente	4	3%
	Probablemente no	44	30%
	Definitivamente no	68	46%
	TOTAL		148

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 9: CALIDAD EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

La calidad es la propiedad del servicio público al que todas las empresas públicas o privadas aspiran lograr, con una constante revisión de sus procesos que conduzca a la mejora de estos. La empresa AGUAPEN-EP, no cuenta con un sistema de calidad para sus procesos y procedimientos, por lo que no se podría definir la calidad del servicio que presta.

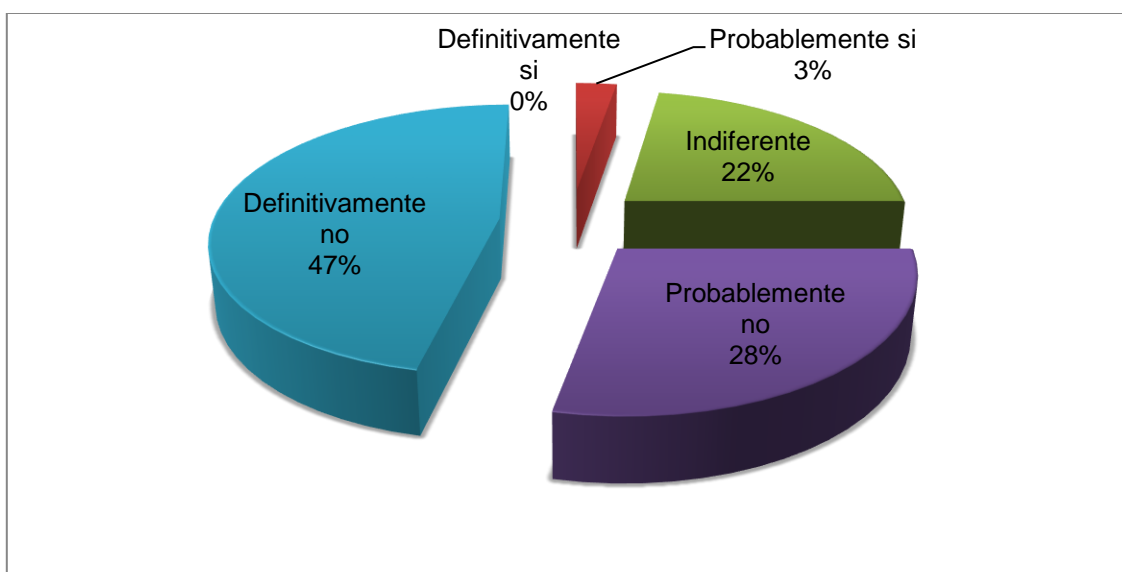
10. ¿Se ha establecido un sistema de gestión para la innovación de la empresa?

GRÁFICO 10: SISTEMAS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	4	3%
	Indiferente	33	22%
	Probablemente no	42	28%
	Definitivamente no	69	47%
	TOTAL	148	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 10: SISTEMAS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

Los estudios que permitan determinar las mejoras en los procesos de las empresas privadas son constantes, puesto que se busca la optimización de la producción, comercialización y distribución de sus productos, lo que se evidencia en un aumento de su utilidad. La empresa AGUAPEN-EP, no cuenta con un sistema de gestión para la innovación, por lo que no se puede determinar que campos y procesos se pueden mejorar.

11. ¿Se ha establecido un sistema de inteligencia organizacional?

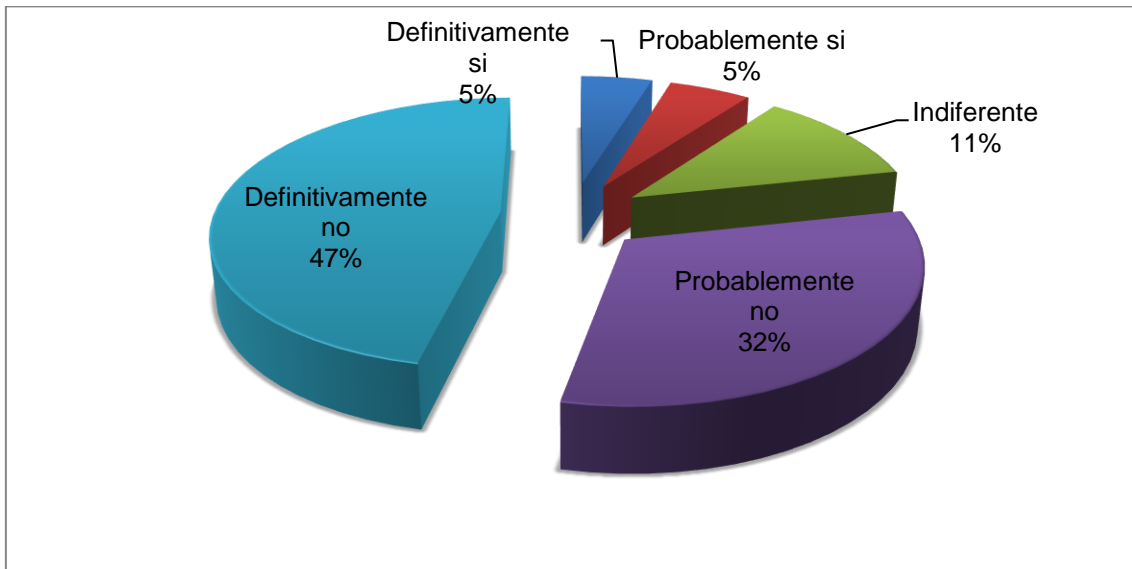
GRÁFICO 11: SISTEMA DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO
------	------------	---------

		FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	Definitivamente si	7	5%
	Probablemente si	8	5%
	Indiferente	17	11%
	Probablemente no	47	32%
	Definitivamente no	69	47%
	TOTAL	148	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 11: SISTEMA DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

La inteligencia organizacional se relaciona con la organización del conocimiento individual del empleado y su masificación hacia el interior de la empresa; esta situación no se presenta en AGUAPEN-EP, por lo que las estrategias y procesos de la organización que se desarrollan, la estandarización y automatizar los modelos de trabajo es nula, con lo que en el momento en que existe una renovación del talento humano, no se tiene conocimientos establecidos en sus puestos de trabajo.

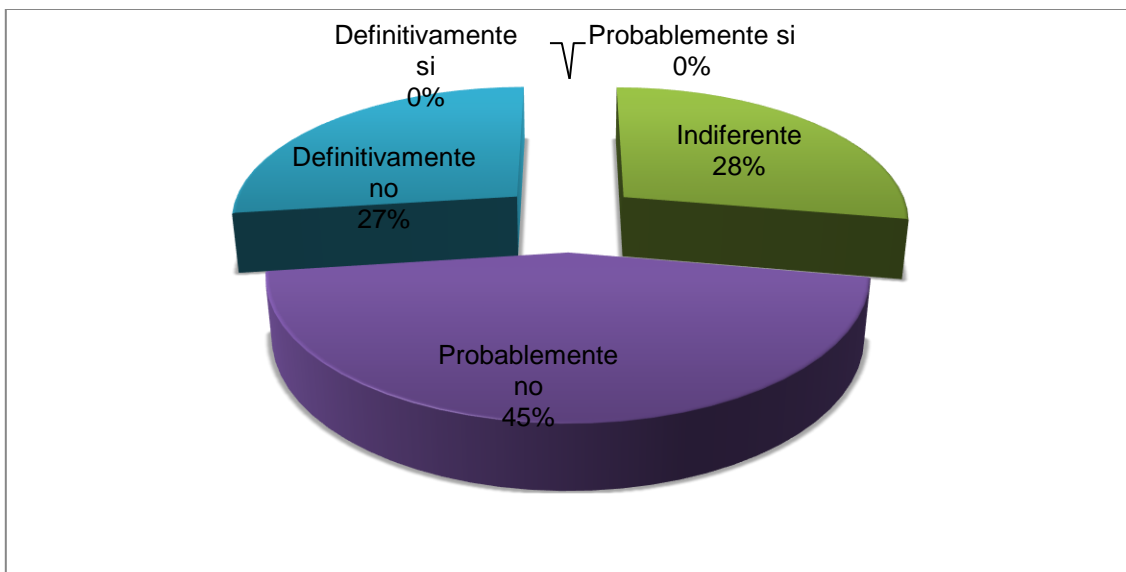
12. ¿La empresa cuenta con un sistema de recompensas que motive al Talento Humano?

GRÁFICO 12: SISTEMA DE RECOMPENSAS

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Indiferente	41	28%
	Probablemente no	67	45%
	Definitivamente no	40	27%
	TOTAL	148	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 12: SISTEMA DE RECOMPENSAS



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

Uno de los mecanismos para la motivación del talento humano son las recompensas que percibe por su trabajo, muy aparte de la remuneración normal. Estas recompensas no necesariamente se refieren a incentivos económicos, sino más bien al reconocimiento institucional por la labor realizada y los objetivos realizados. AGUAPEN-EP, no cuenta con un sistema de recompensas para su talento humano, por lo que no se ha incentivado al personal mediante este mecanismo.

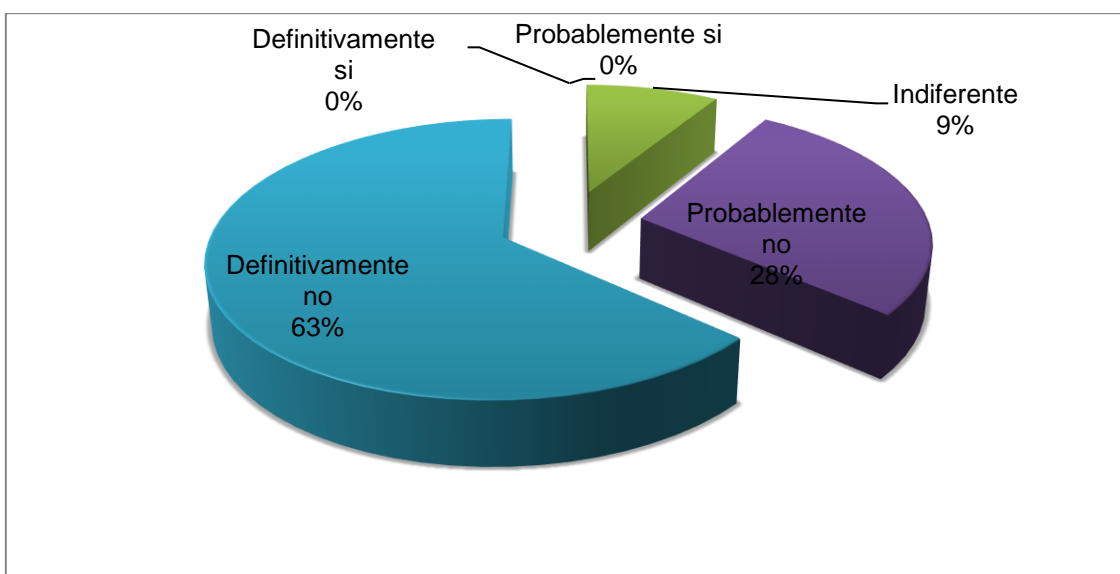
13. ¿Se ha establecido un sistema de protección de la innovación?

GRÁFICO 13: SISTEMA DE PROTECCIÓN DE LA INNOVACIÓN

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Indiferente	13	9%
	Probablemente no	41	28%
	Definitivamente no	94	64%
	TOTAL		148

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 13: SISTEMA DE PROTECCIÓN DE LA INNOVACIÓN



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

El tema de protección y promulgación de los nuevos métodos que se desarrollen en la empresa, no se ha considerado importante. Este tema está concatenado a la ausencia de un sistema de gestión de la innovación, por lo que no es posible determinar acciones para proteger y difundir los temas de innovación, sin un sistema que acoja todo lo relacionado al tema de la innovación.

14. ¿Se ha establecido un sistema para la transferencia tecnológica?

