



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE MANABÍ
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TRABAJO DE TITULACIÓN

GERENCIA ESTRATÉGICA DESDE LA PERSPECTIVA DEL
DESARROLLO INSTITUCIONAL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GOBERNANZA

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GOBERNANZA INSTITUCIONAL

PREVIO AL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA
MARÍA CECILIA MENDOZA MOREIRA

TUTOR(A)
MGT. YANDRY FELIPE MANTUANO ZAMBRANO

PORTOVIEJO, 25 DE JUNIO 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE MANABÍ

CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Tema: Gerencia Estratégica desde la perspectiva del Desarrollo Institucional

Línea de investigación: Gobernanza Institucional

Autora: Ab. María Cecilia Mendoza Moreira

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

El presente proyecto de investigación de alto nivel no contiene ningún tipo de material que haya sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de sustento que ha sido debidamente citado en esta investigación. Este trabajo es de total responsabilidad del autor por lo que declaro bajo juramento que ninguna sección de esta investigación infringe los derechos de autor de nadie.

(f): _____

Nombre: María Cecilia Mendoza Moreira

C.I. 131473976-2

Dirección: Portoviejo

Correo electrónico: mcmendoza3007@outlook.com

Teléfono: 0989240010

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **MARÍA CECILIA MENDOZA MOREIRA** con **C.I. 131473976-2**, autor del trabajo de graduación titulado Gerencia Estratégica desde la perspectiva del Desarrollo Institucional, previo a la obtención del grado académico de Máster en Administración Pública en la Maestría de Administración Pública.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universalidad.

23 de mayo del 2022

.....

AB. MARÍA CECILIA MENDOZA MOREIRA

131473976-2

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, quien me da el regalo de vivir día a día.

A mi mamá, por ser la que me enseña todos los caminos para llegar a la cima y hacer más linda mi vida.

A mi familia por su atención y estímulo constante.

A todos, aquellos que fueron parte de este proceso importante en mi vida.

Ab. María Cecilia Mendoza Moreira.

DEDICATORIA

A mis padres, que constituyen mi impulso para realizar mis sueños.

A mi hermana, cuya sombra es la mía.

A toda mi familia, que hace que mis días tengan el sabor de la esperanza.

Ab. María Cecilia Mendoza Moreira

RESUMEN

La sociedad se encuentra inmersa en diversos cambios, los mismos que afectan la economía y la competitividad de las empresas, por lo cual la gerencia se ha convertido en una parte dominante en el mantenimiento y equilibrio de la estructura empresarial, considerándose el rol gerencial como un papel de actuación donde se determina la efectividad del desempeño de los gerentes en su gestión, en este sentido se tiene como unidad de análisis a la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Pedernales EPMAPAPED, con el fin determinar la influencia de la Gerencia estratégica desde la perspectiva del Desarrollo Institucional. Se trabajaron bases teóricas apoyadas en la Gerencia estratégica como herramienta en la toma de decisiones, además del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional. La perspectiva metodológica parte del enfoque mixto, siendo de campo y de carácter descriptivo, no experimental. Con la técnica de encuesta, se diseñó el cuestionario utilizando la escala de Likert. Como sujetos de estudio, se seleccionaron 40 trabajadores pertenecientes a la unidad de análisis. De la misma manera se realizó una entrevista semiestructurada. Se fundamenta, además con la revisión documental para de esta forma determinar la influencia de la gerencia estratégica en el desarrollo institucional de la unidad de análisis, determinando las estrategias que adopta la empresa para conseguir su éxito, influyendo directamente en la productividad y desarrollo económico de la organización.

Palabras clave: Gerencia, estrategia, desarrollo institucional

ABSTRACT

Society is immersed in various changes, the same ones that affect the economy and the competitiveness of companies, for which management has become a dominant part in the maintenance and balance of the business structure, considering the managerial role as a role of action where the effectiveness of the performance of the managers in their management is determined. In this sense, the Public Company of Potable Water and Sewage of the Pedernales canton EPMAPAPED is taken as a unit of analysis, in order to determine the influence of the Management strategy from the perspective of Institutional Development. Theoretical bases supported by strategic management as a decision-making tool were worked on, in addition to strategic direction in organizational development. The methodological perspective starts from the mixed approach, being field and descriptive, not experimental. With the survey technique, the questionnaire was designed using the Linkert scale, and to determine reliability, the Crombach Alpha coefficient was used, applying the principle of validation propositions. As study subjects, 40 workers belonging to the analysis unit were selected. In the same way, a semi-structured interview was conducted. It is also based on the documentary review in order to determine the influence of strategic management in the institutional development of the analysis unit, determining the strategies that companies adopt to achieve their success, directly influencing the productivity and economic development of the organization.

Keywords: Management, strategy, institutional development

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO DE APROBACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	III
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	18
1.1. Antecedentes de Investigación.....	18
Bases teóricas.....	21
1.2. Teorías Gerenciales.....	21
1.3. Habilidades de un gerente	23
1.3.1. Habilidades técnicas	24
1.3.2. Habilidades humanas	24
1.3.3. Habilidades conceptuales	25
1.4. Funciones básicas de un gerente	26
1.4.1. Roles Gerenciales	26
1.4.2. Roles Interpersonales.....	27
1.4.3. Roles Informativos	27
1.4.4. Roles Decisorios	27
1.5. Gestión estratégica.....	28
1.6. Planificación estratégica	31
1.7. Direccionamiento estratégico.....	32
1.8. Análisis estratégico y formulación de estrategias	32
1.9. Implantación de la estrategia	33
1.10. Gerencia estratégica	33
1.10.1. Tipos de estrategias gerenciales	34
1.11. Empresas públicas	35
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	39
2.1. Diseño metodológico	39
2.1.1. Enfoque de investigación	41
2.1.2. Tipo de Investigación	43

2.1.3. Métodos	43
2.1.4. Categorías, Dimensiones, Instrumentos y Unidades de Análisis.....	44
2.1.5. Criterios éticos de la investigación.	45
2.1.6. Población y muestra.....	45
2.1.7. Técnicas	46
2.1.8. Procesamiento y análisis de la información.....	47
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN /	
PRODUCTOS GENERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS	57
4.1. Encuesta realizada a los trabajadores de la unidad de análisis EPMAPA- PED	57
4.2. Resultado de las entrevistas	72
4.3. Discusión	74
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	85

Índice de gráficos

<i>Gráfico 1. Diseño metodológico.....</i>	<i>40</i>
<i>Gráfico 2. Servicios a cargo de la EPMAPA- PED</i>	<i>48</i>

Índice de tablas

<i>Tabla 1 Métodos empíricos metodológico</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 2. Población y Muestra.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 3. Presupuesto anual (2021).....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 4. Entrevista al Gerente General EPMAPA-PED</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 5. Entrevista a usuario EPMAPA-PED</i>	<i>73</i>

Índice de figuras

<i>Fig 1: Recaudación EPMAPA-PED año 2018-2020</i>	<i>14</i>
<i>Fig 2. Resultados de programas, planes y proyectos.....</i>	<i>50</i>
<i>Fig. 3. Organigrama</i>	<i>52</i>

INTRODUCCIÓN

Cuando se administra una empresa, sin importar su dimensión, se debe entender que las tendencias teóricas son esenciales, pues argumentar que no se necesita una base sólida de conocimiento para poder administrar correctamente algo es irrazonable, por ello el pensamiento gerencial muestra las bases de lo que debe aplicar para generar el éxito empresarial. En este sentido es importante señalar que la esencia de la empresa debe mantenerse intacta, y según lo expresado por Hernández (2005) esta es la razón por la que se trata de incorporar nuevos métodos para gerenciar, pues la experiencia en el mercado y el sostenimiento del mismo en el tiempo y el espacio, genera una carta de presentación que proyecta confiabilidad frente a las demandas de clientes.

El rol gerencial ha sido estudiado desde 1916 donde Henry Fayol en su libro “Administration industrielle et générale” analizó que un gerente no planifica situaciones cotidianas, sino que se apoya en un sistema formal de información basándose en técnicas y métodos científicos. Años más tarde Mintzberg (1989) estableció que los gerentes buscan información de forma cotidiana por medios no formales, pero ejercen una autoridad formal y además indico que se pueden ejercer roles interpersonales, informativos y decisorios. Después Besanko y Kanatas (1996) se replantean la discusión sobre el rol que ejercen los gerentes y afirman que los mismos provienen de las decisiones que tomen en base a la organización, negociación y adaptación.

De allí deriva la importancia de la gestión estratégica en el ámbito del rol gerencial, precisamente porque este tipo de gestión se ha convertido en una herramienta primordial dentro de la valoración de la realidad de una empresa, porque permite la adopción de técnicas y alternativas que resultan satisfactorias y beneficiosas en el desarrollo y la optimización de recursos de una empresa. Ahora bien, una buena gestión depende considerablemente de las funciones que ejecute la gerencia precisamente porque la gerencia debe cumplir con funciones que giren en torno a la visión de la empresa y a las decisiones que van a ser satisfactorias para el aprovechamiento de los recursos que la integran, y así poder generar, a partir de ello, un nivel de crecimiento donde se pueda alcanzar de manera efectiva los objetivos de la empresa.

Dicho en otras palabras, la gerencia estratégica permite obtener resultados a través de elementos que son necesarios para la creación del pensamiento estratégico sistemático, siendo necesario incluso partir de una buena planificación, tal y como señala Armijo (2011), al indicar que “la planificación estratégica es considerada como ejercicio de formulación y compañía de objetivos de carácter prioritario, cuya particularidad principal es el establecimiento de estrategias para alcanzar dichos objetivos. Siendo una herramienta necesaria en la toma de decisiones en las instituciones públicas” (p.16).

En lo que respecta a esta situación y específicamente en el Ecuador, se ha llegado a determinar que es necesario realizar un cambio respecto al eje del liderazgo, porque es imprescindible potenciar el esquema organizacional respecto al compromiso que realiza el gerente e implementar así mismo lo relacionado con la planificación de la gestión gerencial, con el fin de poder enfrentar situaciones que se presenten de forma emergente. En este orden de ideas, Mambo (2017) indicaba la necesidad de contar con una buena gerencia en la cual el manejo de la administración del personal sea efectivo, precisamente porque es imperioso concebir una organización cuyos objetivos conduzcan a generar mayor capacitación al personal, así como la evaluación y el trato adecuado a los mismos, esto con el fin de lograr consolidar un mayor nivel de respuesta en situaciones que no se encuentren previamente planificadas.

En este sentido González et. Al. (2019) afirman que “la gerencia estratégica, es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; reconociendo la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones” (p.243). Es decir que esta herramienta contribuye a la empresa y al pensador estratégico, precisamente porque al ordenar cambios y tomar lo que realmente es importante para maximizar ventajas, es un gran agente de transformación que permitirá tomar decisiones oportunas respecto al ambiente inmediato y futuro.

En aras de lo expuesto Pazmiño et. al. (2021) Indica que la planificación estratégica ha sido y continúa siendo un elemento fundamental y un valor competitivo en el ámbito empresarial, a través de herramientas que son necesarias para establecer la situación de la organización y su perspectiva, por esa razón es necesario la implementación de estrategias que permitan afrontar retos externos e internos, mediante planes orientados bajo factores de productividad, eficiencia, eficacia y efectividad.

Consecuentemente y ante la importancia del rol gerencial en el proceso de cambio, se toma como unidad de análisis a la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EPMAPA-PED, conforme a las actuaciones de la gerencia y a los planes propuestos para reactivarla, con el fin de establecer una gestión estratégica empresarial de enfrentamiento ante situaciones imprevistas que pueden suscitarse. En este sentido se hace necesario destacar la importancia del proceso estratégico y su función en la empresa, dado que configuran procesos diseñados para mejorar las decisiones y estrategias en las organizaciones, lo cual permite desarrollar la presente investigación dentro de la línea de Investigación Gobernanza Institucional.

Para ello es necesario indicar que la EPMAPA-PED al ser la encargada de la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado sanitario, tienen exclusividad en cuanto al control, revisión y mantenimiento de los medidores de agua, de la misma manera emitirá la normativa interna para establecer los procedimientos administrativos y sancionatorios respecto al uso de agua potable, alcantarilla y saneamiento. Por lo que, la gerencia de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado EPMAPA-PED tiene en cuenta aspectos como el de asegurar una gestión Empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa eficiente y eficaz mediante la aplicación de políticas, normas y estrategias que permitan el logro de la misión y objetivos institucionales.

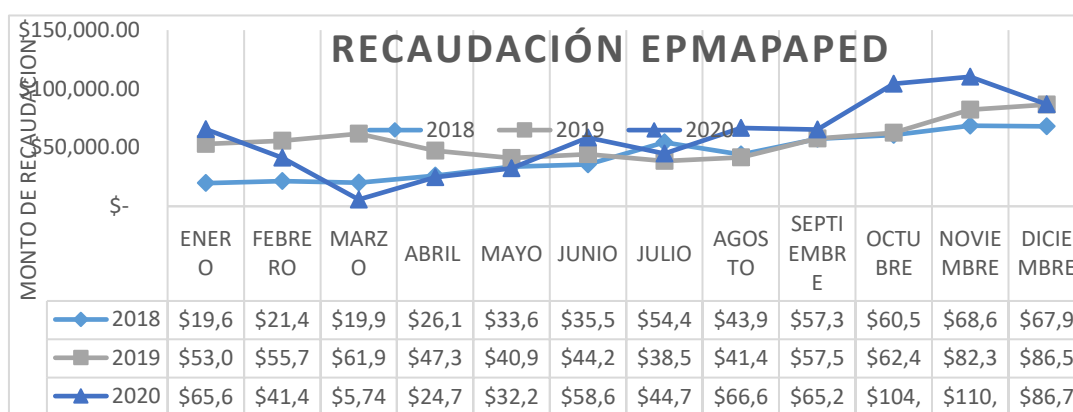
Eventualmente, el Gerente General será el encargado de formular los proyectos de reglamentos internos y generales de la empresa y someterla a consideración y aprobación del directorio. Por lo tanto, al ser el representante legal, judicial y extrajudicial velará por el cumplimiento de los principios que rigen a la EPMAPA-PED, con el fin de contribuir en forma sostenida el desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana, promover el desarrollo sustentable integral, descentralizado y desconcentrado del Estado y las actividades económicas asumidas por este.

Así, por ejemplo, la EPMAPA-PED, enfrentó situaciones que engloban tanto la funcionalidad del sistema económico como el evitar el quiebre de la institución, porque las metas planificadas para el año 2020 se vieron afectados en su ejecución por la pandemia del Covid-19. En esto, los proyectos de inversión, la Actualización de Catastro, la Implementación de Telemetría y la contratación de la Gestión de Comercial del Servicio Especializado de Cortes y Reconexión, sufrieron cambios generados por la situación

económica en relación al tema de pandemia, tal como lo indicó el Gerente General de dicha institución, Ing. Iván Giler en la rendición de cuentas 2020.

Dado el panorama presentado y la situación manifestada por las autoridades ecuatorianas, dicha organización ha tenido que implementar estrategias vinculadas al Plan de recaudación y cobro, el mismo que permitió obtener la estabilidad financiera, aspecto reflejado en la figura 1, donde se manifiesta que en el mes de noviembre del año 2020, se obtuvo uno de los montos más elevados en lo que respecta a recaudación, quedando evidenciado que las estrategias que se adoptaron en dicha empresa sirvieron para mantener la estabilidad financiera de la misma.

Figura 1: Recaudación EPMAPA-PED año 2018-2020



Fuente: Tomado del Sistema Aqua Comercial – EPMAPAPED” Pedernales. Recaudación Mensual de los Últimos 3 Años.