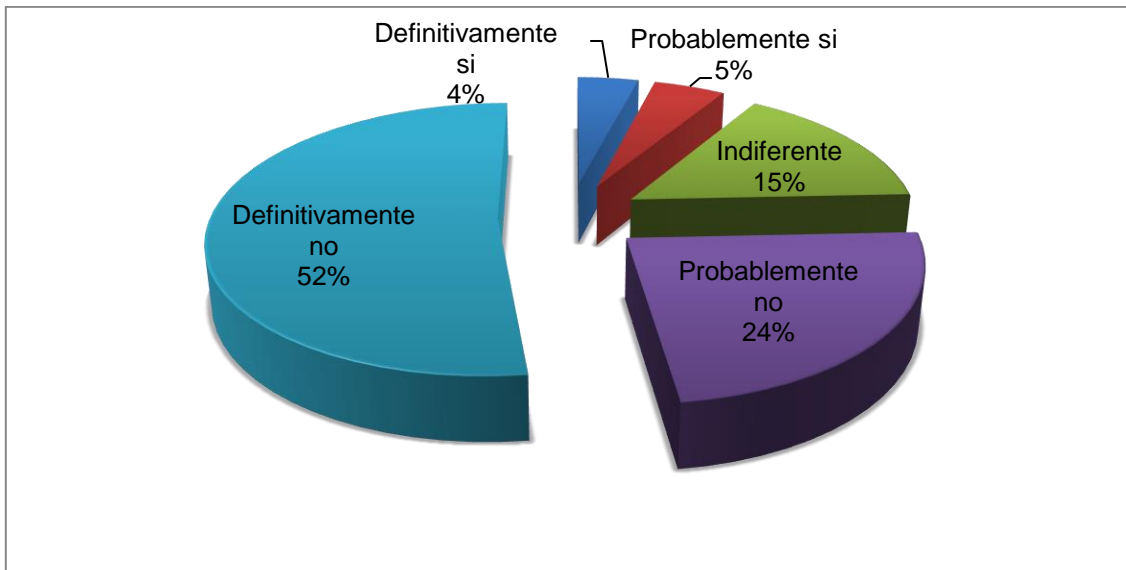
GRÁFICO 14: SISTEMA DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO
------	------------	---------

		FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	Definitivamente si	6	4%
	Probablemente si	7	5%
	Indiferente	23	16%
	Probablemente no	35	24%
	Definitivamente no	77	52%
	TOTAL	148	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 14: SISTEMA DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

La transferencia tecnológica entre instituciones permite mejorar los procesos de la empresa, con tecnologías que busque la eficacia de los recursos utilizados, ya sea este el tiempo o los implementos que se utilizan para la elaboración de un producto o servicio. La empresa AGUAPEN-EP, no recibe transferencia de tecnología de otras empresas análogas a la actividad que realiza, resultado de los limitados convenios interinstitucionales que mantiene.

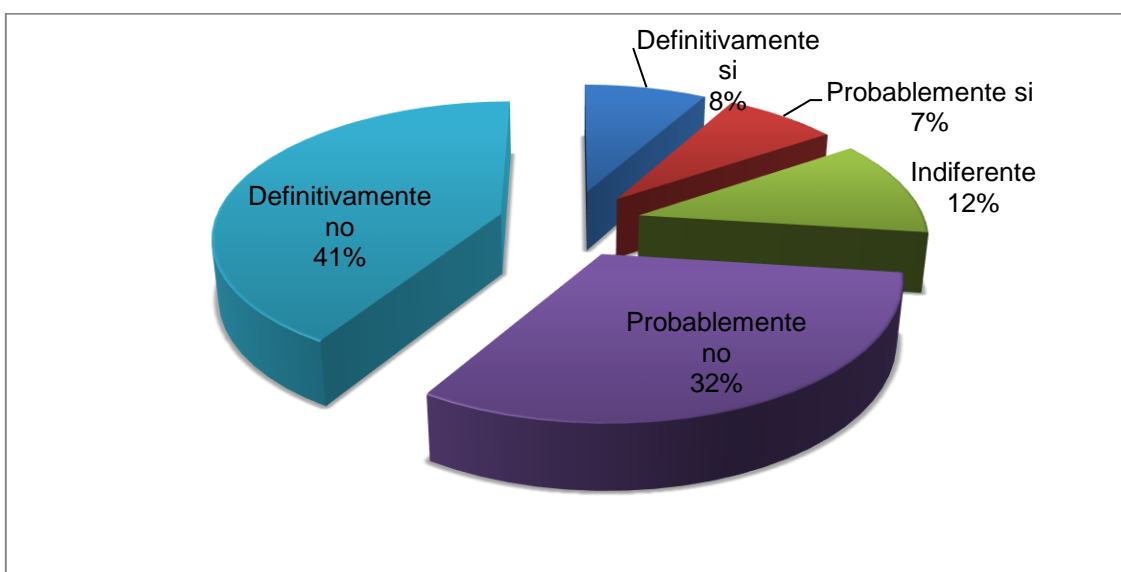
15. ¿Se ha desarrollado un manual de procesos y procedimientos para la empresa?

GRÁFICO 15: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
15	Definitivamente si	12	8%
	Probablemente si	11	7%
	Indiferente	17	11%
	Probablemente no	47	32%
	Definitivamente no	61	41%
	TOTAL	148	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 15: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

Los manuales de procesos y procedimientos son una importante herramienta de transferencia de conocimientos, de estandarización y optimización de los procesos de una empresa, debido a que definen cuales son los pasos a seguir para lograr un fin. La gestión de AGUAPEN-EP, no cuenta con manuales de proceso y procedimientos que determinen las acciones, actividades y responsabilidades del personal en cada puesto de trabajo, lo que nos conduce a la conclusión que muchas de sus acciones se las realiza de forma empírica.

16. ¿Se aplica el análisis de cadena de valor en los procesos de la empresa?

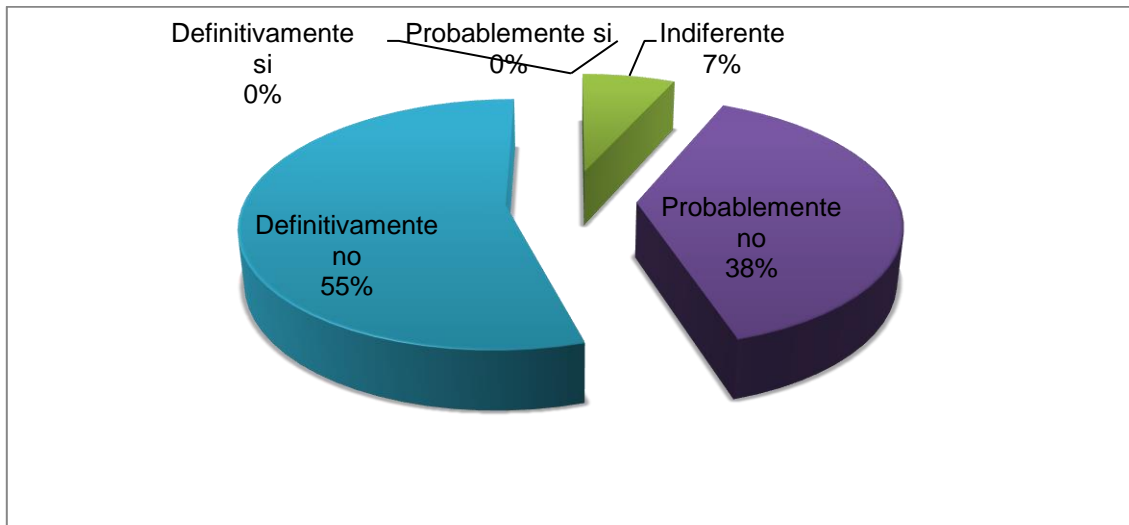
GRÁFICO 16: ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE

16	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Indiferente	10	7%
	Probablemente no	57	39%
	Definitivamente no	81	55%
	TOTAL	148	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 16: ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

La cadena de valor es un análisis administrativo que se realiza al proceso necesario para entrega un producto o servicio hasta el consumidor, este análisis parte desde la producción hasta la comercialización, y busca determinar los aciertos y errores que comenten en este proceso, para corregir y optimizar el proceso. De acuerdo a los resultados de la encuesta AGUAPEN-EP no se aplica el análisis costo beneficio al proceso de producción hasta la comercialización de su producto y servicios, con lo que no ha podido definir la problemática que pudiera existir.

17. ¿La Empresa aplica un análisis costo-beneficio para todos los proyectos que ejecutará?

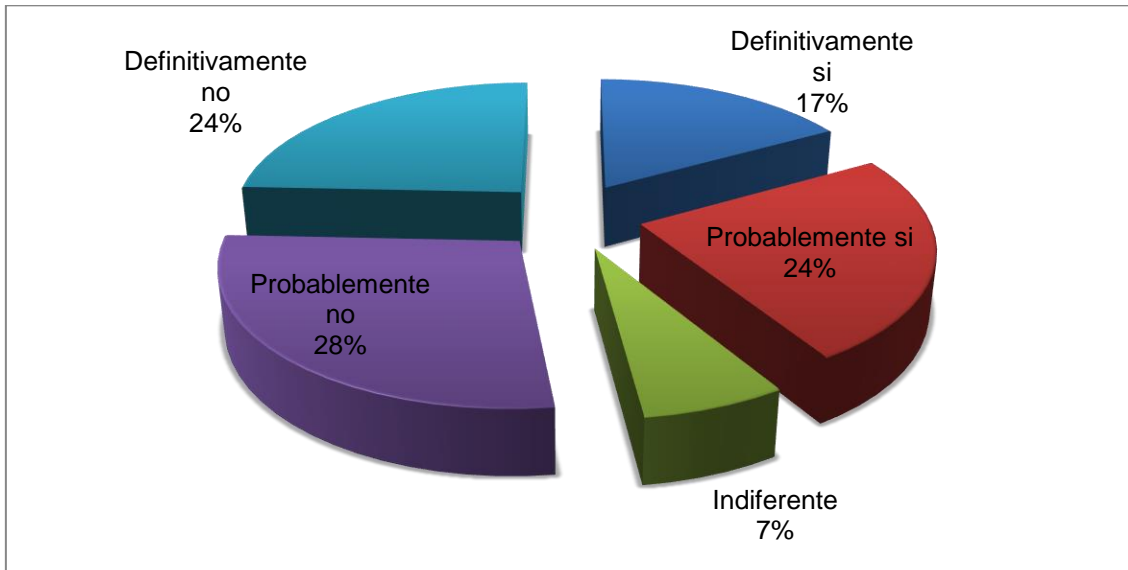
GRÁFICO 17: ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Definitivamente si	25	17%

17	Probablemente si	36	24%
	Indiferente	10	7%
	Probablemente no	41	28%
	Definitivamente no	36	24%
	TOTAL	148	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 17: ANÁLISIS COSTO BENEFICIO



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

El análisis costo beneficio se aplica a las inversiones públicas, puesto que este tipo de proyectos no busca una rentabilidad económica, sino un mejorar la calidad de vida de las personas. En este sentido en los resultados sugieren que la Empresa no aplica este análisis para la realización de sus proyectos, por lo que las acciones se las realiza en respuesta a temas políticos de la localidad.

18. ¿Se han desarrollado estrategias para mejorar eficacia en los procesos de comercialización?

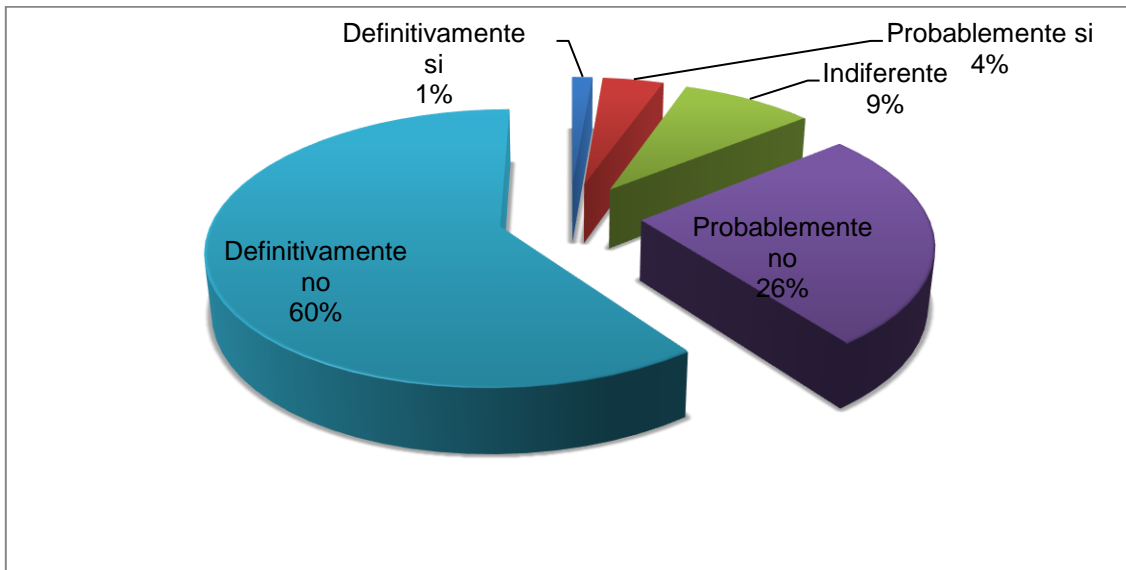
GRÁFICO 18: EFICACIA EN LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE

18	Definitivamente si	2	1%
	Probablemente si	6	4%
	Indiferente	13	9%
	Probablemente no	38	26%
	Definitivamente no	89	60%
	TOTAL	148	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 18: EFICACIA EN LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

El proceso de comercialización de un producto es quizás una de las etapas más importantes en las empresas, ya que de ella dependerán los ingresos económicos para la permanencia en el mercado. Si bien es cierto AGUAPEN-EP, al ser una empresa pública, no busca generar una utilidad, sin embargo al prestar un servicio público está en la obligación de actuar con calidad y calidez, alcanzado la eficacia en todas sus etapas, incluyendo la comercialización.

19. ¿La empresa ha considerado a la productividad como política institucional?