En base a los resultados obtenidos surge la necesidad de implementar una gestión estratégica con el fin de ordenar los cambios donde se van a definir los objetivos y estrategias de participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones para contribuir con el desarrollo institucional de la EPMAPAPED, por lo que se pretende en una gerencia, haciendo énfasis en la conducida por EPMAPAPED, es establecer líneas de actuación estratégicas que permitan enfrentar contingentes, evidentemente porque la gerencia pública debe ser respaldada por procesos innovadores para lograr cambios progresivos y adoptar una visión pensada estratégicamente integrando la observación global y comprender de esa manera las causas, efectos e interacciones de la cultura organizativa, como el hecho de implementar actividades tales como el análisis, formulación es implementación de estrategias.

Consecuentemente, lo que se pretende en la presente investigación es dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo influye la Gerencia estratégica desde la perspectiva del Desarrollo Institucional en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Pedernales?, y ¿Cómo impacta en la ciudadanía la gerencia estratégica en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Pedernales?, teniendo como propósito mantener una gerencia efectiva con el fin de permitir el diseño de estrategias que direccionen la toma de decisiones, la reorientación y el manejo de objetivos, en la búsqueda de lograr la consecución de resultados, aplicando la retroalimentación de los procesos y revisando cada una de las actividades que repercuten en el resultado final, y a su vez indagar los riesgos que conllevan la práctica gerencial inadecuada, así como el alcance de las responsabilidades de los gerentes.

En general, los tiempos que viven las organizaciones en los actuales momentos invitan a los investigadores a precisar soluciones y nuevas estrategias a propósito de la actividad, progreso y sustentabilidad organizacional; al respecto, se buscan nuevas soluciones que superen los problemas que han emergido de nuevas realidades y problemas que se suscitan de forma inesperada, por lo que, las organizaciones se han visto forzadas a actuar, en respuesta al cumplimiento de las metas y objetivos que se habían trazado en función de las responsabilidades y compromisos, ante propios y extraños con base en la práctica profesional, el clima laboral y los requerimientos de su entorno. Al respecto Pirona (2020) resalta que “la gerencia juega un papel importante, constituyendo de forma responsable grupos de trabajo y reorientando las políticas de producción evitando así la escasez de productos y servicios necesarios en las sociedades del mundo” (p.3).

Desde la perspectiva práctica y en cuanto al rol del gerente y su comportamiento ante situaciones emergentes, es sustancial indicar que la información que se recopilará en esta investigación sobre el tópico de estudio es importante, pues determina aspectos que están sujetos al perfil de un gerente, como lo es su capacidad para tomar decisiones que contribuyan en el manejo organizacional, y a la vez la posición de liderazgo y manejo planificador para afrontar situaciones imprevistas, lo que sugiere la presencia de importantes criterios de desempeño y manejo de estrategias en el ámbito gerencial operacional.

Por lo antes expuesto, se considera que el tema de estudio, al introducir una nueva visión de la gerencia estratégica desde la perspectiva del desarrollo institucional, contribuya en el conocimiento gerencial, al concebir niveles de decisión y adopción de políticas que favorezcan de manera significativa el desarrollo y reactivación de las organizaciones. De tal

manera se estima que, entre las bases para el éxito de cualquier empresa, la aplicación correcta del pensamiento gerencial emergente, coadyuve en la gerencia a confrontar los posibles escenarios críticos, manteniendo vigente la gestión gerencial.

Asimismo, la presente investigación pretende determinar la influencia del rol gerencial y la gestión estratégica en el desarrollo institucional de la EPMAPA-PED, precisamente porque las estrategias han sido consideradas en los últimos años un reto que incluye factores externos e internos encaminados al entorno y al sistema de objetivos, precisamente porque esta implica un modelo de utilización de los recursos para lograr alcanzar las metas establecidas en la empresa. Además, una buena estrategia depende de una buena planificación, para poder definir políticas y planes operativos para la consecución de objetivos, dado que las estrategias deben ser el resultado de un proceso de planificación formal, cuyo modelo de realización debe observar etapas en cuanto: a la fijación de objetivos, la verificación externa, verificación interna, etapa de evaluación de la estrategia y etapa de ejecución o práctica de la estrategia.

De la misma manera, este proyecto de investigación va a generar un aporte científico a nivel de gerencia pública para enfrentar situaciones que atentan en contra de una economía ya afectada en gran parte, además de adoptar medios de acción que permitan incluso prevenir situaciones que afecten a la productividad y desarrollo de las instituciones públicas. Su aporte servirá para lograr establecer posibles medios logísticos de solución aplicables ante contingencias, teniendo en cuenta que su enfoque parte del recurso más importante para la gerencia, que es el talento humano y la salvaguardia de su integridad física.

Consecuentemente, lo aportado en este estudio se espera determine un nuevo eje en el aspecto empresarial, con el fin de establecer lineamientos adecuados que conlleven a la adopción de una planificación estratégica y organizacional para direccionar y racionalizar los objetivos de la empresa y entender el comportamiento organizacional de la empresa en estudio, frente a los modos de operación y comportamiento del grupo que la integra; y, finalmente, concebir aquellas técnicas y estrategias que van a permitir el desarrollo y reactivación de la empresa. Es necesario que la EPMAPA-PED cuente con la aplicación de una nueva tendencia moderna, como la gerencia estratégica, ya que está concebida como una ciencia que gestiona y toma decisiones multidisciplinarias que permiten el desarrollo institucional y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

Por consiguiente se han delimitado los siguientes objetivos: Determinar la influencia de la Gerencia estratégica desde la perspectiva del Desarrollo Institucional en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Pedernales y como objetivos específicos: Identificar los elementos de la gerencia estratégica desde la perspectiva institucional; describir el proceso de la gerencia estratégica desde la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Pedernales y; medir la influencia de la gerencia estratégica desde la perspectiva del desarrollo institucional en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Pedernales.

En lo que respecta al aspecto metodológico, este proyecto de investigación se desarrollará a partir del enfoque mixto, de tipo descriptivo, y siendo una investigación no experimental ya que determina la lógica interna de cada componente respecto de datos tanto cualitativos como cuantitativos, la misma que no está orientada a manipular las variables, tales gerencia estratégica y perspectiva institucional, respetándose por lo tanto su conceptualización original, permitiendo evidenciar la validez de esta investigación y a la vez obtener resultados confiables sobre la influencia de la gerencia estratégica desde la perspectiva del desarrollo institucional en la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EPMAPAPED.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

A continuación, se presentan los estudios que han servido como referencia en la presente investigación, luego de consultar distintos materiales bibliográficos que han sido desarrollados por investigadores interesados en el área gerencial, además de constatar la existencia de otras publicaciones basadas en la misma área. Cabe destacar que para este estudio se tomaron en cuenta ponencias, seminarios y otros documentos considerados de interés por su contenido vinculado con los puntos afines en esta investigación.

1.1. Antecedentes de Investigación

Roch (2019), en su tesis doctoral denominada “El proceso estratégico de la empresa: revisión general del marco teórico, propuesta de un nuevo modelo y contrastación del mismo mediante un estudio empírico en el caso de empresas tecnológicas de internacionalización acelerada de la comunidad de Madrid”, el mismo que tuvo como propósito comprender el proceso estratégico de la empresa, por lo tanto, se realizó un estudio basado en la dirección estratégica y se presentó un modelo que integra las teorías de creación de estrategias que sirven para administrar una empresa.

Esta investigación se realiza con la investigación porque determina el eje central de la planificación estratégica en el ámbito empresarial, a través de estructuras esquemáticas que permiten entender la importancia de contar con planes que sirven de sustento para enfrentar entornos complejos y dinámicos que se presenten de manera impredecible; también se hace referencia a los tipos de planificación estratégica destacando la planificación estratégica actual, creada fuera del proceso de planificación “cotidiano” de una empresa, y que surge a través de procesos emergentes, donde debe existir interacción en el equipo de trabajo para lograr determinar las oportunidades y amenazas que se suscitan en el medio, y así poder emplear un sistema de gestión estratégica que sirva como mecanismo para afrontar los sucesos inesperados en el entorno.

González et. al. (2018), en su artículo científico denominado “Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones, realizado en España”, el cual tuvo como objetivo analizar la gerencia estratégica en las organizaciones como herramienta para la toma de decisiones y responder a las exigencias del entorno competitivo. Obteniendo

las siguientes conclusiones: se determinó que el pensamiento gerencial no se concentra únicamente en la elaboración de planes o documentos, sino que este va mucho más allá, lo cual permite que se adopten diversos modelos mentales para la toma de decisiones efectivas en el desarrollo de la organización.

Asimismo, se logró determinar que aun cuando existan objetivos, metas y políticas, no se puede garantizar que estas serán exitosas, si los gerentes no están motivados para ejecutar estrategias que conduzcan a las organizaciones a nuevos rumbos y procesos para su desarrollo institucional. Se toma como referencia esta investigación dado que guarda relación con las variables de mi estudio, en el sentido de que menciona la importancia de gestión estratégica en la gerencia, ya que todas las organizaciones sean públicas o privadas poseen una estrategia, pero deben ser aplicadas de manera formal para poder identificar oportunidades para la organización y todo ello se concibe bajo el papel preponderante de la gerencia estratégica.

También Gonzáles y Claros (2018), en su trabajo denominado “Planificación estratégica y su incidencia en la gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L”, realizado en Trujillo, Perú señalan la necesidad de determinar la relación entre la planificación estratégica y su incidencia en la gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L, donde además se indica que la planificación estratégica permite a toda organización, conocerse, evaluarse y conducirse de forma sistemática y proactiva. En este sentido, esta investigación sirve de referencia en cuanto a la relación que existe en la planificación estratégica y la gestión como factores determinantes en el mantenimiento de la coherencia y los recursos de la organización en la toma de decisiones de forma sistemática y con conocimientos certeros de cómo afrontar situaciones a futuro.

Masacón (2020), en su artículo denominado “Impacto del Covid-19 en la planeación estratégica de pymes ecuatorianas”, realizado en Babahoyo tuvo como objetivo comprender cuál es la situación que se presentó en las pymes ecuatorianas respecto al impacto que está propiciando la pandemia Covid-19 en sus recientes planificaciones estratégicas. Donde se destacan temas de gran interés referidos a la flexibilidad del empresario en cuanto a la capacidad de cambio y la adaptabilidad de planes estratégicos, de lo que se toma como sustento para la presente investigación la utilización de planes que contribuyan al ejercicio exitoso de la organización, precisamente porque estos planes se enfocan en crear una cultura organizacional donde se generan medidas que deben ser acogidas por todos los que integran

la empresa, para adaptar medidas tales como la reducción de costos y su factibilidad para afrontar la crisis sanitaria del Covid-19, mediante los mecanismos de flexibilidad y adaptabilidad en los procesos.

Guerra (2019), en su libro “Planeación estratégica aplicada al sector público en el Ecuador: caso Parroquia de Licán”, realizado en Guayaquil se señala como propósito que en el Ecuador se requiere de un constante perfeccionamiento y actualización de la planeación estratégica porque debe servir como instrumento potencial para identificar los problemas y potencialidades del territorio y así poder desarrollar, ordenar y armonizar las decisiones estratégicas de la parroquia Licán. En este sentido, se realizó un estudio para la actualización del Plan estratégico de desarrollo de la parroquia Licán, promoviendo un modelo de gestión que permita el desarrollo de los procesos económicos, sociales, culturales y políticos, en concordancia con su entorno natural y la integración de las instituciones, cuyo fin debe ser la solución de los problemas de los habitantes de la jurisdicción.

Se toma como referencia esta investigación, ya que guarda relación con las variables de estudio, en el sentido de que toma a la planificación estratégica como un proceso en donde está inmerso el equipo de trabajo, con el fin de tomar decisiones que contribuyan a la adopción de medidas que permitan conseguir una relación viable entre los objetivos de la organización y la capacidad de adaptabilidad frente a los cambios constantes en el mercado.

En la investigación realizada por Ramírez et. al. (2018), denominada “Análisis del enfoque de la gerencia estratégica”, se consagra a la gerencia estrategias como una herramienta indispensable en el derecho del gerente, dado que se concibe a la misma como la planificación, análisis y evaluación de todo lo que ocurre en la empresa para lograr sus objetivos, además la investigación fue de tipo descriptiva utilizando fuentes bibliográficas que establecen las prerrogativas necesarias para entender la gerencia estratégica y su proceso de gestión, añadiendo también distintos valores que forman parte de la gerencia estratégica, como lo es la excelencia operacional, la capacidad de aprendizaje, los recursos humanos y la estructura organizativa.

Guadamud y Bravo (2019), en su tesis de maestría denominada “Plan estratégico que sustente la declaratoria de destino turístico priorizando a los cantones de Pedernales, Jama, San Vicente y Sucre, realizada en Calceta”, tuvo como objetivo elaborar un plan estratégico que sustente la declaratoria de destino turístico de dichos cantones, dado que es necesario

contar con una herramienta que permita cumplir las metas de los cantones en el desarrollo turístico y además alcanzar una visión a futuro. Se toma como referencia esta investigación dado que guarda relación con el aspecto estratégico, en el sentido que es necesario contar con una gestión estratégica eficiente para conformar una estructura de gestión pública con la capacidad de impulsar programas que tengan como propósito central alcanzar las expectativas de la organización mediante instrumentos de planificación que promuevan procesos sistemáticos para determinar las estrategias que van a permitir alcanzar los objetivos y metas con el fin de lograr competitividad en el entorno.

Mendoza et. al. (2018), dentro de su trabajo denominado “La gerencia estratégica, análisis del enfoque en las empresas desarrollado en el Carmen”, tuvo como objetivo la revisión teórica acerca del enfoque de la gerencia estratégica en las empresas. Se obtuvieron como conclusiones que la gerencia es un proceso que evalúa y controla el marco de negocios e industrias involucrados en una organización, además se señaló que las empresas deben pasar al menos una vez al año por un proceso de planificación estratégica para poder identificar necesidades emergentes y a la vez poder desarrollar una organización dinámica.

En este sentido, esta investigación sirve de referencia por el enfoque que se da al proceso de la gerencia estratégica, donde se señalan como valores que sustentan dicho enfoque: la excelencia operacional, la capacidad de aprendizaje, la estructura organizativa, la innovación y la calidad. Además dicha investigación fue considerada por sus autores de tipo descriptiva explicativa, donde como resultado se obtuvo que la gerencia estratégica es un proceso continuo en las empresas y que además ayuda a los líderes de las empresas a evaluar la situación de la empresa y promover estrategias que permitan tomar decisiones efectivas para tener éxito.

Bases teóricas

Para el presente trabajo de investigación, las bases teóricas vienen a conformar la fundamentación que, desde las perspectivas teórico- conceptuales que respaldan el estudio, servirán de base para exponer la teorización sobre el rol gerencial y la gestión estratégica, así como también el estudio del proceso administrativo de las funciones básicas de un gerente como “planificación, organización, dirección y control”.

1.2. Teorías Gerenciales

El término gerencia se ha constituido con el fin de establecer una definición que permite plasmar el eje “de ser guiado”, para autores como Aranguren (2019) el término gerencia está compuesto por tres aspectos “la coordinación de los recursos de una organización, la ejecución funciones gerenciales y el propósito del proceso gerencial en la consecución de metas y objetivos” (p.8). Claramente porque la gerencia implica el “cargo de dirigir o gestionar”, por esa razón y en base a las actuaciones y funciones administrativas que cumple un gerente surgen las teorías gerenciales, las mismas que proponen modelos y dirigen el actuar del gerente. Entre las teorías gerenciales se encuentran la Teoría X y la Teoría Y, las cuales “son teorías que permiten comprender el comportamiento de los gerentes” (Mena, 2015, pág. 18).