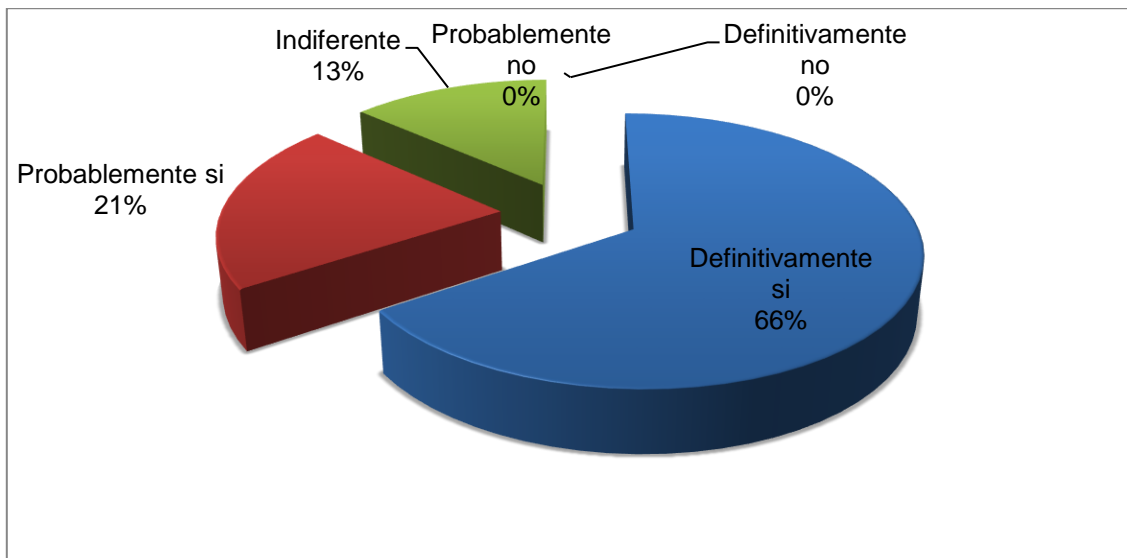
GRÁFICO 19: PRODUCTIVIDAD COMO POLÍTICA INSTITUCIONAL

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE

19	Definitivamente si	44	66%
	Probablemente si	14	21%
	Indiferente	9	13%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL	67	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 19: PRODUCTIVIDAD COMO POLÍTICA INSTITUCIONAL



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

La productividad en las empresas constituye un eje transversal, ya que se busca generar mejores resultados en la gestión de todos los departamentos. En la empresa AGUAPEN-EP, se ha considerado a la productividad como una política institucional, sin embargo es necesario realizar una planificación adecuada para lograr este objetivo, en el que se puede considerar la elaboración de un modelo de gestión adecuado a sus necesidades.

20. ¿La empresa ha incorporado nuevas tecnologías a su gestión?

GRÁFICO 20: NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN

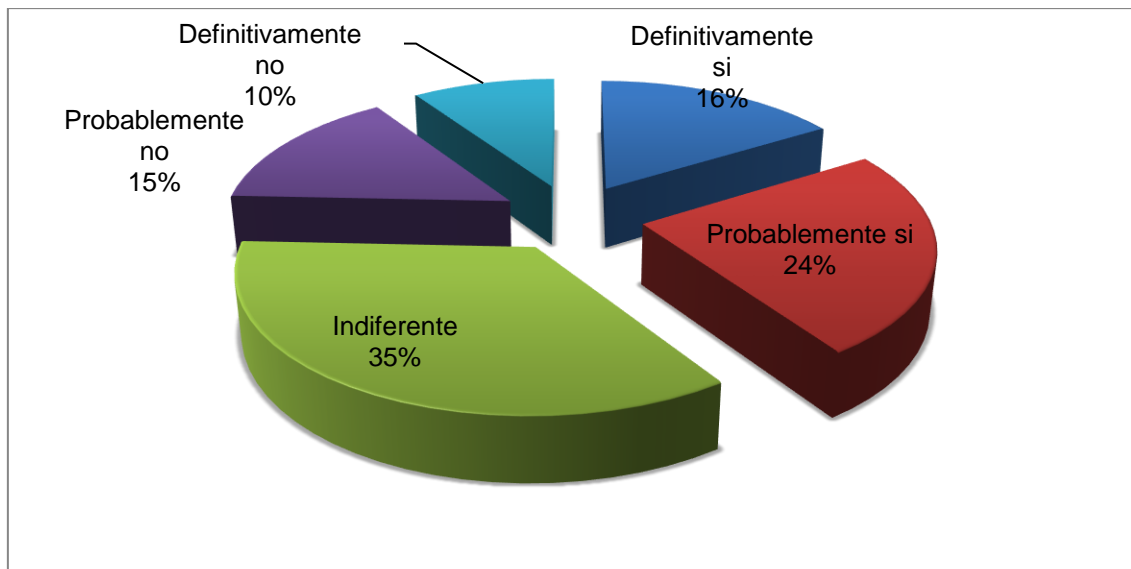
ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
20	Definitivamente si	24	16%
	Probablemente si	36	24%

	Indiferente	52	35%
	Probablemente no	22	15%
	Definitivamente no	14	9%
	TOTAL	148	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 20: NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Martha Chalén González

En toda organización la tecnología juega un papel fundamental, al disminuir los tiempos en que se realiza cada actividad; con la tecnología se mejoran no solo el proceso de elaboración del producto, sino la calidad de ella. En lo referente a las tecnologías que utiliza la empresa AGUAPEN-EP, en general sí ha realizado una actualización de la tecnología que utiliza para su gestión; sin embargo aún existen áreas que no se han beneficiado de ese proceso.

21. ¿La empresa aplica el modelo de gestión por objetivos?

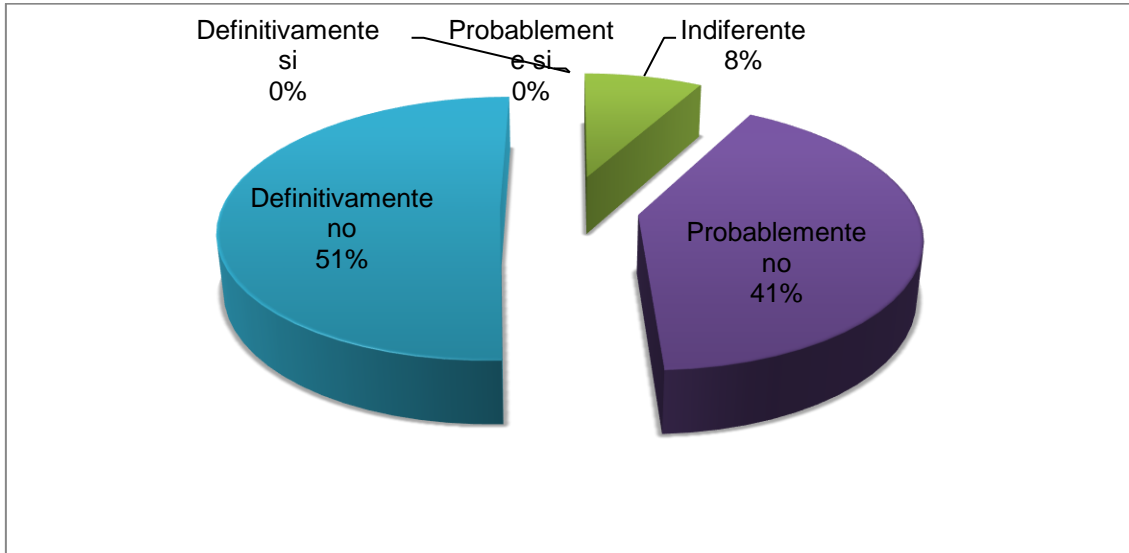
GRÁFICO 21: MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
21	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Indiferente	12	8%

Probablemente no	61	41%
Definitivamente no	75	51%
TOTAL	148	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 23: MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

Los modelos de gestión son directrices a las acciones que realiza la empresa, por lo que del modelo que aplique dependerán los resultados. AGUAPEN-EP no aplica el modelo de gestión por objetivos, sin que esto signifique una anarquía institucional, sino más bien una falta de dirección clara de las metas que se desea alcanzar.

22. ¿Se han diseñado estrategias orientadas a la eficiencia de los departamentos de la empresa?

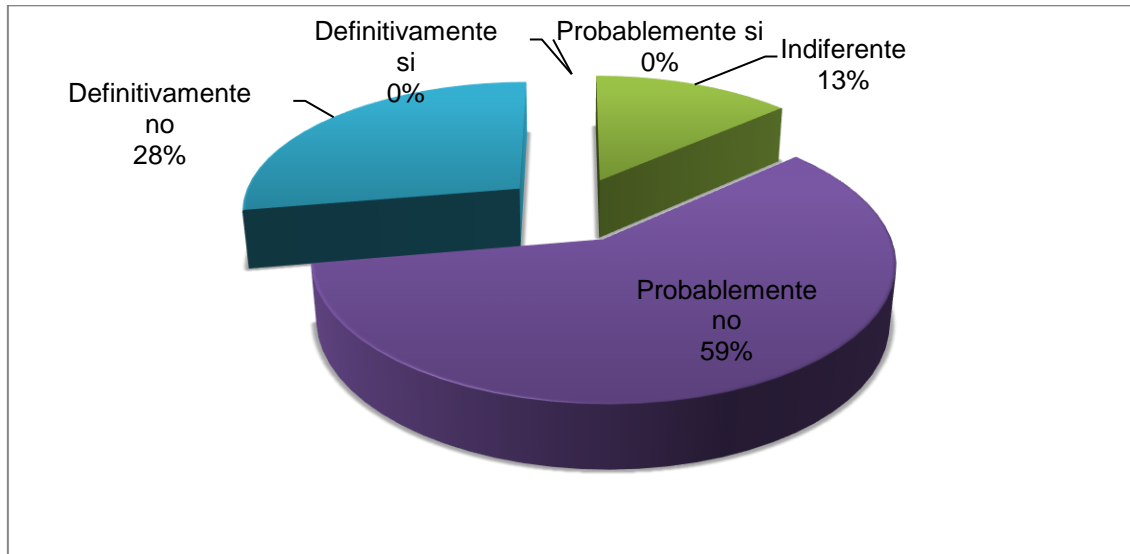
GRÁFICO 22: ESTRATEGIAS DEPARTAMENTALES

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Definitivamente si	0	0%

22	Probablemente si	0	0%
	Indiferente	20	14%
	Probablemente no	87	59%
	Definitivamente no	41	28%
	TOTAL	148	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 22: ESTRATEGIAS DEPARTAMENTALES



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

Cada departamento realiza funciones específicas, por lo que las estrategias para alcanzar un mejor desarrollo, deben considerar cada particularidad al momento de diseñar acciones. Al respecto los departamentos de AGUAPEN-EP no cuentan con estrategias para las actividades que realizan, ejecutando sus actividades con posibles incongruencias a los objetivos deseados.

23. ¿Se ha realizado una evaluación de la satisfacción del servicio que recibe el cliente?

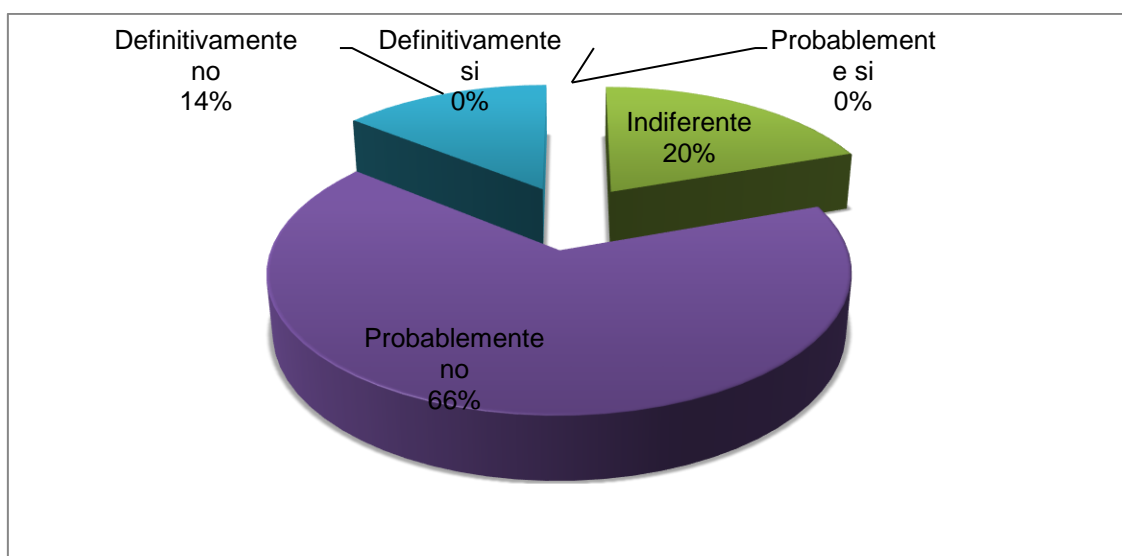
GRÁFICO 23: EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE

23	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Indiferente	29	20%
	Probablemente no	98	66%
	Definitivamente no	21	14%
	TOTAL	148	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 23: EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

En las empresas privadas la satisfacción del cliente es lo más importante en toda la cadena de valor, ya que de esta dependerá los resultados económicos de su actividad, sin embargo en las empresas públicas este aspecto pasa a un segundo plano. En AGUAPEN-EP, el tema de la satisfacción del cliente poco ha sido considerado, sin que se busque mejorar los tiempos de respuesta y solución a los problemas que el usuario presente, al trato que se brinde y sobre todo a la minimización de situación que repercutan en el normal servicio que presta la Empresa.