Estas teorías fueron definidas y a la vez contrapuestas por Douglas McGregor en 1960; donde se estipulaba que ambas estaban relacionadas con la gestión de los recursos humanos y la gestión organizativa empresarial, de acuerdo a la teoría X el estilo de dirección es autoritario, es decir existe un ambiente de tensión para el cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos en la organización, en esta postura se afirma que “el hombre normal ve el trabajo como una obligación y siempre intentará huir del cumplimiento de sus objetivos. Por eso, las personas necesitan ser obligadas, castigadas o amenazadas para que puedan realizar sus funciones y cumplir las metas establecidas” (Martin, 2017, pág. 140).

Las características y fundamentos sobre los cuales se desenvuelve esta teoría de acuerdo a lo manifestado por Martin Op.cit. son:

1. El disgusto del ser humano por el trabajo como una característica innata y la aversión por realizar las labores que se solicitan y;
2. los empleadores prefieren ser sumisos y no quieren hacerse cargo de tomar decisiones o tener responsabilidades”.

En aras de lo expuesto, la teoría X se caracteriza por el hecho de ejercer comportamientos autoritarios, donde se determinan los pasos a seguir para la consecución de metas y objetivos sin importar el trabajador, dado que se trabaja en un ambiente tenso y bajo amenazas con el fin de que los funcionarios hagan un sobreesfuerzo en las actividades encomendadas, siendo entonces el rasgo principal de esta teoría el autoritarismo como estilo de dirección. Sin embargo, con la teoría Y se promueve una dirección mucho más participativa, e incluso se estima conveniente la integración de los “objetivos individuales del

empleado y los corporativos” Martin op.cit. En esta teoría el grado de compromiso de los objetivos es equivalente a la recompensa que se recibirá por el trabajo realizado, además al crear un ambiente participativo, los funcionarios empiezan a buscar sus responsabilidades y a mejorar su rendimiento, con el fin de lograr alcanzar los objetivos y metas propuestos en la institución.

Finalmente existe una tercera teoría denominada teoría Z, la cual fue desarrollada por William Ouchi, con el fin de que las empresas tengan como base su filosofía organizacional, es decir “que existan y se conozcan aquellos valores que luchan por alcanzar la organización” (Mena, 2015, pág. 3). Por otra parte, esta teoría se caracteriza porque busca tener “un enfoque integral de la empresa”, es decir que la empresa no solo está integrada por las partes de la empresa, sino por “la totalidad de sus relaciones dinámicas”. Muchas de las organizaciones tipo Z han logrado el éxito porque como lo ha explicado Ouchi (2009) “las habilidades personales son necesarias para la interacción grupal” existiendo siempre una responsabilidad colectiva necesaria para la consecución de objetivos.

1.3.Habilidades de un gerente

Las habilidades hacen referencia a un determinado nivel de competencia para poder cumplir metas y objetivos, así se ha definido que las habilidades son concebidas “como las actitudes y aptitudes de desarrollar una tarea en las mejores condiciones y con los mejores resultados” (Chinchilla, 2013, pág. 58). En este caso, el gerente debe ser una persona con destrezas mentales que ejecute acciones en beneficio de la organización, por ello autores literarios influyentes como Terry (1980) han sostenido que “la vitalidad de una empresa se deriva de las habilidades de sus gerentes para crear y aplicar ideas”(p.36).

En aras de lo expuesto, un gerente debe tener la habilidad de desarrollar e innovar sus estrategias con el fin de que la institución sea más proactiva y productiva, por lo tanto hoy en día, es imprescindible que un buen gerente cuente con estrategias que permitan brindar soluciones a situaciones inesperadas, en este caso el gerente debe tener la habilidad de “intuir, dirigir y entrenar” a su equipo de trabajo. Otro aspecto importante es la guía que el gerente debe tener para enrutarse a la empresa en la búsqueda de mejores condiciones laborales, esto es que exista un ambiente pleno de trabajo y la confianza en el trabajo de los funcionarios que integran la institución.

Dos de las habilidades más importantes en un gerente son “la comunicación y la buena relación interpersonal”; estas habilidades van a permitir que el gerente tenga una visión mucha más empática y al mismo tiempo tenga afinidad con su quipo al momento de trazar estrategias y rutas para la consecución de los objetivos, por lo que dentro de estas habilidades está inmersa la inteligencia emocional, porque con esta el gerente tendrá la capacidad de motivar y persistir en los proyectos, teniendo un control mayor de las situaciones a presentarse, lo cual lo convierte en un líder capaz de orientar y guiar a los funcionarios en los procesos y la evolución de toma de decisiones en la organización.

Para Payares (2017), las habilidades gerenciales “son el vínculo mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración y los atributos de la personalidad trabajan para producir resultados eficaces en la institución” (p.4). En este sentido, el análisis de las habilidades gerenciales pasa a ser relevante cuando se consideran los procesos, técnicas y funciones que utiliza el gerente en la interrelación con el personal de la institución, es así que las habilidades gerenciales están vinculadas a los procesos, funciones y técnicas utilizadas en la organización. Por ello hay que considerar que existen tipos de habilidades gerenciales donde se destacan:

1.3.1. Habilidades técnicas

Este tipo de habilidades están relacionadas con aquellas que se adquieren en la vida profesional, según Payares Op. Cit. “se refieren a la capacidad de llevar a la práctica procedimientos en un área específica”, en el caso de los gerentes estas capacidades están determinadas en el desempeño que estos ocupan en la organización. Además, este tipo de habilidades son necesarias en la ejecución de tareas, precisamente porque hay métodos y técnicas preestablecidos que envuelven un conocimiento especializado en una determinada área de trabajo.

1.3.2. Habilidades humanas

Dentro de este tipo de habilidades, se encuentran inmersas aquellas ligadas a la motivación, guía y persuasión del gerente en interacción con los funcionarios de la institución, esta se caracteriza por el trabajo de manera interactiva, tal como lo indica Payares Op. Cit “las habilidades humanísticas o sociales son importantes porque permiten una adecuada interacción, entre los subordinados y los gerentes, teniendo un evidente mejoramiento en las relaciones interpersonales” (p.7).

En estas habilidades se destaca el liderazgo del gerente, porque prácticamente al ser una habilidad de interacción, se pone a prueba “la orientación del gerente a sus subordinados para la satisfacción de necesidades y el aumento de productividad en la institución”. Además dentro de esta habilidad, se toma en cuenta también la innovación y diferenciación en los modelos de gerencia, ya que estos son entendidos como el proceso consciente de transformación de ideas para la creación de valor e inicia en la concepción común de los individuos encargados de la dirección estratégica de la empresa u organización interesada en mantener e incrementar su participación en un mercado específico.

1.3.3. *Habilidades conceptuales*

Estas habilidades están relacionadas con la visión de la organización, es decir “son aquellas que permiten pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias como en planes estratégicos de largo plazo” (Cleghom, 2005, pág. 56). Además en este tipo de habilidades el gerente se destaca por tener un desarrollo efectivo del pensamiento por ende hay elementos determinantes en las habilidades gerenciales, que se encuentran vinculados directamente con la creatividad, la reflexión y la innovación. En términos generales Moncada y Urdaneta et.al. (2009) determinan que

(...) un gerente más que un líder nato, debe ser un gerente que se mantiene en contacto con el equipo de trabajo y personas externas a la institución; además debe pensar diferente y rápido, debe estar listo para toma de decisiones, por lo que es necesario que desarrolle habilidades que le permitan actuar de manera eficiente en los retos que se presentan en la organización (p.11).

La aplicación de las habilidades gerenciales, depende directamente del tipo de gestión, precisamente porque el gerente puede caer en situaciones que generen conflictos en el desarrollo de las actividades, por esa razón es necesario que el gerente mantenga una buena relación interpersonal y establezca una visión con el fin de motivar a los funcionarios públicos en la consecución de metas y objetivos. Es así como la administración estratégica, también denominada dirección estratégica, direccionamiento estratégico, gerencia o planificación estratégica, exige el análisis de las organizaciones desde la perspectiva integral, así como la adopción de visiones ampliadas, adoptando y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes (Chiavenato y Sapiro, 2011). Todo lo que conlleva la palabra estrategia, forma parte de un análisis jerárquico que se va dando paso a paso, el mismo que se diferencia

acorde a las etapas que el gerente coloca dentro de la empresa para que sus empleados junto a él cumplan y el nombre de la organización sobresalga.

Ante las argumentaciones teóricas, es pertinente entender en esta investigación que solo quien planifica su actuar empresarial es aquel que logra solidificar su éxito futuro, por ello es por lo que una visión bien estructurada es el primer pilar del crecimiento de cualquier empresa,

1.4.Funciones básicas de un gerente

La función gerencial se ha mantenido a lo largo de los años en “planear, organizar, dirigir y controlar” para Chiavenato (2009) cuando “la planeación, la dirección, la organización y el control se ven de forma aislada, estas son funciones que debe cumplir el gerente en la organización, sin embargo en conjunto estas forman parte del proceso administrativo de una organización” (p.50).

La dimensión de planeación en el ámbito gerencial tiene que ver “con la formulación de estrategias para la consecución de objetivos” (Robbins y Coulter, 2014, pág. 123), además es un proceso guía de procesos sistemáticos para prever las acciones más adecuadas para el cumplimiento de objetivos. De la misma manera en la función administrativa se encuentra la organización, la cual consiste en que los gerentes puedan establecer de manera clara las actividades a realizar para el logro de los objetivos y poder trazar las acciones que deben cumplir los funcionarios de la institución. En la dirección y el control, el gerente debe saber dirigir al personal y al mismo tiempo debe supervisar el desempeño laboral de sus subordinados.

1.4.1. Roles Gerenciales

Los roles gerenciales son enfoques propuestos por Henry Mintzberg, donde se estudian las actividades realizadas por el gerente dejando de lado la creencia de que un gerente debe cumplir estrictamente con las funciones de planificación, control, coordinación y organización; sino que sus funciones van muchos más allá en roles que llegan a agruparse en tres grandes grupos como son: roles interpersonales, roles informativos y roles de decisión. Es así que Mintzberg (1975) concibe que “la práctica gerencial es un triángulo donde se encuentra el arte, el oficio y el uso de la ciencia”; porque uno aporta las ideas, otro sirve de conexión y el último proporciona el análisis sistemático, por lo que, considera que

son conceptos que no pueden separarse pues concurren de forma mancomunada en el eje gerencial. A pesar de que Mintzberg fue duramente criticado por la interacción gerencial, es a quien más consideración se le tiene con respecto a los enfoques gerenciales, pues el mismo sostiene que estos roles son parte esencial de las funciones clásicas de la administración.

1.4.2. Roles Interpersonales

Los roles interpersonales son aquellos que están directamente relacionados con “las personas y los deberes de índole protocolaria y simbólica” (H.Mintzberg, 1975, pág. 67). Básicamente este rol está relacionado con la interacción del gerente y los miembros de la organización o personas externas a la institución. En este caso se destaca que el gerente realiza las funciones de: representante, líder y enlace. Como representante se encarga de la representación legal y extrajudicial de la empresa cumpliendo tareas de forma rutinaria, considerándose en esta función “una figura destacada”. En su rol de líder cumple con “el propósito o dirección para sus subordinados, y logra que avancen junto con él” (Lee, 2009, pág. 35).

Finalmente como enlace debe mantener redes de contactos que son necesarias para el avance de la institución. Básicamente con este rol el gerente se encarga de mantener la interacción tanto con personas internas como externas, demostrando su esencia como administrador en el cumplimiento de actividades protocolarias.

1.4.3. Roles Informativos

En este rol destaca la obtención y recopilación de información de la institución, precisamente porque actúa como “monitor, diseminador y portavoz”, es decir “estos roles involucran la búsqueda, la recepción y transmisión de la información con la que cuenta el gerente” (Robbins y Coulter, 2014, pág. 29). Además en este tipo de rol el gerente debe de comunicar de manera asertiva la información a sus subordinados propiciando establecer de forma clara y detallada las actividades a realizarse.

1.4.4. Roles Decisorios

En este rol, el gerente cumple una gran responsabilidad, precisamente porque está vinculado a la toma de decisiones por lo tanto el gerente debe visualizarse como “empresario, mediador de problemas, asignador de recursos y negociador”; en este aspecto Mintzberg

(1975) indicaba que “el gerente inicia con un rol de emprendedor y luego toman la iniciativa y supervisan los proyectos para el manejo óptimo de la organización”; en este sentido, el gerente debe de mantener una actitud idónea al momento de tomar una decisión o elegir una alternativa e incluso se ve inmerso en la adopción de estrategias que permitan la consecución de las metas y los objetivos propuestos en la institución.

1.5.Gestión estratégica

El término gestión gira en torno al apoyo de un equipo de trabajo, con el fin de obtener un determinado resultado, de acuerdo a lo que señala Nuñez (2017) “la gestión posee preliminares básicos, correspondiente a la organización, por lo tanto, indica que esta se apoya y funciona a través de personas, para poder lograr resultados” (p.20). En tanto implica que la gestión cumple con funciones principales que están directamente relacionadas con la planificación, organización, dirección y control, todo ello con el fin de contribuir y aportar un desarrollo organizacional óptimo en la consecución de metas y objetivos. En lo que respecta a la importancia y los beneficios que brinda la gestión, se desprenden situaciones como la productividad y la competitividad de la empresa, pero todo ello a una aplicación correcta de la gestión que se utilice en el ámbito institucional.

La gestión estratégica se ha convertido en una herramienta primordial dentro de la valoración de la realidad de una empresa, precisamente porque permite la adopción de técnicas y alternativas que resultan satisfactorias y beneficiosas en el desarrollo y la optimización de recursos de una empresa. De acuerdo a los postulados de Thompson y Strickland (2004) la administración o gestión estratégica debe asumirse como un proceso a través de cinco tareas:

Desarrollo de una visión estratégica de la organización, precisando hacia dónde se dirige.

- Determinación de objetivos que permitan convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño en que se deberá alcanzar.
- Creación de estrategias que apunten al logro de objetivos.
- Puesta en práctica de manera eficiente y efectiva.

- Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos en la visión, la dirección, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, vista desde la experiencia real, de las condiciones cambiantes, nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

Es decir que la gestión estratégica está compuesta como un proceso sistemático para la concepción de objetivos, así Lana (2008) indica que, para tener una gestión estratégica productiva, es necesario:

Cumplir con diversas etapas, entre ellas: La fase de análisis interno de la empresa y su entorno, la segunda definir los cursos de acción determinado por los propósitos a corto, mediano y largo plazo; la tercera, se formula estrategias, tanto corporativas, de negocios y; finalmente examina la manera en que se implementaran las acciones estratégicas, generadas por las etapas anteriores: y así determinar los mecanismos de control y seguimiento (p.12).

Una de las herramientas de la gerencia estratégica es la gestión, la cual puede convertirse en un plan maestro que permita a la gerencia organizar las acciones y decisiones, siendo su principal interés promocionar el desarrollo de la organización, a lo que Díaz (2019), expone:

De allí que la formulación de acciones direcciona el establecimiento de estrategias, con el objeto de facilitar la creación de escenarios organizacionales, para lograr una empresa competitiva que asegure la satisfacción de las expectativas y demandas del entorno. Es importante referir que para ser competitivas no solo se debe mirar hacia afuera, sino que también es importante mirar hacia adentro, conocer, saber cuáles son los factores críticos claves, los cuales pueden conducir los procesos que se desarrollan en la organización, a estados poco deseados o de estancamiento (p.104).

Argumentando lo antes expuesto, la gestión estratégica se encarga del desarrollo de técnicas y herramientas competitivas que sirven a la organización con el fin de alcanzar metas, objetivos y estrategias, por lo tanto, esta gestión debe ser ejercida de forma responsable por todo el equipo de trabajo procurando mantener un equilibrio para poder mantener las estrategias y alcanzar un buen direccionamiento para saber que se espera y hacia donde se quiere llegar. Elementos de la gestión estratégica

Para la implantación de este tipo de gestión en el ámbito organizacional, es necesario desarrollar ciertos elementos que son claves en la adopción de este tipo de gestión. Entre ellos se encuentra la “visión”, es decir la proyección que tiene el gerente o la institución para cumplir con los objetivos planteados. A continuación, se amplía la descripción de los

principales elementos para que la gestión estratégica pueda llevarse a cabo, y con base en la percepción de diversos autores, es posible afirmar que los siguientes cuatro, han sido catalogados como los más importantes:

- **Visión:** debe ser clara, precisa y bien elaborada, tanto así que pueda constituirse en el elemento fundamental en la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que la visión se define como la descripción del estado deseado de una organización, en general, qué quiere esta llegar a ser y cómo quiere que la vean o proyecten sus partes interesadas.
- **Misión:** es definida como la razón de ser de la organización, lo cual clarifica su identidad, y de la misma forma sirve de mecanismo de enlace entre sus colaboradores para que todos persigan el mismo objetivo en común, por ello, cuando esta declaración ha sido bien elaborada y llevada a la acción, le permite a una compañía diferenciarse de sus competidores mediante la identificación de ventajas competitivas (Ballvé, Gestión 2000, pág. 54).
- **Valores:** se enmarcan en función del conocimiento colectivo, dando a entender la importancia que tiene para la organización, como organismo de interacción social, el poder establecer símbolos, tradiciones, hábitos, productos, actividades y todo el conjunto de criterios que se transforman permitiendo crear una cultura organizacional, la cual se traducirá en el cumplimiento de la visión corporativa y al mismo tiempo definirá el comportamiento arraigado en las mentes y corazones de los colaboradores de la compañía (Blasco-López, 2014).
- **Objetivos:** en esencia, se definen como los resultados preestablecidos que se esperan lograr en el tiempo, mediante el cumplimiento de acciones específicas desarrolladas por las personas que participan en las actividades diarias que se llevan a cabo en las organizaciones (Zerilli, 1978).

Los siguientes 3 componentes de la gestión estratégica hacen parte de lo que algunos autores denominan como elementos operativos, que deberán impregnar las actividades estratégicas de la organización en función del cumplimiento de los 4 definidos anteriormente (Nova y Duque, 2015) determinan los siguientes:

- **Direccionamiento Estratégico:** está relacionado con el proceso que llevan a cabo los gerentes de las organizaciones para prever el futuro y de forma operativa y sistemática poder alcanzarlo (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

- **Diagnóstico Estratégico:** Scott (2005) citando a Sun Tzu, resalta la importancia del análisis y diagnóstico estratégico asociándolo con el mundo empresarial, mediante la frase: “Evalúa al adversario, evalúate a ti mismo y la victoria nunca será un peligro. Evalúa el terreno, evalúa el entorno y la victoria será inagotable”.
- **El Estratega:** es el responsable de adquirir los compromisos directos con los planes estratégicos, contribuyendo al mismo tiempo con la toma de decisiones para llevarlos a cabo (Ballvé, Gestión 2000).

En este orden de ideas, se tiene que el objetivo de toda empresa es conseguir resultados favorables, lo cual se presenta con la diferenciación; ser diferente, en eso consiste la estrategia competitiva, esta solo se logra encontrando las ventajas competitivas (García, J., Prieto, R, y García, E, 2016). Consecuentemente la administración organizacional se enfoca en desarrollar estrategias encaminadas a lograr el buen desempeño de cualquier empresa, concerniente a la planificación, así como la dirección y control del proceso a ejecutar. Dichas expectativas gerenciales, deben ir acordes con el ambiente competitivo en el cual están inmersas dichas empresas, por lo cual se genera la necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible.

1.6. Planificación estratégica

La planeación es el proceso sistemático para cumplir una actividad y a la vez es uno de los ejes esenciales en el impacto positivo del rendimiento de la organización, por lo tanto, para que exista una buena planificación es necesario contar con elementos que permitan precisar el entorno tanto interno como externo de la organización, entre ellos se encuentran:

Misión: en una buena planificación debe surgir la interrogante ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, y ¿para qué estamos aquí? Tal como lo indica (Chiavenato, 2000). De la misma manera Thompson y Strickland (2004) señalan que “la misión ofrece información de la organización de carácter descriptivo, identifica los productos y especifica las necesidades que se pretende satisfacer” (p.80). Luego también se involucra la visión, es decir el panorama futuro de la organización, en donde el gerente debe considerar “el entorno económico y regulatorio de la organización, así como también debe establecer un marco competitivo” (González, Ortiz y Verdugo, 2019, pág. 252). Entre los elementos de planificación, se encuentran también los objetivos, las políticas, los valores y las estrategias, todo ello ha sido definido en cuanto a lo que se busca en la organización, como se va a

utilizar la estrategia y cuáles son los valores esenciales de la empresa para poder aplicas a las estrategias como “el medio para la consecución de objetivos”.

1.7.Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es “una herramienta que promueve las respuestas que se darán a futuro por parte de la empresa para guiar los esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos” (León, Muñoz y Novillo, 2015, pág. 6). También se lo suele considerar de acuerdo a Sánchez et.al. (2016):

Como un proceso mediante el cual se realiza e implementa planes de acción, con el fin de lograr la consecución de objetivos, por tanto, la planificación estratégica es una estructura teórica donde se expone la intención de mejorar la dirección y gestión estratégica (p.3).

Este tipo de herramientas suele ser denominada también como “dirección estratégica integrada”, que nace de la necesidad de que la gerencia pueda dirigir y controlar la competitividad de la empresa, por ello es que el direccionamiento estratégico es considerado “como el norte empresarial, definido con estrategias claves para dirigir la organización tanto a corto como largo plazo” (Armijos, Campos y Hildalgo, 2020, pág. 107). Más allá de ello, esta herramienta contempla también la visión y misión como principios corporativos de la institución, precisamente porque el fin del direccionamiento estratégico tal como lo indica Armijos et. al. (2020) concibe “la posibilidad de lograr los objetivos de la organización, teniendo como finalidad formular las estrategias y los planes de acción empresarial” (p.106). Este proceso contempla tres etapas, compuestas por “el análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias.

1.8.Análisis estratégico y formulación de estrategias

El análisis surge en base a la línea guía que traza para llevar a cabo un plan de acción con el fin prudencial de perseguir las metas y los objetivos propuestos, para Rodríguez (2019) en el análisis del direccionamiento estratégico se “consideran factores internos y externos, influyen en la orientación de planes de acción respecto a las estrategias planteadas por la entidad” (p.108). En este orden de ideas en esta etapa de develan tanto las fortalezas y debilidades de la institución, así como también las oportunidades y amenazas. En la formulación es importante porque es en esta etapa donde se van a definir las estrategias, por ello es necesario que quede clara la definición de la estrategia, considerándola como “el

camino para actuar y alcanzar los objetivos” (Tarzizán, 2013, pág. 57). Al momento de establecer las estrategias es necesario que estén claras y “promuevan la creación de valor para el cliente, para que, de esta manera, el cliente cuente con una percepción de calor, que le haga elegir a esa empresa frente a otra” (González, Ortiz y Verdugo, 2019).

1.9. Implantación de la estrategia

Por último, en esta etapa se va a implementar la estrategia con el fin de que funcionen, para González et. al (2019) la importancia de esta última fase radica:

En que, si no se ha logrado nada con el proceso estratégico. El verdadero desafío es lograr mediante el desarrollo de un plan que contiene acciones y decisiones, la creación de estrategias funcionales, que logren administrar: procesos, tareas, controles y otros, con el fin de alcanzar los objetivos trazados (p.109).

Sin embargo en caso de que la estrategia no funcione existe el proceso estratégico extendido donde intervienen dos fases más: la programación estratégica y la implantación y control de la estratégica. En la primera de ellas se complementa la estratégica con el fin de realizar evaluaciones a los planes de acción tomando en consideración el tiempo de aplicación del plan estratégico y luego en cuanto a la implantación y control estratégico se establecen determinados factores que influyen en el éxito de la estrategia.

1.10. Gerencia estratégica

Este tipo de gerencia es la que está siendo utilizada por los gerentes modernos, dado que de acuerdo a las teorías de Schumpeter (1997) “el mundo empresarial está conformado por aspectos relacionados con una competencia basada en la innovación, la relación precio desempeño y el incremento de utilidades” (p.20). Para David (2013) la gerencia estratégica es “un arte y una ciencia que gestiona y toma decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa el logro efectivo de sus objetivos” (p.6). En cuanto a la gerencia estrategia Acevedo y Oliva (2014) señalan que:

Las estrategias de innovación, la estrategia corporativa, la definición de la estructura organizacional para la internacionalización, las estrategias de tecnología e internet, entre otros, se convierten en elementos determinantes en la definición de la estrategia desde la gerencia en los nuevos paradigmas que impone la liberalización. Es necesaria cierta

flexibilidad organizacional que combine la eficacia de la gestión global con el conocimiento de los mercados locales y de esa manera buscar de manera dinámica actividades y procesos diferenciadores. (p.343)

Consecuentemente para muchos la gerencia estratégica ha ido evolucionando de forma secuencial, “teniendo un enfoque centrado en el control operativo de las actividades de la empresa, utilizando con base el planeamiento financiero básico” (Diego, 2014, pág. 25). De la misma manera González et. al.(2019) considera que

La gerencia estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro (p.243).

A lo que se asume que esta herramienta contribuye a la empresa y al pensador estratégico, precisamente porque al ordenar cambios y tomar lo que realmente es importante para maximizar ventajas, es un gran agente de transformación que permitirá tomar decisiones oportunas respecto al ambiente inmediato y futuro, implementando nuevas estrategias, objetivos e incluso cambios que permitan incrementar el nivel de liderazgo y coordinación institucional.

1.10.1. Tipos de estrategias gerenciales

Existen varias estrategias gerenciales “que obedecen a un análisis interno y externo o análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades” (Bateman y Snell, 2005). Para autores como Lumpkin y Eisner (2005) existen tres tipos de estrategias gerenciales: ingreso, genéricas combinadas.

La primera de ellas La primera, se refiere a la forma de avance, creando nuevas maneras de resolver problemas viejos o satisfacer las necesidades de los clientes de manera única y novedosa. La segunda, referente a la estrategia genérica se inicia con un solo modelo de negocio, regularmente se utilizan para pequeñas empresas. Y la tercera, consiste en seguir estrategias combinadas, bien sea aquellas de bajo costo, reducción de gastos, diferenciación de enfoques, flexibilidad, lo cual a menudo logran algo distinto, sin olvidar la dinámica competitiva entre las empresas que compiten por los mismos clientes, en un mercado determinado (Díaz, 2019, pág. 6).

Sin embargo, también existen estrategias corporativas, de negocios y funcionales que suelen ser aplicadas de manera combinada en la organización, también existen estrategias que se encuentran agrupadas por la integración hacia adelante, hacia atrás e integración horizontal; por otro lado están las estrategias intensivas, de diversificación, recorte de gasto e integración. En conclusión Díaz op.cit estima que:

la gerencia estratégica, puede constituirse en un plan maestro que permite a la gerencia organizar las acciones y decisiones, siendo su principal interés promocionar el desarrollo de la organización. De allí, que la formulación de acciones direcciona el establecimiento de estrategias, a objeto de facilitar la creación de escenarios organizacionales para lograr una empresa competitiva que le asegure la satisfacción de las expectativas y demandas del entorno. Es importante proyectar que para ser competitivas no solo se debe mirar hacia afuera, si no muy importante mirar hacia adentro, conocerse, saber cuáles son los factores críticos claves, los cuales pueden conducir los procesos que se desarrollan en la organización a estados poco deseados, que la estancan (p.24).

Una buena gestión depende considerablemente de las funciones que ejecute la gerencia, precisamente porque la gerencia debe cumplir con funciones que giren en torno a la visión de la empresa y a las decisiones que van a ser satisfactorias para el aprovechamiento de los recursos que la integran, y así poder generar, a partir de ello, un nivel de crecimiento donde se pueda alcanzar de manera efectiva los objetivos de la empresa.

1.11. Empresas públicas

De manera general se puede decir que toda iniciativa es una empresa, ampliando dicho concepto, la planificación y el desarrollo de todo proyecto, incluso personal, representa una empresa. Sin embargo, para los fines explicativos de lo que se definen como unidades económicas productivas, constituidas sobre la base del capital y del trabajo, y que, con el apoyo de la técnica, la tecnología y los instrumentos logísticos necesarios tienen por objeto producir bienes o servicios y consecuentemente generar riqueza y crear o desarrollar el bienestar de la humanidad. Barría (2015) señalan que:

Las organizaciones que desarrollan actividades tanto de servicios como comerciales y económicas, en las cuales la participación del Estado tiene una posición mayoritaria en la propiedad, que le permite asumir un rol de control y de dirección de la empresa (p.56).

Partiendo de esta definición, se agrega que la empresa cumple un rol importante en la sociedad, por cuanto genera una utilidad no sólo económica, sino social. Sus resultados inmediatos se ven en la generación de empleo, en el desarrollo de la inventiva y en la creación de nueva tecnología aplicada a la producción y a los procesos; particularmente su actividad está directamente sujeta a generar condiciones de bienestar para la humanidad.

Uno de los elementos característicos de la empresa es la búsqueda de la rentabilidad económica, la acumulación del capital y la reinversión de sus utilidades o rentas en el mismo giro de negocio empresarial o en otros emprendimientos. Es una dinámica de la economía. En consecuencia, es difícil separar el interés particular, del interés social o público. Se considera que se deben armonizar los intereses, por un lado, reconocer a la empresa como una unidad económica cuyo interés es generar utilidad económica, riqueza y reproducir el capital, y por otra la necesidad de observar y precautelar el interés social. Armonizar los intereses particulares de los empresarios privados con el interés social en actividades que son de interés público le impone al Estado la obligación de regular el accionar de las empresas a fin de vincularlo con el interés social y evitar que únicamente predomine en su actividad el interés económico.

La empresa tiene como misión específica y natural la combinación de los diversos factores relacionados con la producción, en forma tal que los bienes puedan producirse, distribuirse y consumirse de la manera más productiva y rentable. Es importante señalar que la empresa es una unidad económica, y productiva que tiene una finalidad social y que persigue objetivos de tipo económico (rentabilidad o lucro económico), en la que el capital, los instrumentos de trabajo, los recursos naturales, el trabajo y la dirección deben guardar una adecuada coordinación a fin de llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Existen empresas privadas y empresas públicas; igualmente existen empresas con la participación de capital privado y/o dirección y/o gestión pública y privada (empresas de economía mixta).

A diferencia de las empresas privadas, las empresas públicas tienen como misión garantizar la provisión de bienes y servicios a la comunidad, de manera continua y regular, para ello debe actuar o intervenir en áreas o zonas geográficas que por su distancia o por su baja rentabilidad económica no despierta el necesario interés económico del sector privado, por ejemplo en la provisión del servicio telefónico o de internet en las poblaciones rurales, en

los sistemas de distribución de energía eléctrica a estas zonas, o en la entrega de correspondencia.