24. ¿Se ha desarrollado estrategias para mejorar la imagen de la empresa a la ciudadanía?

GRÁFICO 24: ESTRATEGIAS DE IMAGEN

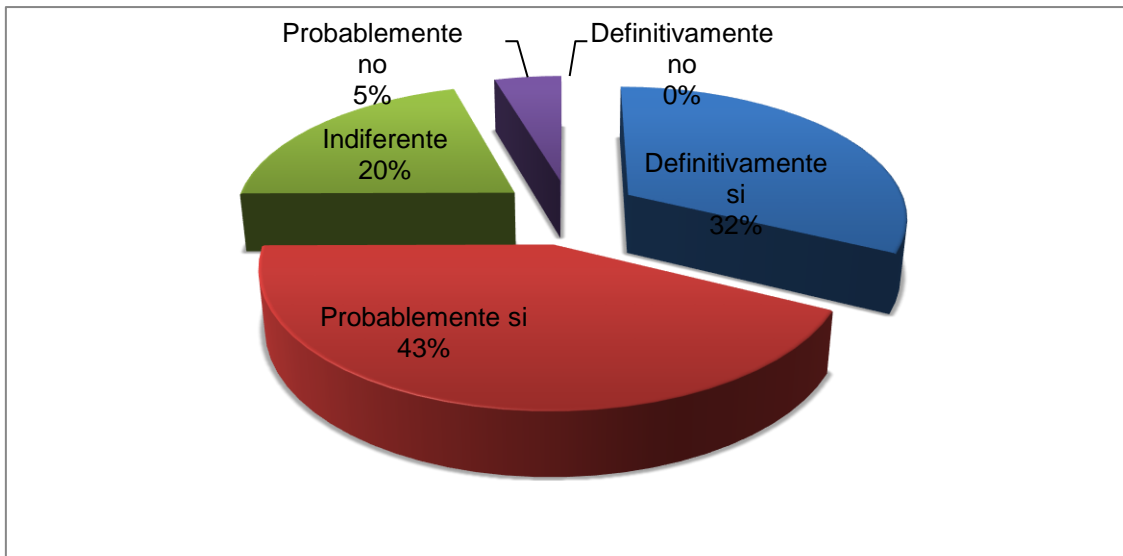
ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE

24	Definitivamente si	25	17%
	Probablemente si	16	11%
	Indiferente	20	14%
	Probablemente no	48	32%
	Definitivamente no	39	26%
	TOTAL	148	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 24: ESTRATEGIAS DE IMAGEN



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Martha Chalén González

Si bien es cierto que la imagen de una empresa depende de la calidad del producto que presenten al mercado, siempre es necesario contar con una adecuada difusión de la marca, para una buena proyección de la marca a los clientes o usuarios. La empresa ha realizado una proyección de su imagen, sin embargo aún mantiene una percepción negativa, por lo que estas estrategia son insuficientes para el objetivo.

25. ¿Qué factores y en qué nivel influyen en los resultados de innovación?

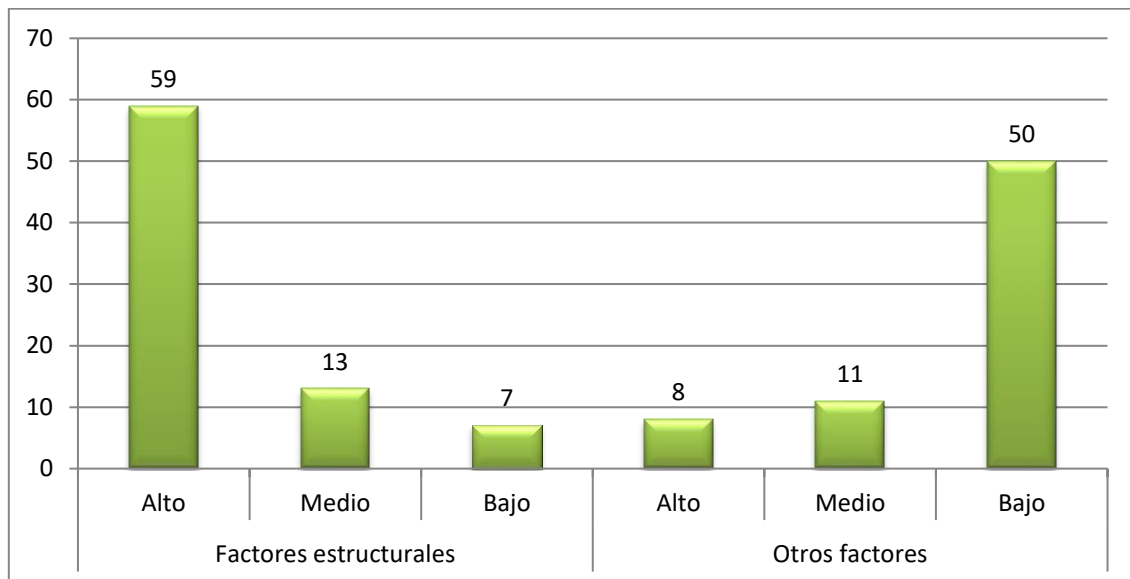
CUADRO 25: FACTORES ESTRUCTURALES

ITEM	RESPUESTAS	VALORACIÓN	USUARIO	
			FRECUENCIA	PORCENTAJE
		Alto	59	40%

25	Factores estructurales	Medio	13	9%
		Bajo	7	5%
	Otros factores	Alto	8	5%
		Medio	11	7%
		Bajo	50	34%
	TOTAL		148	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 25: FACTORES ESTRUCTURALES



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

Los factores estructurales en la empresa AGUAPEN-EP, de acuerdo a los resultados de la encuesta, deben ser revisados para su mejora. Estas modificaciones tienen por objetivo mejorar los resultados de innovación que mantiene AGUAPEN-EP.

26. ¿Se han realizado acciones para la innovación de los procesos de comercialización de los servicios de la empresa?

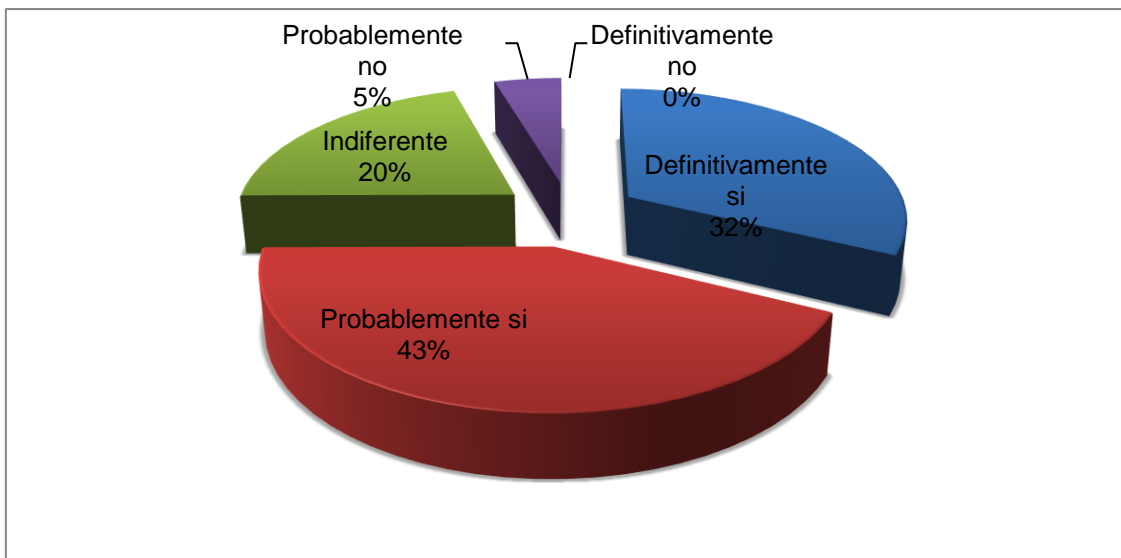
GRÁFICO 24: INNOVACIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN

ÍTEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE

26	Definitivamente si	25	17%
	Probablemente si	16	11%
	Indiferente	20	14%
	Probablemente no	48	32%
	Definitivamente no	39	26%
	TOTAL	148	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

GRÁFICO 24: INNOVACIÓN A LA COMERCIALIZACIÓN



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Martha Chalén González

El tema de comercialización de los servicios que presta aguapen, no ha tenido una mayor innovación durante los últimos años, a tal punto que el 32% y el 26% consideran que probablemente si y definitivamente si se han realizado estrategias para innovar el proceso de comercialización de AGUAPEN-EP. Este devela un problema que se debe tener en cuenta para su solución.

2.2 Relación entre problema e hipótesis

Cuadro 2: Relación problema - hipótesis

PROBLEMA GENERAL	HIPOTESIS GENERAL
-------------------------	--------------------------

Deficientes factores estructurales y su incidencia en los resultados de innovación de la empresa AGUAPEN-EP, en la Provincia de Santa Elena	La incidencia de los factores estructurales mejorará los resultados de la innovación de empresa AGUAPEN-EP, en la Provincia de Santa Elena
PROBLEMAS ESPECIFICOS	HIPOTESIS PARTICULAR
¿Cómo la normativa desactualizada ha incidido en las acciones de cambio en la gestión de la empresa?	Si se cuenta con una normativa actualizada mejorarán las acciones en la gestión de la Empresa.
¿De qué manera afecta el inadecuado modelo de gestión en la productividad de las direcciones o departamentos de la Empresa?	Un modelo de gestión mejora la productividad de las direcciones o departamentos de la Empresa.
¿Qué efectos ha provocado el limitado presupuesto en la innovación de la empresa?	Un adecuado presupuesto permitirá aplicar la innovación en todas las áreas de la Empresa.
¿Cuál ha sido el efecto del reducido monitoreo a los proceso en la toma de medidas correctivas de la gestión administrativa?	Un eficiente monitoreo de los proceso contribuirá a la toma de medidas correctivas en la gestión administrativa.
¿Cuál es el beneficio de una adecuada gestión de los factores estructurales para la innovación de la Empresa AGUAPEN-EP, en Santa Elena?	Una adecuada gestión de los factores estructurales incidirá en un proceso adecuado de innovación de la Empresa AGUAPEN-EP.

Elaborado por: Martha Chalén González

2.3 UNIDAD DE ANALISIS DEL TRABAJO DE CAMPO POBLACION Y MUESTRA.

La unidad de análisis de esta investigación estuvo construida por 148 empleados, que representan el total de la población de estudio. Para llevar a cabo este trabajo la metodología aplicada se basó en realizar un diagnóstico mediante investigación de campo para obtener datos empíricos del comportamiento de los factores estructurales y la innovación a través de la aplicación de un cuestionario por una vez durante los meses de enero a febrero de 2015. La encuesta utilizada ver Anexo 1 se basa en 14 items para miden los factores estructurales y 12 para medir los resultados de la innovación. VER ANEXO.

ENCUESTA A EMPLEADOS DE AGUAPEN-EP

DATOS GENERALES

EDAD

Menos de 20	0
21 a 35	73
36 a 50	65
Mas de 50	<u>10</u>
Suma	148

GENERO

Masculino	88
Femenino	60
Suma	<u>148</u>

GRADO DE INSTRUCCIÓN

Cuarto Nivel	10
Tercer nivel	50
Bachiller	78
Incompleto	<u>10</u>
Suma	148

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

1 a 5	70
6 a 10	45

11 o más años	33
Suma	148

NIVEL
JERARQUICO

Empleado	128
Mando	
Intermedio	15
Directivo	5
Suma	148

**FACTORES
ESTRUCTURALES**

	Definitivamente si (1)	Probablemente si (2)	Indiferente (3)	Probablemente no(4)	Definitivamente no (5)
1. ¿Existe un departamento, área o puesto que regule las actividades de Innovación?					
2. ¿Existen políticas de innovación para las diferentes áreas de la Empresa Aguapen-EP?					
3. ¿Cuenta con equipos de Trabajos permanentes conectados en un sistema de Gestión de Conocimiento?					
4. ¿La realización del Presupuesto institucional acoge proyectos destinados a la Innovación de la Empresa?					
5. ¿Existe una planificación en materia de capacitaciones para el Talento Humano de Aguapen-EP?					
6. ¿Existe una estructura de cooperación para el desarrollo de innovación (Acuerdos de colaboración con otras Entidades)					
7. ¿El plan estratégico cuenta con Proyectos de Innovación?					