Sin embargo, se considera difícil sostener esta tesis, puesto que en la actualidad el capital privado si está o puede estar asociado al interés social y público, y es necesario que el Estado, mediante la planificación, busque armonizar el interés del capital privado con el interés público y sus necesidades. Con base en la temática, es de interés incluir a Andara (2018) quien al respecto de las empresas públicas, señala que:

La vinculación de las empresas públicas a la Administración del Estado puede realizarse utilizando el sistema de „dirección múltiple“ o bien el sistema de dirección unitaria. Consiste el primero en vincular dichas empresas a los distintos ministerios de manera „que cada ministro controle y sea responsable del grupo de empresas correspondientes a un sector determinado a aquel cuya actividad incida o se relacione con el ámbito de acción o de competencia del respectivo despacho“. Por su parte el sistema de dirección unitaria es aquel que concentra en un solo ministerio la coordinación de las empresas públicas y, „en tal sentido, el ministerio aparece como un centro ordenador de las diversas tutelas que operan sobre la empresa y como un centro coordinador de la actuación del sistema empresarial público en su conjunto. (p.41)

Para ello es importante que la planificación indicativa o referencial, con la cual el Estado orienta el libre desarrollo de los sectores económicos, de regiones o territorios, determine prioridades y estimule para que la inversión privada, a través de sus empresas, coadyuve al cumplimiento de los cometidos estatales. Se ha indicado que el Estado, para el cumplimiento de sus fines o cometidos, se apoya en un conjunto de órganos públicos dotados de competencias, facultades y atribuciones que les permite actuar sobre los límites que le impone la ley. Desde el punto de vista de Gutierrez (2020), la empresa pública, como organización de negocios establecida y administrada por el gobierno tiene algunos elementos y características tales como la propiedad y el control por parte del gobierno, así como una preocupación notable por prestar un servicio al público, a un interés estratégico de la nación. Pero al mismo tiempo las características más notables son las que se mencionan a continuación:

- **Son empresas de negocios del gobierno:** Las empresas públicas son empresas de negocios establecidas por los gobiernos. Ellas están comprometidas en la manufactura, el marketing, así como en servicios públicos. El gobierno hace

asignaciones presupuestales para las empresas públicas, lo que significa que ellas son financiadas por el estado.

- **Administración, propiedad y control del gobierno:** Las empresas públicas son propiedad del gobierno. La proporción de acciones o participación del gobierno en este tipo de empresas en términos de capital va desde el 51% al 100%. Así que estas empresas reciben ayuda externa del gobierno lo cual puede colocarlas en una ventaja desproporcionada (en ocasiones) frente a los emprendimientos privados. El nivel máximo de administración de las empresas públicas siempre es nombrado por el gobierno.
- **Su principal motivación es el servicio público:** Generalmente, las empresas públicas tienen una preocupación especial o el propósito de servir al bien común o a los intereses públicos. Ellas proveen servicios y bienes esenciales para el público (el conjunto de los ciudadanos) a un precio razonable. Estas empresas están guiadas por el interés en el bienestar social. Ellas también generan ganancias y pagan impuestos al gobierno.
- **Autonomía:** Las empresas públicas disfrutan de autonomía o de semi-autonomía en sus operaciones. Ellas funcionan como las compañías y las corporaciones privadas en este nivel. El gobierno no interfiere en su funcionamiento del día a día. De manera, que la autonomía es una característica notable de las empresas públicas.
- **Responsabilidad pública:** Las empresas públicas tienen que responder públicamente por sus acciones y finanzas. Ellas son responsables ante las entidades legislativas y ejecutivas del estado por su desempeño. Un auditor general reporta al congreso, cámara o parlamento (o a un departamento del presidente o del primer ministro) los resultados de la empresa. Estas empresas también tienen que responder ante el público por medio del gobierno.
- **Tienen un estatus legal separado:** Las empresas públicas tienen un estatus legal separado. Ellas son establecidas por una ley especial del Congreso, o por una ley de compañía o por otros tipos de leyes. Las empresas públicas pueden entrar a realizar contratos a su propio nombre. Estas empresas también pueden ser demandas en las cortes de justicia.
- **Existencia continuada:** La continuidad es otra de las características de las empresas públicas porque ellas tienen una existencia continuada y estabilidad. Ellas son creadas por la ley y pueden ser disueltas solamente por la ley. Los cambios en la participación

accionaria, la administración y el número de empleados de las compañías públicas no afecta la continuidad de las empresas públicas.

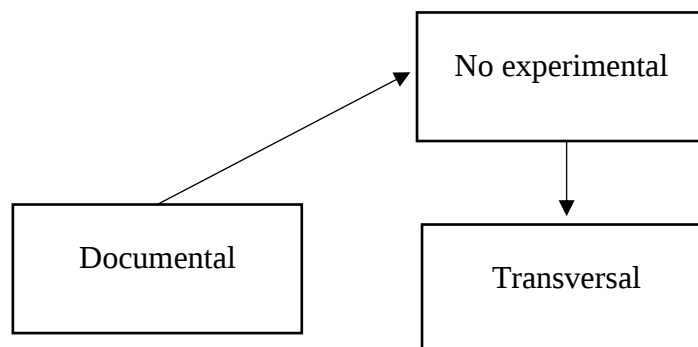
- **Pueden responder a intereses estratégicos del gobierno:** Las empresas públicas también son únicas en sus características, en el sentido de que pueden responder a intereses estratégicos fundamentales del estado. Algunos de estos intereses pueden ser: asegurar la producción de energía de la nación como en el caso de las empresas petroleras o de las hidroeléctricas. Estas empresas también pueden responder a intereses esenciales para la defensa estratégica de la nación como la producción de armas o asegurar el transporte de los ciudadanos en las ciudades. Cuando estos elementos de interés nacional se presentan, la rentabilidad de dichas empresas pasará a un segundo plano y en su lugar, lo que importará será la defensa de los intereses nacionales fundamentales.

Estos órganos públicos actúan de manera articulada sobre la base de los principios de jerarquización, unidad, desconcentración y descentralización, y orientan su gestión en atención a los principios de oportunidad, eficiencia, eficacia y economía, a fin de garantizar la provisión de bienes y servicios públicos en cantidad y calidad, observando y respetando el derecho que tienen los ciudadanos de acceso universal y su goce, sin discriminación.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Diseño metodológico

La metodología de la investigación, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), toma relevancia por cuanto, en la ciencia se la concibe como un medio de carácter indispensable para que sean canalizadas y orientadas las distintas herramientas teóricas-prácticas para dar solución a un problema en utilización del método científico, dichos conocimientos consiguen representar una actividad de racionalización del entorno investigativo sistemático de la realidad. En este sentido el diseño del presente estudio responde a:

Gráfico 1. Diseño metodológico

Elaboración propia.

Documental:

El diseño documental, tiene relevancia por tenerse como una variable de la investigación científica, su fin principal no es otro que el analizar los distintos fenómenos (de carácter histórico, social, psicológico, etc.) de la realidad mediante la indagación, búsqueda que ha de ser exhaustiva, rigurosa y sistemática. Se caracteriza además por hacer uso de las técnicas de alta precisión; de la documentación existente que, de modo directo o indirecto, son un aporte la información atinente al fenómeno a estudiarse (Guerrero, 2016).

Es tipo de diseño se ejecuta al realizarse la consulta de documentos (libros físicos y/o digitales, artículos científicos, memorias, gacetas, anuarios, entre otros.).

Un tipo concreto del diseño documental es la investigación secundaria, en la que puede incluirse a los estudios bibliográficos y toda la tipología de revisiones existentes (revisiones narrativas, revisión de evidencias, meta-análisis, Meta síntesis). Esta acepción metodológica de los diseños del tipo documental, logra adoptar un formato análogo independientemente de que se hable de una investigación cuantitativa o cualitativa (Viñán, Navarrete, Puente, Pino, & Caicedo, 2018). En este sentido es documental por cuanto, se argumenta la investigación con autores reconocidos respecto del tema de la importancia de gerencia estratégica en el desarrollo institucional, tomándose como unidad de análisis a la EPMAPAPED.

No experimental:

Como lo indica su propio vocablo, la investigación del tipo no experimental, refiere a la indagación que no contiene la extracción de sus conclusiones definitivas o sus datos investigativos por medio de una serie de acciones y reacciones reproducibles en un entorno

controlado para lograr resultados interpretables, es decir: a través de experimentos. Lo que no significa que no sea un estudio serio, documentado y riguroso en sus métodos (Mata, 2019)

En palabras de Hernández Sampieri (2018) este tipo de investigaciones tiene la particularidad de la no manipulación deliberada de las variables de las que busca su interpretación, sino que logra ser satisfecha con la observación observar de los fenómenos de su interés en su ambiente natural, para luego proceder a la descripción de los mismos y su análisis posterior; sin que sea necesaria la emulación en un entorno controlado.

Este tipo de investigación tiene una subclasificación, siendo transversal y longitudinal, en este sentido, el presente estudio utiliza la primera, puesto que, la transversalidad logra el abordaje de un estado de la cuestión en la materia, es decir, consigue la recopilación de datos partiendo de un momento único, con el propósito de hacer una descripción de las variables presentes y ejecutar el análisis de su incidencia o su responsabilidad en lo acontecido en la investigación (González & De Anglat, 2016).

De acuerdo con los autores, los estudios no experimentales lo logran constituir situación alguna, sino que, se centran en la observación de situaciones que ya tienen existencia, y que el investigador no las ha provocado de modo intencional, es decir, que las variables independientes ya han acontecido y no son manipulables, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. En este contexto; no se han manipulado las variables establecidas tales como l gerencia estratégica y el desarrollo institucional.

2.1.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es mixto, porque es tanto cualitativo como cuantitativo.

Cualitativo:

El enfoque cualitativo se aplica en la presente investigación por cuanto, logra concebirse como una de los enfoques más utilizados en los proyectos científicos, para la recolección de información; radica en la realización de una entrevista grupal para la que se demanda de un entorno que resulte natural y agradable para los participantes, de modo pueda establecerse una interacción propicia para conversar y discutir en torno a temas o temáticas de interés para la investigación (Mata, 2019).

La investigación cualitativa se centra en un grupo focal, adoptando un rol significativo el individuo que sirve como moderador de la conversación, quien, además de que ha de contar con preparación y habilidades relacionadas con la temática, pues, debe tener claridad respecto del fin o fines precisos de la actividad y su relación con los objetivos de la investigación (Blasco & Pérez, 2014).

En este contexto, se aplica el enfoque cualitativo al momento de aplicarse la entrevista Gerente de la unidad de análisis, para cumplir con los objetivos planteados.

Cuantitativo:

Este enfoque permite identificar y realizar un esquema deductivo, el cual tiene el objetivo de generar preguntas acordes a la investigación y la hipótesis que se deberá probar posteriormente. El uso de este enfoque, permite al autor de esta investigación realizar una transformación sobre los conceptos que se identificaron para la investigación, dar medición a estas variables y obtener datos reales de los escenarios en los que se desarrollan las actividades de la gerencia estratégica y su incidencia desde la perspectiva institucional.

Como sostiene Sampieri y Mendoza (2018), toda investigación científica logra abordar el estudio de un tema desde nivel de profundidad determinado, el cual, al mismo tiempo de sustentarse en los resultados del estado de la cuestión, se le exige coherencia, en lo que respecta al planteamiento del problema, así como a la formulación de los objetivos. En cuanto a los alcances, este enfoque cuantitativo puede poseer los siguientes

- Exploratorios
- Descriptivos
- Correlacionales
- Explicativos

Dichos alcances que van a depender, tanto de los resultados de la revisión bibliográfica, así como de la óptica de la investigación y de los objetivos del investigador. Ciertamente, los alcances aluden a niveles de profundización que un estudio alcanzará; demandando cada uno, a su vez, grados distintos de conocimiento previo a disposición, para respaldar la perspectiva y metas de la investigación.

La técnica que representa de forma más destaca al método cuantitativo es la encuesta (González D. , 2017). En este sentido, se aplica este enfoque al momento de encuestar los trabajadores pertenecientes a la unidad de análisis para identificar los elementos, describir el proceso y medir la influencia de la gerencia estratégica.

2.1.2. Tipo de Investigación

Descriptivo:

Un estudio descriptivo, es un tipo de investigación encargada de representar puntos de vista explícitos, por ejemplo, la circunstancia o peculiaridad en torno a la cual se desarrolla la exploración, así como su población (Mejía, 2018). Lo que busca el tipo descriptivo es dar datos ¿de qué? ¿Cómo? ¿Cuándo y dónde? en cuanto al problema de investigación, sin necesidad de señalar el “por qué” ocurre dicha cuestión. Como su nombre lo indica, este tipo de examen “retrata”, no explica.

Es inequívoco en tanto pretende traer a colación la coyuntura actual en cuanto a la Gerencia estratégica desde la perspectiva del Desarrollo Institucional en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Pedernales.

Explicativo:

El tipo explicativo en un estudio se concentra en el estudio de fenómenos concretos o que no han sido atendidos a profundidad (Saltaren, 2010). El objetivo de dicho examen es dar información significativa sobre ellos. Como su propio nombre indica, su objetivo es ampliar la información existente sobre algo de lo que apenas sabemos nada. En este sentido, se centra en las sutilezas, permitiéndole conocer al investigador una peculiaridad o fenómeno.

Para decirlo claramente, lo que hace el investigador, es partir de un pensamiento global y proceder a examinar puntos de vista explícitos en profundidad. La investigación explicativa es aquella que tiene una relación causal, no solo busca la descripción o la forma de abordar un problema, sino que también intenta determinar sus causas. Puede utilizar diseños tanto experimentales como no experimentales (Guevara y otros, 2020). Es explicativa porque luego se explicará la importancia de los elementos de la gerencia estratégica desde la perspectiva institucional

2.1.3. Métodos

Inductivo:

En cuanto a la técnica inductiva, permite partir de puntos de vista, condiciones, examen o resultados específicos para llegar a especulaciones, es decir, de lo particular a lo general, la estrategia inductiva es perspicaz y parte de ángulos, condiciones, investigación generales. o resultados para aplicarlos a circunstancias específicas (Salinas, 2013). La reflexión en la utilización de las técnicas referenciadas permitirá investigar teorías, bibliografía y el efecto en la organización y en el público en general. Ajustándose al enfoque cualitativo realiza una revisión de investigaciones anteriores con respecto a la influencia de la gerencia estratégica en el desarrollo institucional de la unidad de análisis.

Lógico deductivo:

El método deductivo consiste en llegar a una inferencia a la luz de una razón o una serie de sugerencias que se creen válidas. Lo anterior implica que se está utilizando la lógica y la razón para alcanzar un resultado, solo en vista de un conjunto de proclamas y/o afirmaciones que se dan por ciertas. A través este método, se pasa de lo general (como las normas o estándares) a lo específico (la verdad de un caso particular).

Debe advertirse que la veracidad de la conclusión que se obtiene se apoyará en la legitimidad de las premisas tomadas como base o referencia. Tras el estudio se aplica este método para llegar a la conclusión de que la Gerencia estratégica es una herramienta en la toma de decisiones, además del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional.

2.1.4. Categorías, Dimensiones, Instrumentos y Unidades de Análisis.

Tabla 1 Métodos empíricos

Categoría	Dimensiones	Instrumentos	Unidad de análisis
Gerencia estratégica	Elementos de la gerencia estratégica	Análisis documental	Artículos de revista en bancos de datos (Scopus, Scielo, Google académico, Redalyc, etc). Libros físicos y digitales

desde la perspectiva del Desarrollo Institucional	Proceso de la gerencia estratégica.	Análisis documental	Tesis maestría/ doctorado Entrevista
	Influencia de la gerencia estratégica	Análisis documental	Artículos de revista en bancos de datos (Scopus, Scielo, Google académico, Redalyc, etc). Libros físicos y digitales Tesis maestría/ doctorado Entrevista, Ing. Iván Giler Entrevista, Ing. Iván Giler Encuesta

Elaboración: María Cecilia Mendoza Moreira

2.1.5. Criterios éticos de la investigación.

Dentro de los criterios éticos se consideran ciertos aspectos relevantes entre los que se pueden señalar:

- A los participantes se les informó sobre el alcance de la investigación, y que los resultados de la misma serían sólo para fines educativos en el estudio de caso para titulación de Magíster en Administración Pública.
- La información tomada de otras investigaciones, documentos, libros son citados bajo la Norma APA, reconociéndose y respetándose derechos de autores.

2.1.6. Población y muestra

Los componentes de población y muestra, son parte de la investigación y uno de los principales aportes de los resultados. Concebidos estos elementos como aquella agrupación

de individuos que comparte similar a las particularidades en lo que refiere a un evento a estudiarse, permitiéndoles enmarcarse según un criterio de inclusión. En este sentido, la población y su muestra tienen la característica similar de que todos son clientes internos de la unidad de análisis con conocimiento de su entorno en cuanto a la gerencia estratégica y el desarrollo institucional

Tabla 2. Población y Muestra

Población	Muestra	Técnica
Gerente de la EPMAPA- PED, Ing. Iván Giler	1	Entrevista
Personal perteneciente a la unidad de análisis	40	Encuesta
Sr. Livan Salazar, usuario de la EPMAPA-PED	1	Entrevista
Total	42	

Elaboración: María Cecilia Mendoza Moreira

La población fue finita: “agrupación en la que la cantidad de las unidades que la integran es plenamente conocida” (Hernández & Mendoza, 2018). Por lo que se justifica la no aplicación de una fórmula de la muestra para realizar el estudio y obtener los resultados.

2.1.7. Técnicas

Entrevista:

Dentro de las investigaciones, la entrevista como técnica; es un activo retratado por su dinamismo y adaptabilidad (Díaz, 2013). La entrevista en consecuencia, se plantea como un método de gran ayuda en la investigación, ya que, su motivación es reunir para recabar información; caracterizado como una conversación con una razón propuesta y decidida totalmente diferente a la simple demostración conversar..

En esta circunstancia específica, la entrevista es solo un instrumento especializado que aparece como un discurso conversacional. Contiene una correspondencia relacional que se establece entre el investigador y el sujeto de estudio, cuyo objeto es arribar a respuestas verbales y/o escritas, a las interrogaciones planteadas sobre el tema planteado. La entrevista se aplicó al gerente de la EPMAPA- PED, por ser el actor directo de las estrategias gerenciales de la unidad de análisis y a un usuario de la empresa.

Encuesta:

Técnica que demuestra efectivamente que el investigador no se guía por sus propias presunciones y percepciones, sino que le permite guiarse por las conclusiones, opiniones o inclinaciones de los encuestados en general para lograr información específica (Hernández & Mendoza, 2018). Una técnica permite investigar de manera eficiente y sistematice lo que otros saben, sienten, afirman o aceptan.

La encuesta de opinión pública, como suele hacerse, aborda una serie de preguntas individuales breves pero estandarizadas, en las que el o los interrogadores generalmente plantean preguntas similares y las respuestas de los encuestados se limitan a algunas pocas categorías.

Cuestionario:

De acuerdo con García (2013) el cuestionario es un instrumento con una finalidad particular, la misma que es la de adquirir, de manera precisa y metódica, datos respecto de la población con la que trabaja el investigador, sobre las variables objeto de estudio, revisión examen o evaluación, considerado como el más utilizado para recopilar datos; este comprende un conjunto de indagaciones sobre al menos un factor a estimar.

El cuestionario se utilizó en la aplicación de las encuestas, el mismo que fue estructurado y en la entrevista semiestructurado. Así, teniendo en cuenta que el interés de la investigación demandaba la secuencia y multiplicidad de respuestas en cuanto a la opinión de los encuestados, se optó por diseñar en una escala de medición Likert, en una selección de opiniones que se ubicaron en: nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre, puesto que al responder las preguntas del cuestionario elaborado de esta forma, se especifica el nivel de ocurrencia de los eventos que corresponden a las interrogantes planteadas. Esta escala constituye un método dividido que mide el grado positivo y negativo de cada enunciado. Es así, que, al medir las opiniones según cada individuo, se requiere aceptar que las personas tienen percepciones individuales y según sus experiencias estas serán favorables, desfavorables o neutrales, lo cual se aprecia determinante en términos de la investigación.

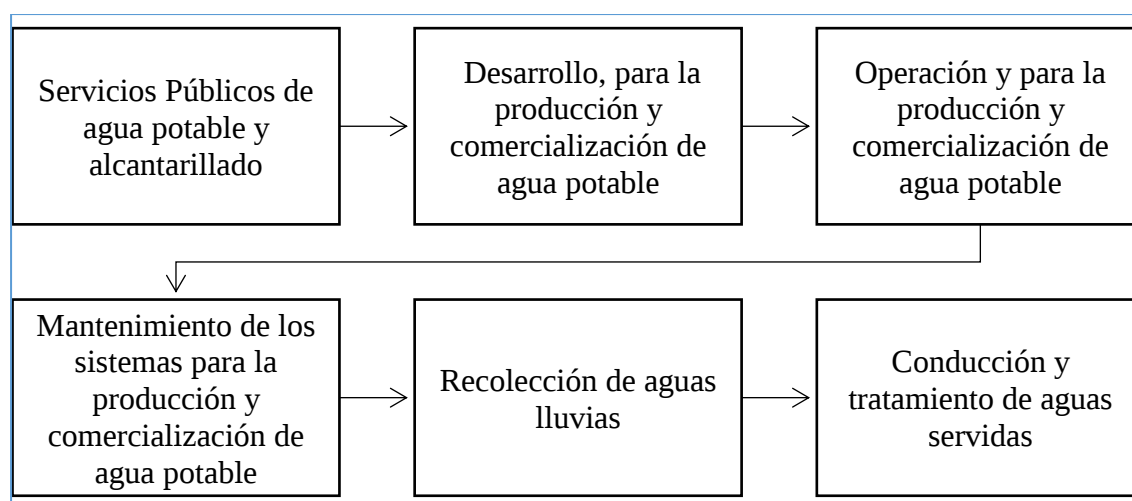
2.1.8. Procesamiento y análisis de la información**Método estadístico:**

El método estadístico radica en sistemas metodológicos sucesivos para tratar la información tanto cuantitativa como cualitativa del proyecto investigativo, conformado por etapas que se inician en la selección, seguidas por el recuento, presentación, síntesis y análisis (UNAM, 2020). En esta singular circunstancia, el manejo de los datos se basa en el proceso estadístico, en uso de la técnica de encuesta, se diseñó el cuestionario estructurado utilizando la escala de Likert. La base de datos partió del programa de Excel 2019.

2.1.9. Caracterización de la institución

La empresa pública “EPMAPA-PED”, surge por medio de Ordenanza en el años 2005 un 04 de abril, posteriormente reformada en agosto 25- 2009, en atención al significado de sus siglas, brinda los servicios Públicos de agua potable y alcantarillado en el cantón Pedernales (EPMAPA-PED, 2022). Para ofrecer un servicio con los estándares de eficacia y eficiencia, tiene a su cargo las siguientes actividades:

Gráfico 2. Servicios a cargo de la EPMAPA- PED



Elaboración: María Cecilia Mendoza Moreira

Aspectos

- Domicilio: Cantón Pedernales- Manabí- Ecuador.
- Constitución: Persona jurídica de derecho público.
- Patrimonio: Propio.
- Autonomía: Económica, administrativa, financiera y de gestión.
- Plazo de duración: Indefinida (EPMAPA-PED, 2022).

Misión y visión

Misión: “Buscar el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los habitantes del Cantón Pedernales, garantizando la disponibilidad de los servicios de Agua Potable y Saneamiento a través de la gestión sostenible” (EPMAPA-PED, 2022).

Visión: “Ser una empresa competitiva, a nivel nacional, extender nuestro servicio a todos los sectores de Pedernales y sus comunidades. Dotar de servicio de calidad, para la satisfacción de los usuarios y de la población”.

Objetivos:

- Incrementar la cobertura de servicios, equipamiento e infraestructura de los sistemas de agua potable y saneamiento.
- Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social que alcance la solvencia necesaria para la mejora de la calidad de los servicios básicos de agua potable y alcantarillado.
- Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.
- Disminuir el indicador de Agua No Contabilizada y contaminación de aguas servidas a los cuerpos de agua dulce con una ciudadanía responsable y participativa.

Resultados de programas, planes y proyectos 2021 desde la gerencia

Para 2021, pese a que, como toda institución, la EPMAPA- EP no estaba preparada para las consecuencias de la COVID-19, desde la gerencia estratégica tomó decisiones para las diferentes áreas de la empresa, los mismos que fueron presentados en el último informe de rendición de cuentas:

Figura 2. Resultados de programas, planes y proyectos

ÁREAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	TIPO DE EGRESO	PRESUPUESTO CODIFICADO	PRESUPUESTO DEVENGADO	% de EJECUCIÓN
ÁREA FINANCIERA	EGRESOS CORRIENTES	110,529.31	79,734.62	72.14%
	TOTAL	110,529.31	79,734.62	
ÁREA COMERCIAL	EGRESOS DE PRODUCCION	158,850.53	134,382.20	20.04%
	EGRESOS DE INVERSIÓN	563,491.90	10,349.81	
	EGRESOS DE CAPITAL	0.00	0.00	
	TOTAL	722,342.43	144,732.01	
ÁREA TÉCNICA	EGRESOS DE PRODUCCION	609,205.00	531,072.59	62.32%
	EGRESOS DE INVERSIÓN	454,080.53	129,457.87	
	EGRESOS DE CAPITAL	11,090.00	9,024.05	
	TOTAL	1,074,375.53	669,554.51	
GERENCIA GENERAL	EGRESOS CORRIENTES	115,876.88	112,562.71	97.14%
	EGRESOS DE CAPITAL	0.00	0.00	
	TOTAL	115,876.88	112,562.71	
ÁREA ADMINISTRATIVA	EGRESOS CORRIENTES	171,699.27	141,825.77	83.82%
	EGRESOS DE INVERSIÓN	8,844.00	8,130.00	
	EGRESOS DE CAPITAL	18,396.40	16,789.00	
	TOTAL	198,939.67	166,744.77	
ADMINISTRACIÓN	EGRESOS CORRIENTES	9,500.00	8,013.98	87.13%
	APLICACION DEL FINANCIAMIENTO	468,931.11	408,841.49	
	TOTAL	478,431.11	416,855.47	
Total Presupuesto		2,700,494.93	1,590,184.09	58.88%

Fuente: EPMAPA- EP. Rendición de cuentas 2021.

Aspectos Operativos Comerciales y Técnicos

Facturación:

En el periodo 2021, la institución tuvo una recaudación total de \$ 957,387.73, lo que duplicó en un 214% la facturación en el periodo 2018 (\$446,863.50), con una tendencia incrementarse siempre, ello; gracias al continuo trabajo operativo concretamente en la esfera de la actualización catastral y toma de lectura efectiva por parte de la Dirección Comercial (EPMAPA-PED, 2021).

Recaudación

En el periodo 2021 la recaudación fue de \$1,080,850.15; con un promedio mensual de \$90,070.85 a través de la gestión de cobro como notificación y cortes del servicio (EPMAPA-PED, 2021).

Usuarios

Durante el año 2021, la EPMAPA-PED logra incrementar el número de clientes que finalizando el periodo representó un total de 7.569 usuarios.

Planes y Estrategias de la EPMAPA-PED.

Varios son los planes y estrategias de esta intuición en el campo de la comunicación, de la gestión técnica, de la gestión comercial. Concretamente en lo que respecta al fortalecimiento institucional se tuvieron:

- Capacitación y Equipamiento al personal.
- Convenios de Cooperación Interinstitucional.

Aspectos importantes de la gestión 2021

En el periodo 2021 la gerencia estratégica se basó en las siguientes acciones:

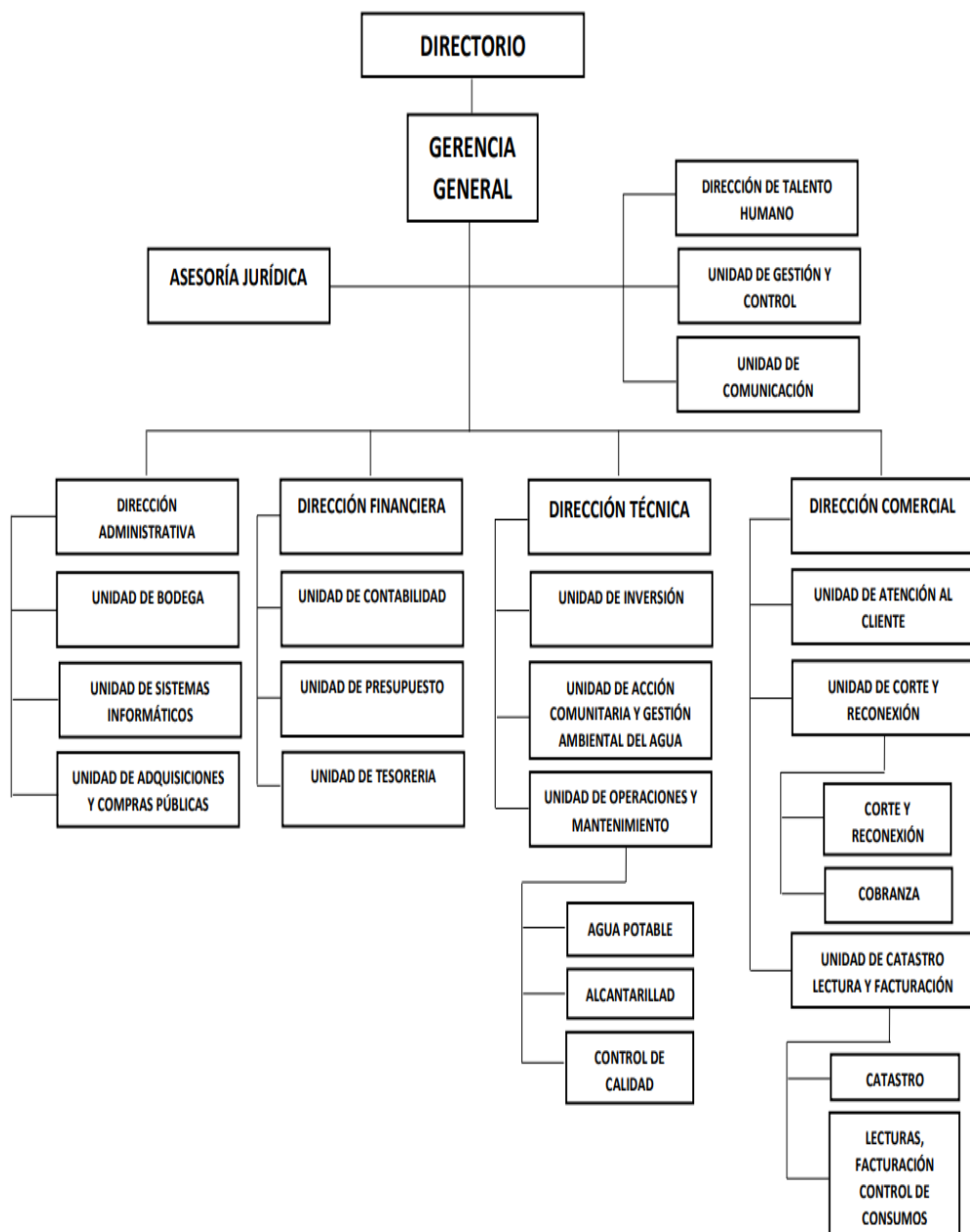
- Se mantiene habilitada y operativa el 100% la producción de agua potable, así como la estación de bombeo de aguas residuales en Las Palmitas.
- Se amplía el Sistema de Agua Potable en la Comunidad de Zurrone - Cojimíes; siendo beneficiarios directos 200 habitantes.
- Aseguramiento continuo de los servicios de agua potable en todos los sectores dentro de la cobertura del sistema en la ciudad de Pedernales. En la distribución y reparación de redes y guías domiciliarias cada uno de los abonados a través de la atención día a día de denuncias.
- Se reconstruye y se da mantenimiento a la red de alcantarillado Sanitario en la calle Juan Pereira que provocó un socavón, siendo beneficiarios directos 50 personas del sector Centro de la Ciudad ante cualquier afectación.
- Facturación pertinente y adecuada con la toma de lectura en línea, y recaudación por medio de la entrega de notificaciones, cortes y reconexión del servicio.
- Se construye el Sistema de alcantarillado sanitario en el sector Víctor Hugo Sánchez, cuyos beneficiarios directo son 225 habitantes con la construcción de 560m; de redes.
- Se adquieren e instalan 1200 Medidores para una lectura real de usuarios nuevos y conseguir una justa facturación de los mismos.