8¿ Se ha desarrollado un programa de motivación para el Talento Humano de Aguapen-Ep?					
9¿ Se ha establecido un sistema de Calidad para la Gestión de la Empresa?					
10¿ Se ha establecido un Sistema de Gestión para la Innovación de la Empresa?					
11¿ Se ha establecido un Sistema de Inteligencia Organizacional?					
12¿ La empresa cuenta con un sistema de recompensas que motive al Talento Humano?					
13¿ Se ha establecido un sistema de protección de innovación ?					
14¿ Se ha establecido un sistema para la transferencia tecnológica?					
INNOVACION					
15¿ Se ha desarrollado un manual de procesos y procedimientos para la Empresa?					
16¿ Se aplica el análisis de cadena de valor en los procesos de la Empresa?					
17¿ Se han realizado acciones para la innovación de los procesos de comercialización de los servicios de la empresa?					

18¿La empresa aplica un análisis costo-beneficio para todos los proyectos que ejecutara?					
19¿Se han desarrollado estrategias para mejorar eficacia en los procesos de comercialización?					
20¿La empresa ha considerado a la productividad como política institucional?					
21¿La Empresa cuenta con un sistema de Calidad para la mejora de procesos y servicios ?					
22¿La Empresa ha incorporado nuevas tecnologías a su gestión?					
23¿La Empresa aplica el modelo de gestión por objetivos?					
24¿Se han diseñado estrategias orientadas a la eficiencia de los departamentos de la Empresa?					
25¿Se ha realizado una evaluación de la satisfacción del servicio que recibe el cliente?					
26¿Se ha desarrollado estrategias para mejorar la imagen de la empresa a la ciudadanía?					

Elaborado por: Martha Chalén González

La encuesta fue aplicada por la Jefe de Compras Públicas, la cual reunió a todo el personal de la entidad a una reunión de trabajo, donde se explicó la importancia de la veracidad en las respuestas, como resultado de la percepción

que tenía cada uno sobre el procedimiento de cada indicador a medir dentro de la empresa.

Para comprobar la confiabilidad de la encuesta, la cual determina las medidas de la realidad y sus criterios de calidad se aplicó la prueba Alfa de Cronbach. El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Se obtienen los siguientes resultados.

Estadísticos de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,847	26

Fuente SPSS

En esta tabla se puede verificar el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.847, superior al valor establecido como aceptable de 0,8 por lo que se puede afirmar que existe una fiabilidad buena para los datos seleccionados. A mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1.

A continuación se analiza la tabla de Estadísticos, total elemento. Para analizar el comportamiento del coeficiente Alfa de Cronbach, si se elimina algunas de los ítems de los datos analizados. Observándose que cualquier ítem de los datos que se elimine mantiene un resultado similar al obtenido inicialmente.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Existe un departamento, área o puesto que regule las actividades de Innovación?	90,90	333,289	-,183	,852

¿Existen políticas de innovación para las diferentes áreas de la Empresa Aguapen-EP?	90,78	323,521	,132	,849
¿Cuenta con equipos de Trabajos permanentes conectados en un sistema de Gestión de Conocimiento?	91,20	294,693	,859	,842
¿La realización del Presupuesto institucional acoge proyectos destinados a la Innovación de la Empresa?	91,41	294,406	,798	,842
¿Existe una planificación en materia de capacitaciones para el Talento Humano de Aguapen-EP?	90,78	323,521	,132	,849
¿Existe una estructura de cooperación para el desarrollo de innovación (Acuerdos de colaboración con otras Entidades)	91,20	294,693	,859	,842
¿El plan estratégico cuenta con Proyectos de Innovación?	91,41	294,406	,798	,842
¿Se ha desarrollado un programa de motivación para el Talento Humano de Aguapen-Ep?	91,20	294,693	,859	,842
¿Se ha establecido un sistema de Calidad para la Gestión de la Empresa?	91,41	294,406	,798	,842
¿Se ha establecido un Sistema de Gestión para la Innovación de la Empresa?	90,90	333,289	-,183	,852
¿Se ha establecido un Sistema de Inteligencia Organizacional?	90,78	323,521	,132	,849
¿La empresa cuenta con un sistema de recompensas que motive al Talento Humano?	91,20	294,693	,859	,842
¿Se ha establecido un sistema de protección de innovación?	91,41	294,406	,798	,842

¿Se ha establecido un sistema para la transferencia tecnológica?	90,78	323,521	,132	,849
¿Se ha desarrollado un manual de procesos y procedimientos para la Empresa?	39,38	83,434	,851	,824
¿Se aplica el análisis de cadena de valor en los procesos de la Empresa?	39,58	82,504	,826	,824
¿Se han realizado acciones para la innovación de los procesos de comercialización de los servicios de la empresa?	39,38	83,434	,851	,824
¿La empresa aplica un análisis costo-beneficio para todos los proyectos que ejecutara?	39,58	82,504	,826	,824
¿Se han desarrollado estrategias para mejorar eficacia en los procesos de comercialización?	38,95	101,147	-,009	,850
¿La empresa ha considerado a la productividad como política institucional?	39,38	83,434	,851	,824
¿La Empresa cuenta con un sistema de Calidad para la mejora de procesos y servicios?	39,58	82,504	,826	,824
¿La Empresa ha incorporado nuevas tecnologías a su gestión?	38,95	101,147	-,009	,850
¿La Empresa aplica el modelo de gestión por objetivos?	39,38	83,434	,851	,824
¿Se han diseñado estrategias orientadas a la eficiencia de los departamentos de la Empresa?	39,58	82,504	,826	,824
¿Se ha realizado una evaluación de la satisfacción del servicio que recibe el cliente?	39,38	83,434	,851	,824

¿Se ha desarrollado estrategias para mejorar la imagen de la empresa a la ciudadanía?	39,58	82,504	,826	,824
---	-------	--------	------	------

FUENTES SPSS

2.4 Verificación de la hipótesis

Considerando los resultados obtenidos en la encuesta se puede concluir que los factores que más inciden en los resultados de innovación es el tema presupuestario y el de planificación, ya que se debe considerar estos factores para aplicar de mejor manera la innovación a nivel institucional.

Se ha considerado las respuestas obtenidas en las veinticinco preguntas realizadas al talento humano de la empresa AGUAPEN-EP, y se pudo verificar que los factores estructurales mantienen una deficiencia en varios de sus aspectos, entre ellos la normativa, el modelo de gestión o en lo presupuestario, que han mantenido un bajo nivel en los resultados de innovación.

Considerando esto la realización de un plan para la mejora de los factores estructurales constituye el primer paso para mejorar este tema. Es necesario para ello contar con las directrices adecuadas para una modificación acertada de los aspectos problemáticos identificados y que con un plan se buscará mejorar.

El talento humano participará en la formulación del plan, con lo que proporcionarán sus criterios desde la perspectiva de cada área, con el objetivos de que este se ajuste a las necesidades reales de la empresa, innovando de este modo los factores estructurales.

Ante esto se concluye que la hipótesis planteada es válida, por lo que los factores estructurales mejorarán los resultados de innovación de la empresa AGUAPEN-EP, en la provincia de Santa Elena.

2.5 Conclusiones parciales

El modelo que aplica AGUAPEN-EP, no acoge las necesidades reales, por lo que no cuenta con directrices claras en cuanto a las acciones que cada departamento o área debe realizar.

En el tema presupuestario se concluyó que este no acoge proyectos de innovación, manteniendo la misma estructura administrativa, de procesos y procedimientos desde que se creó la empresa.

En lo referente a las políticas y procedimientos se encontró con que no se encuentran definidos, por lo que no es posible realizar un adecuado monitoreo y evaluación de los resultados de gestión.

Los factores estructurales necesitan ser revisados y modificados, para solucionar la problemática en cuanto a presupuesto, normativa y modelo de gestión aplicando una adecuada innovación en cada uno de ellos.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRUCTURAL E INNOVACIÓN DE LA EMPRESA AGUAPEN-EP, EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA ENCUESTA

Luego de la aplicación de la encuesta y su procesamiento mediante métodos de estadística multivariada se muestran los siguientes resultados:

Las primeras preguntas están basadas en la información demográfica de la población objeto de estudio, tales como la edad de los encuestados, el sexo, la titulación de los mismos, el tiempo de servicio en la empresa y la jerarquía en la empresa. Estos datos se pueden observar detenidamente en el Anexo 3.

3.1.2 Resultado y análisis del segundo grupo de preguntas

En este análisis se comienza mostrando la cantidad de personas encuestadas que responden a cada una de las preguntas realizadas en la encuesta. Las respuestas a las preguntas son múltiples, existiendo un total de 5 opciones para cada una de ellas. De los cuales tienen 14 indicadores para los factores estructurales y 12 que miden la innovación. Cada pregunta responde a los diferentes ítems, observándose el comportamiento de cada una de las variables a través de los mismos, con 5 respuestas.

1. Definitivamente Si
2. Probablemente Si
3. Indiferente
4. Probablemente No
5. Definitivamente No

Se propone una escala del 1 al 5, donde el 1 corresponde a Definitivamente Si, el 2 **Probablemente Si**, el 3 a **SO**, el 4 a **DA** y el 5 a **TDA**. **Se plantean cuatro conjuntos o dimensiones que corresponden a cada una de las variables y**

se pretende determinar si realmente los factores estructurales y la innovación están relacionadas entre sí, además de comprobar la relación existente entre ellas.

3.1.2.1 Resultado del análisis correlacional canónico

Tabla Ajuste de las variables

		Dimensión		
		1	2	Suma
Pérdida	Conjunto 1	,218	,296	1,431
	Conjunto 2	,520	,447	1,684
	Media	,259	,287	1,328
Autovalores		,748	,716	
Ajuste				2,881

Fuente: SPSS

Se puede verificar que el modelo tiene un aceptable ajuste, pues la suma tiene que dar un valor aproximado a 4 y da 2,881, un valor mucho más próximo a 4 que a 1, ya que se está verificando con dos dimensiones.

Entonces se afirma que la relación entre las variables factores estructurales e innovación se encuentra en los parámetros aceptados. Podemos asegurar en forma general que la aplicación de la correlación canónica aplicada para estas variables está medianamente relacionadas entre ellas.

A partir de estos resultados se realizó un análisis, teniendo en cuenta cada par de variables, obteniendo que las variables de mejor ajuste entre ellas son:

1. Los factores estructurales y la innovación, con un ajuste de 1,431. Este ajuste es aceptable, pues son dos variables, o dos dimensiones y el ajuste está próximo a dos (2), se puede verificar que las variables están relacionadas

A partir de esta demostración se agruparan en dos grupos los siguientes indicadores:

INDICADORES DE GESTION

1. Los ejecutivos regulan las actividades de innovación
2. El trabajo favorece resultados óptimos
3. Estabilidad de clientes en el mercado
4. Colaboración entre empleados mediante el compromiso
5. Estrategias de proyectos de innovación
6. Sistema de gestión en el Talento Humano
7. Recompensas en reconocimiento del Talento Humano
8. Mejora de procesos y Tecnología

INDICADORES DE APOYO

1. Establecer los objetivos de la Empresa
2. Redistribuciones de funciones a los funcionarios
3. Definir Políticas de Innovación de trabajo
4. Fomentar los manuales de procesos de innovación
5. Comunicación entre los departamentos
6. Estrategias orientadas a la eficiencia departamentales
7. Evaluación constante para ascensos
8. Estrategias de mejora de imagen de la Empresa

3.2 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

El presente trabajo consistió en diseñar los factores estructurales de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN-EP, que determinen la mejora de los resultados de innovación. La innovación como medio de desarrollo permitirá mejorar la gestión de esta empresa.

Para la elaboración de este proyecto se tomó como base la información suministrada por los directivos y talento humano de los diferentes

departamentos, lo que permitió determinar las modificaciones que deben realizarse a los factores estructurales.

Para la realización de este rediseño se ha considerado diversas fuentes bibliográficas, entre las que destacamos la Guía metodológica de planificación institucional emitida por la SENPLADES (2011), El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; y, el libro de Auditoría Administrativa de Enrique Benjamín Franklin (2007).

La Empresa Pública Municipal Mancomunada Aguapen-EP, está estructurada en tres niveles: asesor, apoyo y operativo; que a su vez acogen a un total de ocho direcciones, veintidós departamento y 6 áreas dependientes de la Gerencia General.

3.3 OBJETIVOS

3.2.1 Objetivo general

Mejorar los resultados de innovación aplicando el diseño de los factores estructurales que conduzca al alcance los objetivos de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN-EP, provincia de Santa Elena.

3.2.2 Objetivos específicos

Elaborar los lineamientos para la elaboración de los elementos orientadores de la empresa mediante la participación del talento humano de AGUAPEN-EP.

Definir el ciclo del presupuesto de AGUAPEN-EP considerando la normativa vigente en materia de planificación y finanzas aplicable a la empresa.

Asignar una metodología para la evaluación de la gestión de AGUAPEN-EP acoplado teorías compatibles a la naturaleza de la empresa.

3.4 JUSTIFICACIÓN

Los elementos orientadores conocidos también como el pensamiento estratégico determinan el rumbo que la empresa debe seguir para alcanzar el objetivo mayor, acoplando las acciones pertinentes para aportar al objetivo macro de AGUAPEN-EP.

El ciclo presupuestario para las instituciones del sector público es la médula de la planificación general, por lo que conocer cuáles son sus fases es primordial para la definición de los objetivos alcanzables. En el caso de AGUAPEN-EP al no ser una empresa que participa del Presupuesto General Del Estado, ha desarrollado este proceso de manera empírica sin una guía establecida o que sea análoga a su naturaleza.

La evaluación a la gestión es una de las partes de la administración que proporciona información real para la toma de decisiones a nivel gerencial, por lo que una adecuada metodología será una herramienta aplicable para alcanzar este objetivo.

La realización de este proyecto contribuirá a la gestión estratégica de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN-EP, solucionará parte de la problemática de la gestión empírica, otorgando herramientas admirativas que mejoren los resultados de innovación institucional.

3.5 REDISEÑO DE LOS FACTORES ESTRUCTURALES E INNOVACIÓN DE LA EMPRESA AGUAPEN-EP, EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.

3.4.1 De la estructura orgánica de la Empresa Pública Municipal Mancomunada Aguapen-EP.

La empresa Aguapen-EP, está dividida en tres niveles administrativos:

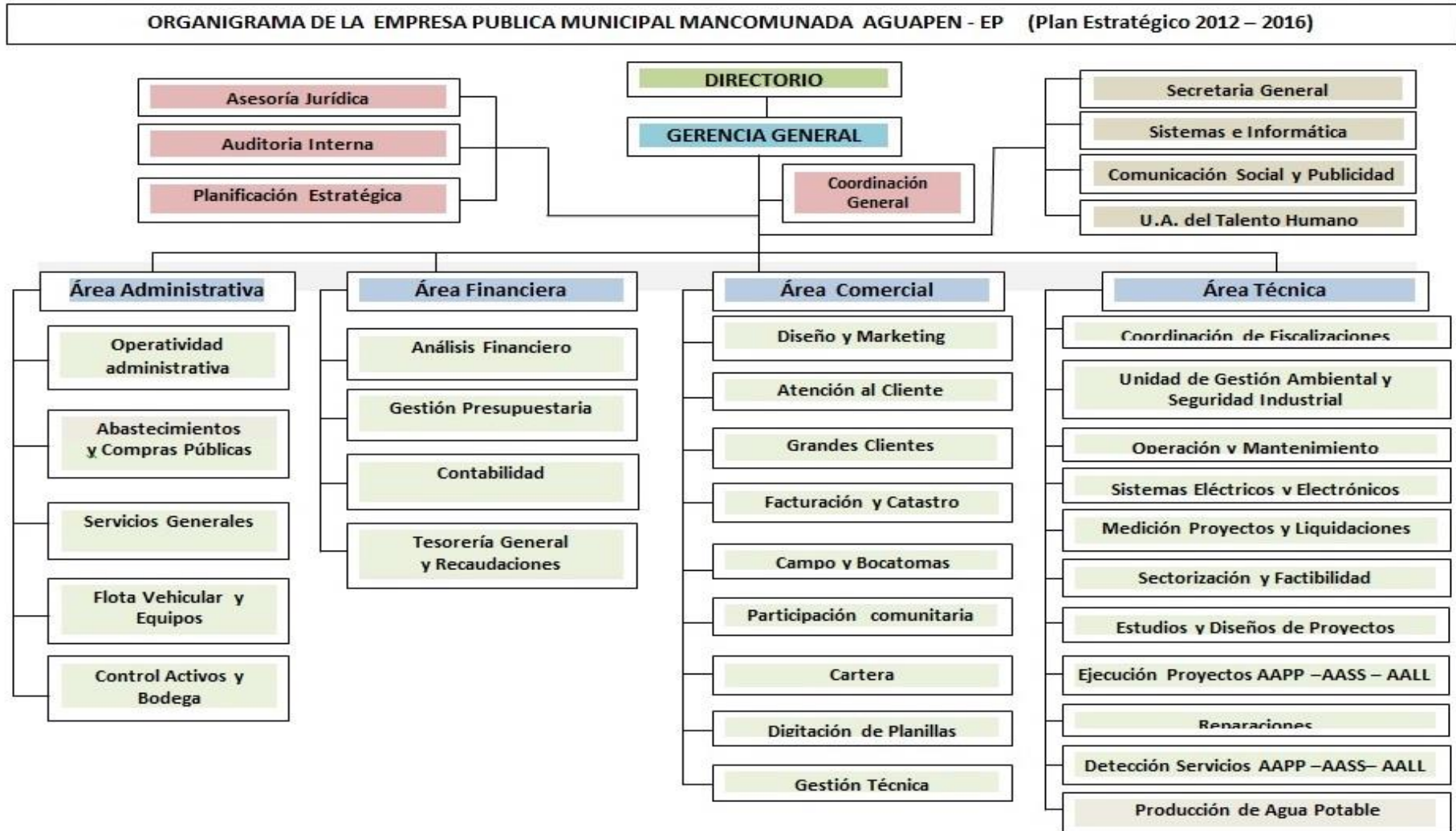
Nivel Legislativo: es el directorio de la empresa; está integrado por los Alcaldes de los cantones de Santa Elena, Salinas y La Libertad.

Nivel Ejecutivo: es responsable de la dirección, orientación, formulación, orientación y conducción de la ejecución de las políticas públicas de la Empresa. Está integrado por el Gerente General.

Nivel Asesor: es el nivel de consulta, planificación, consejo, asesoramiento y generación de políticas públicas.

Nivel Operativo: es el nivel de que gestiona el desarrollo organizacional y físico de la empresa, es en nivel que ejecuta las políticas que determina los otros niveles administrativos.

Organigrama actual de la Empresa Pública Municipal Mancomunada Aguapen-EP



En la actualidad el nivel ejecutivo, operativo y asesor se encuentra agrupado en áreas y departamentos como se muestra a continuación:

Área Administrativa.

Operativa administrativa.
Abastecimiento y compras públicas.
Servicios Generales.
Flota vehicular y equipos.
Control de activos y bodega.

Área Financiera

Análisis Financiero
Gestión Presupuestaria
Contabilidad
Tesorería General y Recaudaciones

Área Comercial

Diseño y Marketing
Atención al Cliente
Grandes Clientes
Facturación y Catastro
Campo y Bocatomas
Participación comunitaria
Cartera
Digitación de Planillas
Gestión Técnica

Área Técnica

Coordinación de Fiscalizaciones
Unidad de Gestión Ambiental y Seguridad Industrial
Operaciones y Mantenimiento
Sistemas Eléctricos y Electrónicos
Medición de Proyectos y Liquidaciones
Sectorización y Factibilidad

Estudios y Diseños de Proyectos
Ejecución Proyectos AAPP-AASS-AALL
Reparaciones
Detección Servicios AAPP-AASS-AALL
Producción de Agua Potable.

Nivel Asesor

Asesoría Jurídica
Auditoría Interna
Planificación Estratégica
Coordinación General
Secretaría General
Sistemas e Informática
Comunicación Social y Publicidad
U.A. del Talento Humano

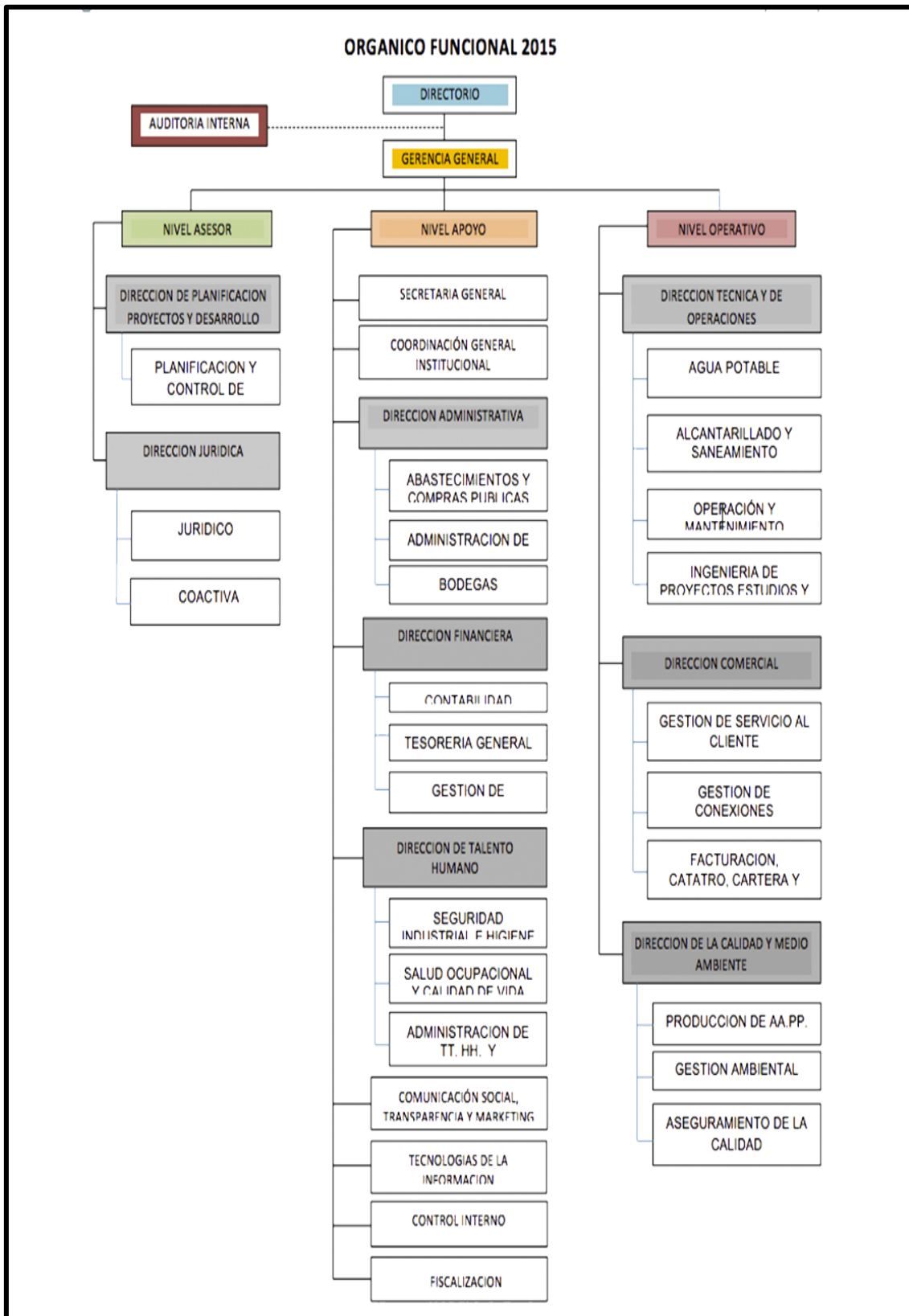
3.4.2 De la nueva estructura orgánica de la Empresa Pública Municipal Mancomunada Aguapen-EP.

Se ha propuesto estructurar a la empresa Aguapen-EP, en niveles de acción; el nivel asesor, el nivel de apoyo, y, el nivel operativo. Dentro de estos niveles se han agrupado las diversas direcciones y jefaturas, de acuerdo a su campo de acción.

En esta propuesta se ha considerado suprimir, modificar y crear varios departamentos, y, creado cuatro nuevas direcciones debido a la gestión propia de la Empresa. En este sentido la Dirección de Talento Humano, la Dirección de Calidad y Medio Ambiente, Dirección Jurídica, Dirección de Planificación, se suman a la Dirección Administrativa, Financiera, Comercial y Técnica para la gestión de Aguapen-EP.

A continuación se ha diseñado una propuesta de reestructuración a la estructura organizativa de Aguapen-EP, considerando los requerimientos en materia de normativa y operativa de la Empresa.

Gráfico: Nueva Estructura Organizativa de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN-EP.



- **NIVEL ASESOR**

- **DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS DE DESARROLLO**
PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

- **DIRECCIÓN JURÍDICA**
JURÍDICO
COACTIVA

- **NIVEL DE APOYO**

- SECRETARÍA GENERAL
COORDINACIÓN GENERAL INSTITUCIONAL
COMUNICACIÓN SOCIAL, TRANSPARENCIA Y MARKETING
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
CONTROL INTERNO
FISCALIZACIÓN

- DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

- ABASTECIMIENTOS Y COMPRAS PÚBLICAS
ADMINISTRACIÓN DE BIENES
BODEGA

- DIRECCION FINANCIERA**

- CONTABILIDAD
TESORERÍA GENERAL
GESTIÓN DEL PRESUPUESTO

- DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

- SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE EN EL TRABAJO
SALUD OCUPACIONAL Y CALIDAD DE VIDA

ADMINISTRACIÓN DE TT. HH.

- **NIVEL OPERATIVO**

DIRECCIÓN TÉCNICA Y DE OPERACIONES

AGUA POTABLE

ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO

OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

INGENIERÍA DE PROYECTOS, ESTUDIOS Y FACTIBILIDADES

DIRECCIÓN COMERCIAL

GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

GESTIÓN DE CONEXIONES

FACTURACIÓN, CATASTRO, CARTERA Y COBRANZAS

DIRECCIÓN DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE

PRODUCCIÓN DE AA. PP.