- Fueron emitidos: 274 factibilidades de Servicio: 5 Permiso de Construcción, permiso de Servicio Básico y 258 Permiso de Funcionamiento.
- En el área ambiental logran ejecutarse 120 inspecciones en locales comerciales, 28 notificaciones por falta de trampa de grasa, registrándose también; un total de 10 multas por incumplimiento.
- Convenio Interinstitucional de Cooperación con el Gad Municipal de Pedernales para la ejecución de Obras Hidrosanitarias; con la Empresa Pública del Agua EPA para la elaboración del Nuevo Pliego Tarifario y Plan de Mejora dispuesto por el ARCA; con la ONG – PROTOS para el apoyo técnico en rehabilitación y equipamiento de sistemas de agua (Rendición de cuentas, 2021).
- La hace una donación de a más de 13 comunidades un monto de \$ 56,090.29, proporcionado para que se rehabiliten, potencien y equipen los sistemas de abastecimiento de las Juntas de Agua en la zona rural.
- En el mismo período, se devenga a totalidad de \$ 1,590,184.09 del presupuesto anual 2021.
- En el periodo 2021, se registra financieramente un superávit de \$ 70,181.62:

ANÁLISIS DE VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
TOTAL DE INGRESOS Y TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	783,933.87	786,892.75	1,077,493.99	1,204,613.29	1,345,651.99
TOTAL GASTOS Y TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	-513,646.66	-914,528.00	-958,689.50	-967,003.08	-1,275,470.37
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$-1,483,377.35	\$-127,635.25	118,804.49	237,610.21	70,181.62

Estructura organizacional

Fig. 3. Organigrama



Fuente: (EPMAPA-PED, 2022).

Tabla 3. Presupuesto anual (2021)

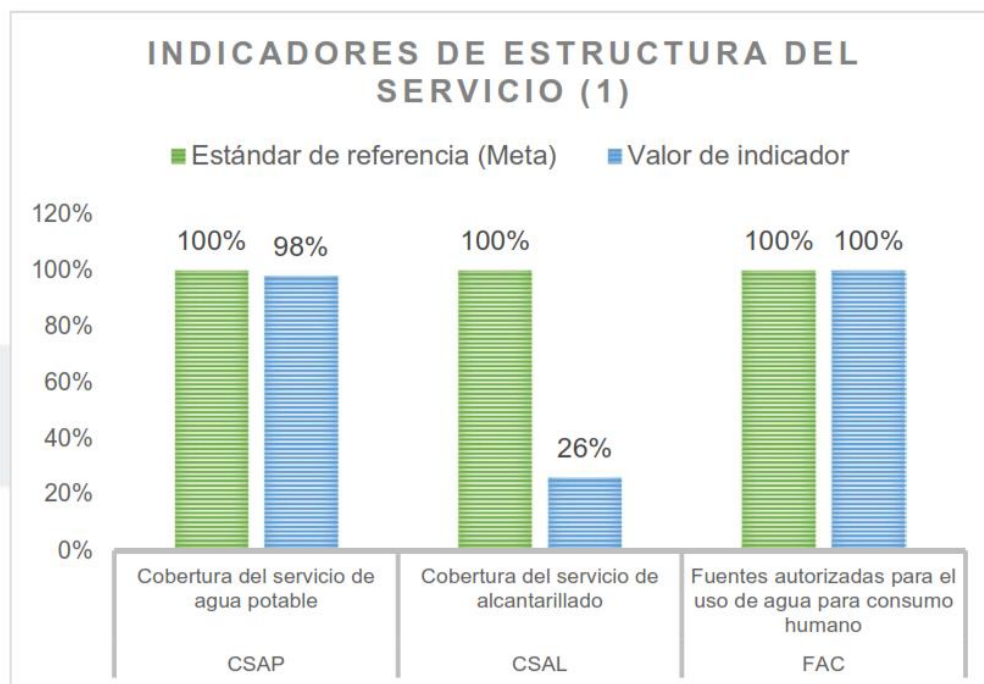
Tipo	Ingresos	Gastos	Financiamiento	Resultados operativos (% de gestión cumplida)
Corriente y producción	758.332.76	701.971.67	Fondos fiscales	92.57%

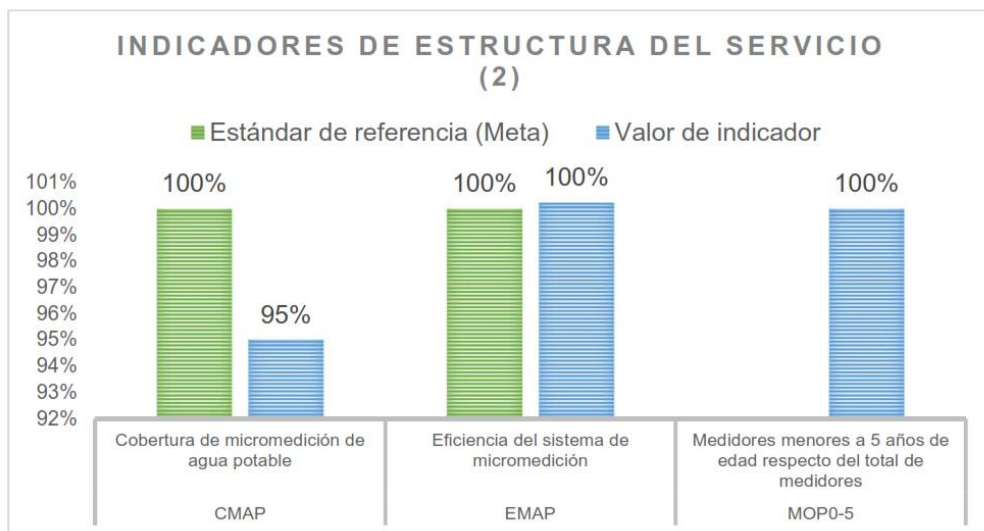
Inversión/ capital	392.551.22	546.358.62	Interno/externo	139.18%
Total	1.150.883.98	1.248.330.29	108.47%	

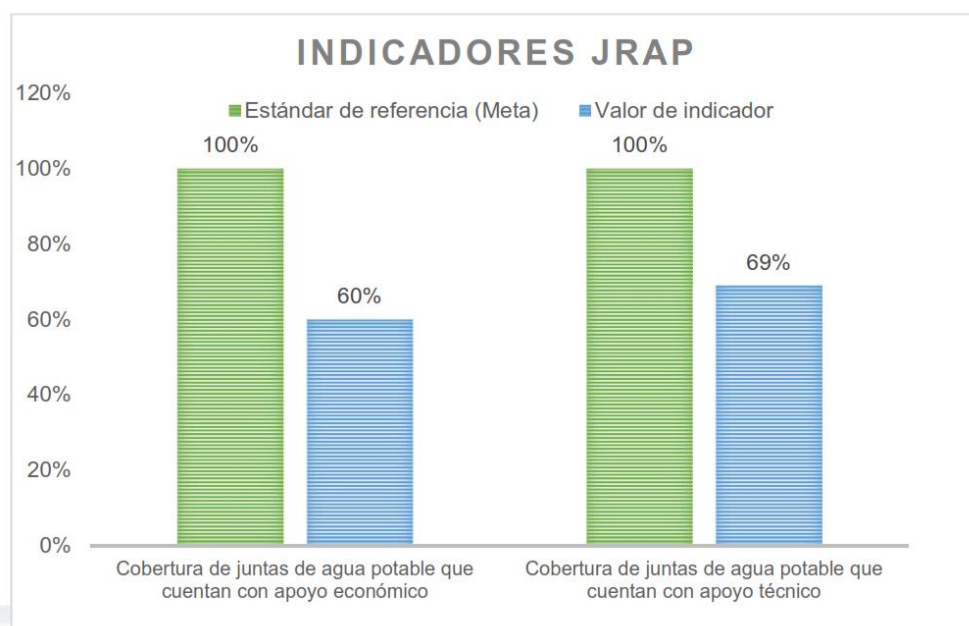
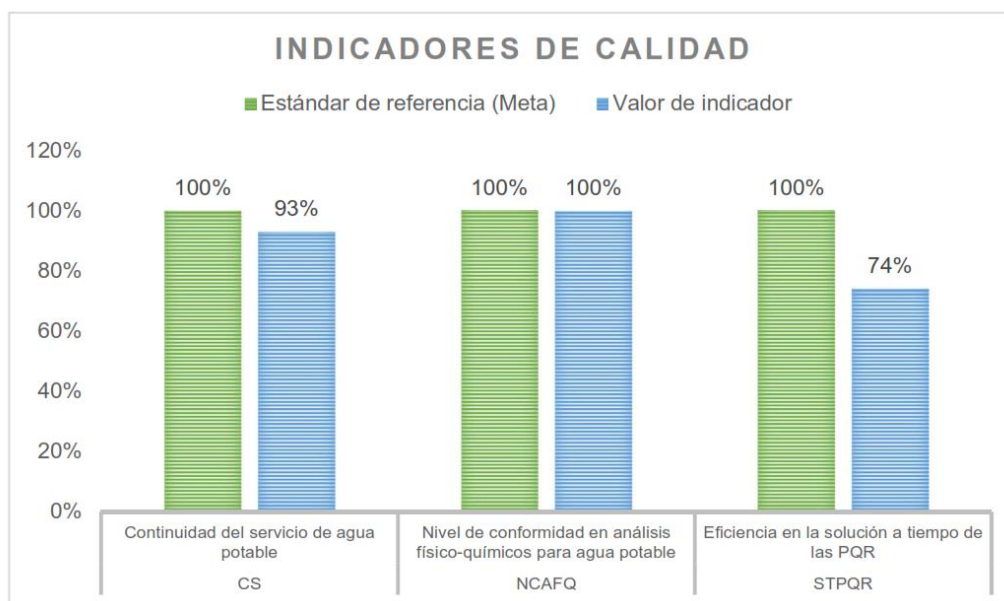
Fuente: (EPMAPA-PED, 2022). Elaboración: María Cecilia Mendoza Moreira

Indicadores de la gestión 2021

Mediante la administración del Ing. Iván Giler como máxima autoridad de la EPMAPA-PED, la gestión ejecutada en el año 2021 basada en estrategia gerencial; se logran los parámetros es aquella información y/o datos con sus valores que se obtienen en función de la información relacionada con la prestación de los servicios públicos de agua potable y/o saneamiento, los mismos que se usan para la caracterización, evaluaron de la calidad y medición de la gestión de la prestación de los servicios. Los principales indicadores son:







Todos estos aspectos, y estos indicadores que parten de la gerencia estratégica, y que incidirán en la perspectiva institucional, es decir, en el funcionamiento, la toma de decisiones y aspectos claves para el buen funcionamiento de la institución y lo que piensan sus clientes internos como externos.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN / PRODUCTOS GENERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS

4.1. Encuesta realizada a los trabajadores de la unidad de análisis EPMAPA- PED

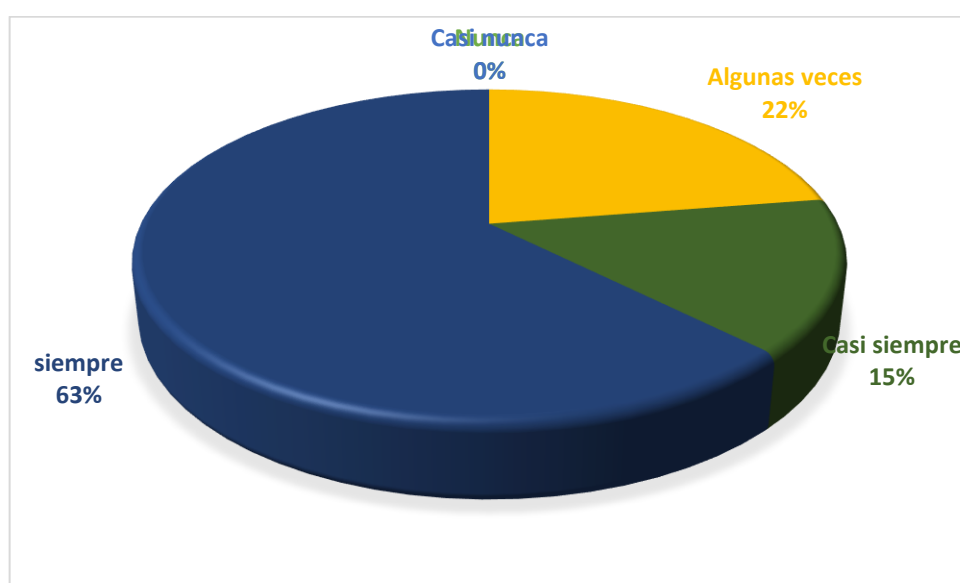
Como se indica en el marco metodológico, la encuesta se adaptó a la escala de Likert, los resultados en base al objetivo de identificar los elementos de la gerencia estratégica desde la perspectiva institucional y de medir la influencia de la gerencia estratégica en la EPAPA- PED se tuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 1.- ¿Se da a conocer por parte de la gerencia los tipos de indicadores de gestión?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	9	22%
Casi siempre	6	15%
siempre	25	63%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



Interpretación: los encuestados en su mayoría, representados con el 63% afirman que en la EPMAPA-PED , siempre se da a conocer por parte de la gerencia los tipos de

indicadores de gestión, el 22% afirma que solo es algunas veces y el 15% que casi siempre. Los resultados evidencian que la gerencia, mantiene comunicación con los departamentos de la institución para darle a conocer a los servidores cuales son los tipos de indicadores de gestión que se aplican y ejecutan.