GESTIÓN AMBIENTAL

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

3.4.3 De los elementos orientadores de AGUAPEN-EP.

Los elementos orientadores de AGUAPEN-EP permiten definir hacia dónde se quiere llegar como empresa, haciendo posible gestionar y direccionar las acciones para alcanzar estos objetivos con calidad y eficiencia, concatenados con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

Se consideran elementos orientadores de AGUAPEN-EP a la misión, visión y los objetivos institucionales que deberán ser desarrollados en conjunto con la participación de todo el personal que labora en la Empresa.

El diseño y elaboración de los elementos orientadores estará bajo la tutela de la Dirección de Planificación Estratégica, que definirá un cronograma de actividades para las reuniones y talleres que se estimen pertinentes para este fin.

3.4.2.1 Diseño de la Misión

Definición

Constituye la razón de ser de AGUAPEN-EP, y parte de su rol en la sociedad y las competencias que le asigna la norma y la ordenanza de creación. Para la definición de la misión se promoverá el consenso y la participación de los servidores públicos y empleados que prestan sus servicios a la Empresa.

Diseño

Para la definición de la misión se ha considerado referenciar la Guía Metodológica para la Planificación Institucional de SENPLADES. La misión deberá contener las siguientes características:

- Incorporar valores de la empresa AGUAPEN-EP.
- Identificar el ámbito de acción de AGUAPEN-EP.
- Ser clara y positiva.

Para la formulación de la misión se deberá observar las cinco preguntas que se encuentran en la siguiente matriz:

TABLA N° 29: MATRIZ PARA EL DISEÑO DE LA MISIÓN

¿Quiénes somos?	¿Qué hacemos?	¿Cómo lo hacemos?	¿Para qué lo hacemos?	¿Para quienes lo hacemos?
1.	2.	3.	4.	5

Elaborado por: Martha Chalén González

3.4.2.2 Diseño de la Visión

Definición

Es la imagen deseada por la empresa que se espera alcanzar en un futuro determinado. Generalmente esta proyección se la realiza para un periodo de cinco años, tiempo en la se desarrollarán las acciones pertinentes para alcanzar este objetivo.

Para la realización de la visión se considerará la participación de los servidores que prestan sus servicios en AGUAPEN-EP, con lo que se definirá cómo debe ser la empresa al finalizar del plazo que se establezca. En este sentido será importante considerar las capacidades reales para la definición de objetivos alcanzables por la organización.

Diseño

Para la definición de la visión se ha considerado referenciar la Guía Metodológica para la Planificación Institucional de SENPLADES. La visión deberá contener las siguientes características:

- Es positividad, alentadora y comunica entusiasmo hacia los colaboradores de AGUAPEN-EP.
- Considera valores e intereses de la empresa.
- Proyecta deseos y busca conseguir un mejor futuro.
- Establece un tiempo en el que se alcanzará ese futuro
- Es realista, considera las capacidades reales de AGUAPEN-EP.

Para la formulación de la visión se deberá observar las cuatro preguntas que se encuentran en la siguiente matriz:

TABLA N° 30: MATRIZ PARA EL DISEÑO DE LA VISIÓN

¿A qué año se proyecta la imagen de la empresa?	¿Cuál es la meta que se alcanzarán?	¿Qué necesidades satisfacer?	¿Qué característica tendrá la labor que realicemos?	¿Cómo vemos a la población a la que prestamos nuestro servicio?
1.	2.	3.		4.

3.4.2.3 Valores Institucionales

Es la doctrina que se considera deseable al interior de AGUAPEN-EP, que direcciona la empresa; este conjunto de normas representan la cultura organizacional. Toda empresa cuenta con valores, los que son analizados en periodos determinados para ser ajustados si fuese necesario.

Los valores institucionales deben ser conocidos por cada uno de los miembros de la empresa, lo que promueve el cambio de pensamiento a su interior. Estos, una vez definidos se convierten en la inspiración para toda la organización, y una pauta para el comportamiento de la empresa.

Definición de los valores institucionales

Considerando la actividad de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN-EP, se ha considerado proponer los siguientes valores para la gestión de la institución:

Bien común: contribuir al logro de los objetivos en materia de servicios de agua potable, considerando los intereses de los ciudadanos peninsulares y la imagen como proveedor del líquido vital.

Compromiso: actitud positiva del servidor con los objetivos de AGUAPEN-EP expresados en el desempeño laboral.

Confianza: confianza en el trabajo que realizan los servidores, que contribuya al desarrollo del sentimiento de pertenencia hacia la Empresa.

Congruencia: transmitir los valores y comportamientos deseados por AGUAPEN-EP, a través del ejemplo personal, estableciendo un compromiso con el equipo de trabajo de la institución

Honestidad: los servidores realizan sus actividades de manera íntegra, cumpliendo sus funciones a cabalidad.

Puntualidad: respetar el tiempo de los demás encontrándonos en el lugar que nos corresponde en el momento preciso.

Respeto: a la dignidad de cada persona, aplicando la ética en las acciones realizadas.

Solidaridad: desarrollar la sensibilidad ante las personas que carecen del servicio de agua potable, asumiendo el compromiso de accionar para solucionar esa problemática.

Trabajo en equipo: contribuir de forma articulada con el esfuerzo que realiza el talento humano para el logro de los objetivos institucionales.

Transparencia: accesibilidad de la comunidad a la información sobre la gestión de AGUAPEN-EP, de manera clara y oportuna.

Vocación de servicio: actitud positiva para atender de manera cordial y natural al cliente interno y externo, buscando la eficiencia para cumplir con los requerimientos realizados, tomando la iniciativa en la resolución de problemas.

3.4.4 De la definición de las etapas del ciclo presupuestario de AGUAPEN-EP.

El ciclo presupuestario determina la metodología que se aplica para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación y seguimiento, hasta la clausura y liquidación del presupuesto de la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN-EP.

3.4.3.1 Programación presupuestaria de AGUAPEN-EP

Es la fase del ciclo presupuestario en la que se definen los programas, proyectos y actividades anuales que se incorporarán en el presupuesto de AGUAPEN-EP, identificando las metas, así como el recurso humano, material, físico y financiero necesario para su realización, el impacto o resultado esperados en la sociedad; y los plazos para su ejecución.

Esta fase estará basada en la planificación institucional de AGUAPEN-EP, así como las disposiciones presupuestarias que se apliquen y que sean concordantes con los escenarios económicos esperados para el año fiscal siguiente.

La empresa AGUAPEN-EP efectuará la programación su presupuesto basado en lo que establece el Plan Nacional de Desarrollo y la planificación institucional estratégica. Para una adecuada gestión la programación se la realizará durante los meses de julio y agosto de cada periodo fiscal.

Plan Anual de la Política Pública

El Plan Anual de la Política Pública (PAPP) constituye la desagregación de la planificación de la institución en objetivos estratégicos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se desarrollarán en el periodo fiscal siguiente.

El PAPP se presenta como un instrumento que vincula la planificación con el presupuesto de AGUAPEN-EP, es la base para la elaboración de la proforma presupuestaria institucional. Este instrumento busca plasmar la planificación considerando la capacidad instalada y la disponibilidad real de los recursos de la Empresa.

La formulación del PAPP se realizará dentro de un proceso interno de la empresa en la que participarán las diferentes instancias (Directorio, Gerencia, Direcciones

de área, Jefaturas, entre otros). Cada Dirección de áreas consolidará los PAPP de sus departamentos para enviarla hasta el 31 de agosto a la Dirección de Dirección de Planificación Estratégica, quien será el encargado de coordinar este proceso.

Criterios para la Elaboración del PAPP

La formulación del PAPP se realizará considerando los siguientes lineamientos:

- Cada departamento elaborará su PAPP, que luego será condensado de acuerdo a la Dirección a la que se pertenece.
- El PAPP se conformará por los grandes objetivos, metas e indicadores de cada departamento de la Empresa.
- El PAPP se elabora de conformidad con las políticas institucionales y se ajustará a la proyección de ingresos que se estime para el periodo fiscal siguiente.
- Para la elaboración del PAPP se utilizarán las matrices metodológicas definidas.

Elaboración de la matriz del PAPP

La matriz del Plan Anual de la Política Pública consta de tres partes:

Gráfico N° 26: Matriz para la elaboración del Plan Anual de la Política Pública de AGUAPEN-EP

1/2

Objetivo PNBV	Objetivo Institucional	Objetivo	Programa, Proyectos, Actividades	Meta Anual	Programa				
		Programa- Proyecto- Actividad			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY

2/2

Planificación Mensual de Metas								Cronograma de Ejecución													
JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Medio de Verificación	Indicador de Gestión	Descripción	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

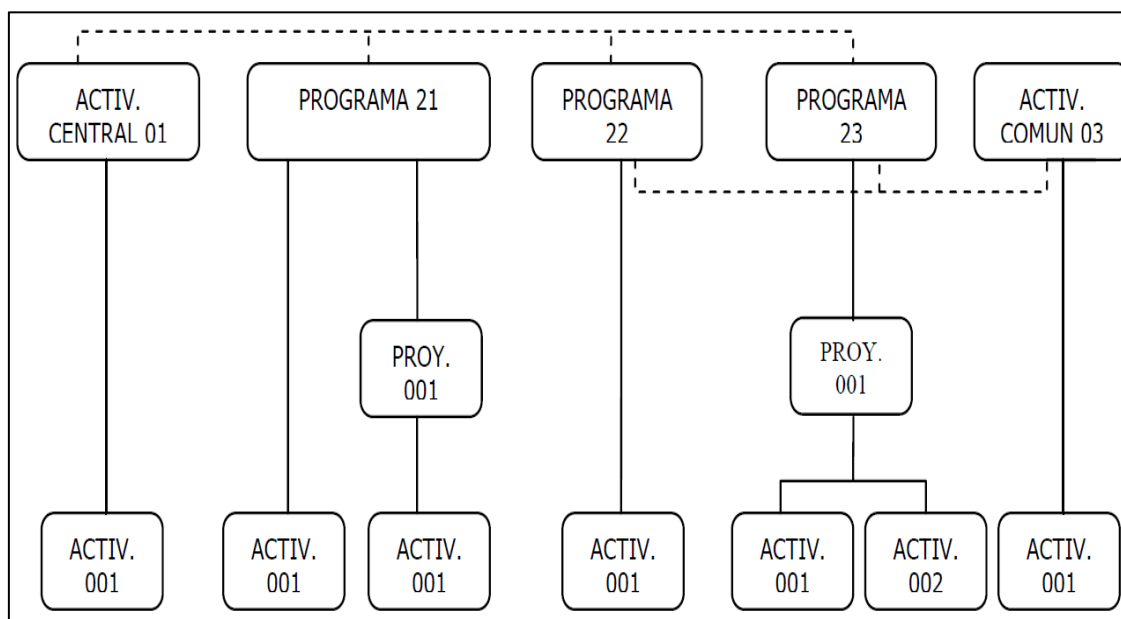
- La primera parte está conformada por los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir y los objetivos institucionales análogos con el Plan.
- La segunda parte está conformada por los objetivos de los programas, proyectos o actividades que se pretenden implementar.
- En tercer lugar se definirá el programa, proyecto o actividad a realizar así como la meta que se desea alcanzar.
- La cuarta parte se define la programación mensual en la que se irá cumpliendo la meta anual.
- En la cuarta parte se establecen los medios de verificación, los indicadores de gestión, la descripción.
- Finalmente el cronograma de ejecución mensual se presenta en porcentajes.

Para la definición conceptual de los programas y proyectos se ha tomado como base la Normativa del Sistema de Administración Financiera emitida por el Ministerio de Finanzas.

Definición de programa: el programa representa un grupo de proyectos, que guarda características finales o buscan contribuir a un solo objetivo.

Definición de proyecto: expresa la producción, ampliación o mejora de un bien o incremento del talento humano. La primera representa la inversión real y la segunda la inversión social.

Gráfico N° 27: Jerarquización de programas, proyectos y actividad.



Elaborado por: Martha Chalén González
Fuente: Ministerio de Finanzas

Programación de los gastos de personal

Los gastos de personal que se programen para el periodo fiscal siguiente, se definirán con base a la normativa vigente en remuneración del sector público, y a la proyección de necesidades de personal que se encuentren en la planificación institucional.

3.4.3.2 Formulación presupuestaria de AGUAPEN-EP

La formulación presupuestaria es una fase del ciclo presupuestario en la que se elabora las proformas de la ejecución de los proyectos y programas que derivan de la formulación. La presentación de los resultados de la programación se la realizará de forma estandarizada de acuerdo al catálogo de cuentas del sistema financiero que utiliza AGUAPEN-EP.

La proforma presupuestaria contará con todos los egresos necesarios para su gestión, mientras que los programas y proyectos de inversión se incluirán únicamente si constan en el Plan Anua de Inversión, o que hubiere obtenido la prioridad del Directorio de AGUAPEN-EP durante la ejecución presupuestaria.

Contenido y presentación de las proformas

La proforma presupuestaria contará todos los ingresos y egresos previstos para el ejercicio fiscal que se vaya a ejecutar. Cada Departamento remitirá a su Dirección para que este consolide una sola proforma y la remita a la Dirección de Planificación Estratégica.

Consolidación y elaboración de la proforma presupuestaria

La Dirección de Planificación Estratégica con base a las directrices presupuestarias emitidas por el Directorio de AGUAPEN-EP y considerando la proyección de ingresos que se realice, modificará recomendará y consolidará las proformas en conjunto con las diferentes Direcciones de área.

En caso de que una de las direcciones o jefaturas no presenten oportunamente su proforma, la Dirección de Planificación Estratégica elaborará las proformas de la dirección o jefatura, sin menoscabo de las responsabilidades administrativas que se hayan establecido.

La proforma presupuestaria institucional será remitida por la Dirección de Planificación Estratégica a la Gerencia General hasta el 31 de septiembre de cada año, junto con las indicaciones generales de los justificativos y contenido, para su consideración y posterior presentación al Directorio de la empresa.

El Gerente General podrá pronunciarse hasta el 31 de octubre para realizar las consideraciones que se estimen pertinentes. El Gerente General presentará la proforma presupuestaria al Directorio de AGUAPEN-EP, en sesión ordinaria quienes podrán realizar las consultas necesarias.

3.4.3.3 Aprobación presupuestaria de AGUAPEN-EP

La aprobación del presupuesto institucional la realizará el Directorio de AGUAPEN-EP desde la presentación de la proformas, y hasta el 31 de diciembre.

Todos los flujos de recursos de AGUAPEN-EP deberán constar obligatoriamente en el presupuesto institucional. El presupuesto entrará en vigencia y serán de cumplimiento obligatorio a partir del 1 de enero de cada año.

El ejercicio presupuestario o fiscal de AGUAPEN-EP se iniciará el 1 de enero y finalizará el 31 de diciembre de cada año. Una vez aprobada la proforma será enviada con fines informativos al rector de las finanzas públicas en un plazo de 30 días posterior a su aprobación.

3.4.3.4 Ejecución presupuestaria de AGUAPEN-EP

La ejecución del presupuesto es la fase del ciclo presupuestaria en la que se efectúan las acciones planificadas destinadas a la utilización del talento humano, materiales y financieros que se aprobaron en la proforma presupuestaria. Estas acciones se las realiza con el fin de adquirir los bienes y servicios así como la ejecución de obras en la cantidad calidad que aprobó el Directorio de AGUAPEN-EP.

La emisión de la certificación presupuestaria deberá ser emitida obligatoriamente, previa a que la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN-EP contraiga compromisos, celebre contratos o contraiga obligaciones.

El Gerente General de AGUAPEN-EP podrá aumentar o rebajar los de ingresos y gastos aprobados en presupuesto general institucional hasta un 15% con respecto los montos aprobados por el Directorio. Estas modificaciones serán puestas en conocimiento de los accionistas de la empresa en un plazo no mayor a 30 días.

Para la realización de algún incremento de los presupuestos aprobados deberá contar con el financiamiento sin excepción alguna. Esta modificación no podrá superar el límite de endeudamiento aprobados por el Directorio de AGUAPEN-EP.

Programación financiera del gasto

La programación financiera del gasto constituye la previsión en forma mensual de los recursos económicos que serán destinados a solventar las obligaciones generadas del uso de los recursos destinados al alcance de los objetivos definidos en la planificación.

3.4.3.5 Seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria de AGUAPEN-EP

El seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria es la fase del ciclo presupuestario que comprende la medición de la ejecución presupuestaria, mediante los resultados físicos y financieros, los efectos que produjo la ejecución de los programas y proyectos.

Esta evaluación contará con el análisis de las variaciones que resulten de la ejecución así como las causas y sus respectivas recomendaciones para la corrección de ser el caso. La evaluación física y financiera será responsabilidad del Gerente General, a través de sus diferentes direcciones.

Semestralmente el Gerente General de AGUAPEN-EP semestralmente presentará al Directorio el informe de la ejecución presupuestaria, sin menoscabo solicitudes particulares que realice en otro momento los accionistas de la empresa.

3.4.3.6 Clausura y liquidación presupuestaria de AGUAPEN-EP

El presupuesto general institucional de AGUAPEN-EP se clausurará el 31 de diciembre de cada año. Posterior a esta fecha la empresa no podrá adquirir compromisos ni obligaciones, ni ninguna otra actividad que tenga incidencia en el presupuesto clausurado.

La Dirección Financiera tendrá la obligación de convalidar los compromisos de ejercicios fiscales anteriores para ser considerados en el nuevo ejercicio fiscal.

Una vez que el presupuesto se encuentre clausurado se procederá al cierre contable y liquidación presupuestaria.

La liquidación del presupuesto general institucional de AGUAPEN-EP se expedirá mediante resolución por la Dirección Financiera, en un plazo no mayor al 31 de marzo del año siguiente.

La liquidación presupuestaria de AGUAPEN-EP contará con la siguiente información:

- El detalle de la ejecución de los ingresos y gastos de AGUAPEN-EP en columnas: presupuesto inicial, codificado y devengado.
- Resultado económico-financiero del ejercicio presupuestario de AGUAPEN-EP.
- Anexos de respaldo con la información institucional procesada de AGUAPEN-EP.

3.4.5 Métodos de evaluación para AGUAPEN-EP

3.4.4.1 Valor Económico Agregado de AGUAPEN-EP

Para la definición de la metodología de evaluación se ha considerado aplicar el método valor económico de la empresa EVA, citado por Franklin, B. (2007) en su publicación Auditoría administrativa. Este método expresa el beneficio económico que genera la empresa.

El EVA es una herramienta financiera que aportará a los accionistas de AGUAPEN-EP información que permita la toma de decisiones sobre el estado de la empresa y las causas que general el estado de la empresa. Este método permite además, conocer cuál habría sido el rendimiento del dinero si se lo hubiese invertido en otra parte.

Forma de cálculo

El método EVA se calcula considerando la misma información requerida para la elaboración de los balances financieros; las ganancias operativas netas después de impuestos se resta el costo de capital utilizados para producirla el producto.

Formula:

$$\text{EVA} = \text{Resultados operativos después de impuestos} - (\text{Capital} \times \text{Costo de capital})$$

Si el resultado de EVA es positivo significa que AGUAPEN-EP está generando valor, sin embargo, si el resultado es negativo, estará perdiendo capital, lo que representa un rendimiento negativo para los accionistas. Si la empresa genera valor, será sustentable en el tiempo.

APLICACIÓN DEL EVA (LAS 4 M)

Measurement (media)

El EVA es el parámetro más preciso para medir el desempeño de AGUAPEN-EP.

Management System (sistema gerencial)

El EVA en AGUAPEN-EP puede ser utilizado como un sistema administrativo financiero que agrupe las políticas, procedimientos, métodos y medidas que guíen las operaciones de producción. Stern Stewart & Co. Mencionados por Franklin B. (2007), cita que existen tres maneras e incrementar el valor:

- Aumentar el rendimiento de los activos de AGUAPEN-EP, aplicando la eficiencia en el manejo de la operación.
- Invertir capital adicional y potenciar los medios de producción de AGUAPEN-EP, considerando siempre que el rendimiento sea mayor al capital invertido.

- Incrementar la eficiencia del capital, aumentando la recaudación de los valores por los servicios que presta AGUAPEN-EP.

Motivación (motivación)

Para una adecuada aplicación del EVA en AGUAPEN-EP, la parte directiva y gerencial deberá involucrar a todo el talento humano, aplicando un paquete de incentivos, que no necesariamente son económicos, sino más bien de reconocimiento a su labor hacia el alcance de los objetivos.

Mindset (actitud)

El EVA cuando se aplica en su totalidad modifica la cultura organizacional. De igual manera vincula la planificación estratégica de la empresa con la operativa, aumentando la relación entre la operación y las finanzas, aumentando la probabilidad de éxito.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alegre J. (2004). La gestión del conocimiento como motor de la innovación. España: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
2. Castillo, M. (2004). Guía para la formulación de proyectos. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
3. Alabart y (2015) factores estructurales pilares de la innovación en el siglo XXI. En MLP Valentín y A Más y (eds) Inteligencia organizacional. Cultura Académica Sao Paulo. Brasil. En prensa.
4. Cohen, E. (2006). Evaluación de proyectos sociales. México: Siglo XXI Editores S.A.
5. De Santos, D. (1998). Estrategias de crecimiento. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
6. Del Rey, J. (2006), Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial. España, Colección EOI e Innovación.
7. Dessler, G. (2001). Administración de personal. México: Pearson educación.
8. Editorial Vértice (2008), Estructura Organizativa: Recursos humanos. España, Editorial Vértice.
9. Guerra, G. (2002). El agro y la empresa agropecuaria. Costa Rica: Editorial Agroamérica.
10. Hansen, B. (2000). Control de calidad. Ediciones Madrid: Diaz de Santos.
11. Iglesias, R. (2000). Comercialización de productos y servicios turísticos. Madrid: Síntesis.

12. Lausen, R. (2004). Filosofía y Economía de nuestro tiempo: orden económico y cambio social. España: Secretaría General Técnica.
13. Lusthaus, C (2002), Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño. Canadá: IDB Bookstore.
14. Mintzberg, H. (1997). EL proceso estratégico. México: Prentice Hall Hispanoamérica, S. A.
15. Monge, R. (2005). TICs en las PYMES de Centroamérica. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
16. Muñiz, L. (2009). Control presupuestario. España: Profit Editorial.
17. París, F. (2005). La planificación estratégica. Barcelona: Editorial Paidotribo 2005.
18. Pérez, J. (2010). Gestión por procesos. España: Esic Editorial.
19. Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional. Colombia: Ecoe Ediciones.
20. Ramón, J. (1999). Creación y dirección de pymes. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
21. Rodríguez, C. (1999). El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas. México: Instituto Tecnológico de estudios.
22. Sánchez, G. (2008). Cuantificación de valores. León: Del Blanco Editores.
23. Solanas, I. (2008). Dirección de cuentas. Barcelona: Editorial UOC.
24. Vero, J. (1993). Gestión estratégica de la calidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta realizada al talento humano de la empresa Aguapen-EP

ENCUESTA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA AGUAPEN-EP

1. ¿Existe un departamento, área, o puesto que regule las actividades de innovación?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

2. ¿Existen políticas de innovación para las diferentes áreas de la empresa Aguapen-EP?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

3. ¿Cuenta con equipos de trabajos permanentes o ad hoc conectados en un sistema de gestión del conocimiento?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

4. ¿La realización del presupuesto institucional acoge proyectos destinados a la innovación de la empresa?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

5. ¿Existe una planificación en materia de capacitaciones para el Talento Humano de Aguapen-EP?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

6. ¿Existe una estructura de cooperación para el desarrollo de innovación (Acuerdos de colaboración con otras entidades)?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

7. ¿El plan estratégico cuenta con proyectos innovación?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

8. ¿Se ha desarrollado un programa de motivación para el Talento Humano de Aguapen-EP?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

9. ¿Se ha establecido un sistema de calidad para la gestión de la empresa?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

10. ¿Se ha establecido un sistema de gestión para la innovación de la empresa?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

11. ¿Se ha establecido un sistema de inteligencia organizacional?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

12. ¿La empresa cuenta con un sistema de recompensas que motive al Talento Humano?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

13. ¿Se ha establecido un sistema de protección de la innovación?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------

14. ¿Se ha establecido un sistema para la transferencia tecnológica?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no	
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------	--

15. ¿Se ha desarrollado un manual de procesos y procedimientos para la empresa?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no	
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------	--

16. ¿Se aplica el análisis de cadena de valor en los procesos de la empresa?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no	
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------	--

17. ¿La Empresa aplica un análisis costo-beneficio para todos los proyectos que ejecutará?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no	
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------	--

18. ¿Se han desarrollado estrategias para mejorar eficacia en los procesos de comercialización?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no	
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------	--

19. ¿La empresa ha considerado a la productividad como política institucional?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no	
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------	--

20. ¿La empresa ha incorporado nuevas tecnologías a su gestión?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no	
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------	--

21. ¿La empresa aplica el modelo de gestión por objetivos?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no	
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------	--

22. ¿Se han diseñado estrategias orientadas a la eficiencia de los departamentos de la empresa?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no	
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------	--

23. ¿Se ha realizado una evaluación de la satisfacción del servicio que recibe el cliente?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no	
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------	--

24. ¿Se ha desarrollado estrategias para mejorar la imagen de la empresa a la ciudadanía?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no	
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------	--

25. ¿Qué factores y en qué nivel influyen en los resultados de innovación?

Factores estructurales	Otros factores	
Alto	Medio	Bajo

26. ¿Se han realizado acciones para la innovación de los procesos de comercialización de los servicios de la empresa?

Definitivamente si	Probablemente si	Indiferente	Probablemente no	Definitivamente no	
--------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------	--

Anexo 2: Fotos



Foto 1: Logo de la Empresa Aguapen-EP



Foto 2: Edificio administrativo de la empresa Aguapen-EP.