Pregunta 2.- ¿ Se formulan estrategias gerenciales orientadas a la excelencia del desarrollo institucional?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	5	12%
Casi siempre	10	25%
siempre	25	63%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



Interpretación: Los encuestados en su mayoría, representados con el 63% afirman que desde la EPMAPA-PED , siempre se formulan estrategias gerenciales orientadas a la excelencia del desarrollo institucional, el 25% asegura que casi siempre existe esta formulación, y el 12% que solo algunas veces. Los resultados evidencian, lo que se sustenta en el informe de rendición de cuentas 2021, donde claramente se señalan las estrategias concretas.

Pregunta 3.- ¿Se formulan estrategias orientadas a la toma de decisiones?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	6	15%
Casi siempre	11	27%
siempre	23	58%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



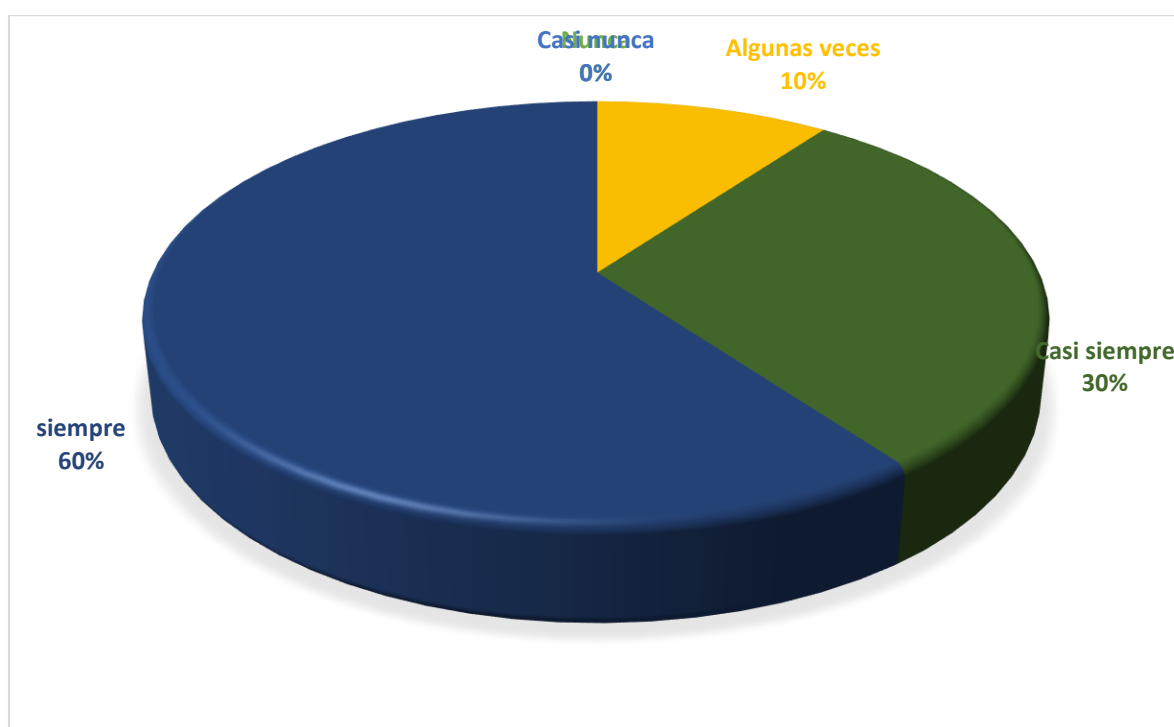
Interpretación: Los encuestados en su mayoría, representados con el 58% afirman que desde la EPMAPA-PED y su gerencia, siempre se formulan estrategias orientadas a la toma de decisiones, seguido de un 27% que señala que esta formulación es casi siempre y el 15% que algunas veces, en esta preguntas, al igual que las anteriores no existen respuestas sobre las afirmaciones de “nunca”; y “casi nunca”; lo que demuestra que la gestión estrategia es adecuada, aunque podría mejorarse para que los criterios y perspectivas desde el entrono institucional sea absoluta o en un mayor porcentaje.

Pregunta 4.- ¿Anticipa la gerencia de la unidad de análisis acciones a seguir en la formulación de estrategias para el adecuado desarrollo institucional?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	4	10%
Casi siempre	12	30%
siempre	24	60%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



Interpretación: Los encuestados en su mayoría, representados con el 60% afirman que la gerencia de la EPMAPA-PED siempre anticipa acciones a seguir en la formulación de estrategias para el adecuado desarrollo institucional, el 30% afirma que casi siempre se anticipa lo indicado y el 10% afirma que solo algunas veces. Al igual que las preguntas anteriores, no se consigue una respuesta absoluta sobre ciertos aspectos, por lo que, se evidencia cierta falta de comunicación entre la gerencia y el personal, así como el desconocimiento o algún grado de desinterés de los servidores de esta unidad de análisis.

Pregunta 5- ¿Basan sus proyectos, planes y recursos en una estrategia gerencial anticipada?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	5	12%
Casi siempre	9	23%
siempre	26	65%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



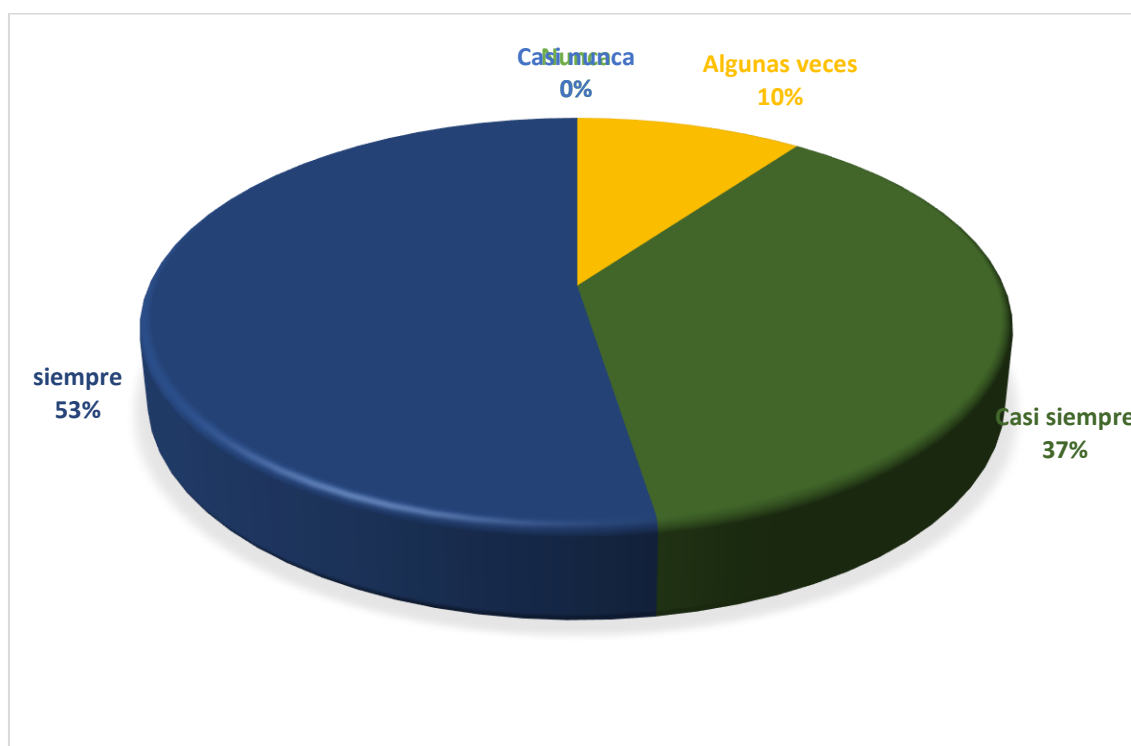
Interpretación: Los encuestados en su mayoría, representados con el 65% afirman que la gerencia de la EPMAPA-PED como parte de esta institución siempre basan sus proyectos, planes y recursos en una estrategia gerencial anticipada, el 23% afirma que casi siempre se efectúa y el 12% que algunas veces. Aunque las respuestas sean un poco contradictorias, no debe dejarse de la planificación de la institución, donde en la misma se tienen medidas preventivas como correctivas.

Pregunta 6- ¿ Se ejecutan estrategias para la implementación de la cultura de un adecuado desarrollo institucional?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	4	10%
Casi siempre	15	37%
siempre	21	53%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



Interpretación: Los encuestados en su mayoría, representados con el 53% afirman que siempre se ejecutan estrategias para la implementación de la cultura de un adecuado desarrollo institucional, seguido de un 37% que señala que casi siempre y el 10% que algunas veces. Los resultados evidencian que la EPMAPA-PED invierte en cultura en aras de una adecuada cultura de desarrollo, aunque lo cierto es que, la opción de “casi siempre” tiene un porcentaje significativo.

Pregunta 7- ¿Existe un control preliminar y de retroalimentación en la planificación estratégica?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	3	7%
Casi siempre	15	38%
siempre	22	55%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



Interpretación: Los encuestados en su mayoría, representados con el 55% afirman que siempre existe un control preliminar y de retroalimentación en la planificación estratégica, el 38% que casi siempre existe dicho control y el 7% que algunas veces. Si bien las respuestas no son negativas, no se tiene una perspectiva unánime dentro de la institución al respecto, al igual que los demás cuestionamientos.

Pregunta 8- ¿ Dispone la institución de un sistema de información que les permite conocer en cada momento las necesidades de la Institución y su personal?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	3	8%
Casi siempre	11	30%
siempre	23	62%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



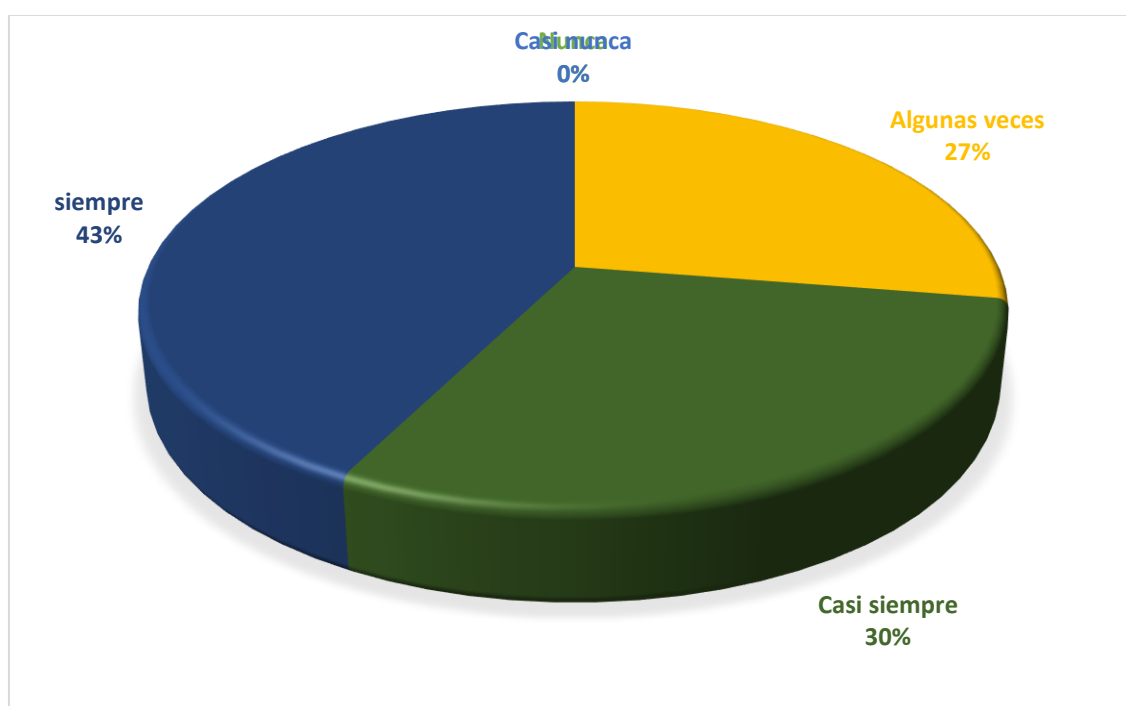
Interpretación: Los encuestados en su mayoría, representados con el 62% afirman que, en la institución, siempre se dispone de un sistema de información que les permite conocer en cada momento las necesidades de la Institución y su personal un control preliminar y de retroalimentación en la planificación estratégica, el 30% que casi siempre existe dicho control y el 8% que algunas veces. Lo indicado por la mayoría, es coherente con el informe de rendición de cuentas y los procesos de contratación pública 2021 de la institución, donde se invierte en tecnológica, en aras de brindar servicios en línea, más que todo, por las consecuencias de la COVID-2019.

Pregunta 9- ¿ Dispone la institución de un sistema de información que les permite conocer en cada momento las necesidades de los usuarios?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	11	27%
Casi siempre	12	30%
siempre	17	43%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



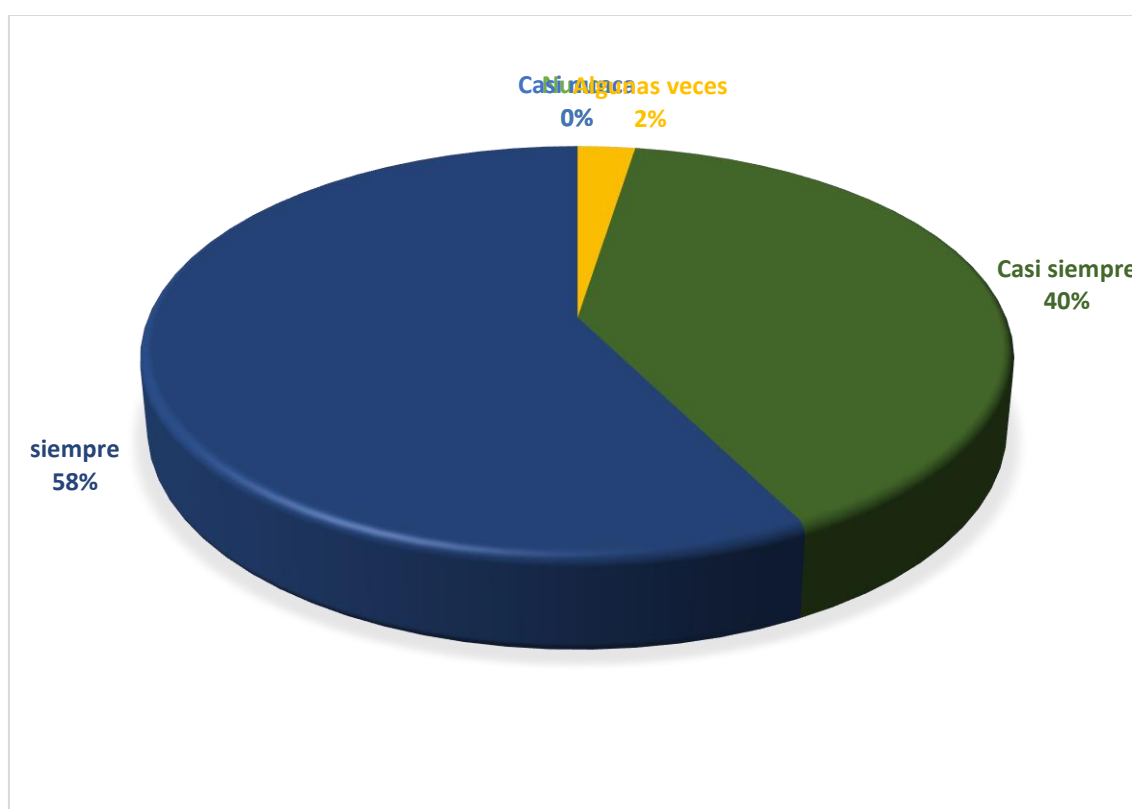
Interpretación: Los encuestados en su mayoría, representados con el 43% afirman que, en la institución, siempre dispone de un sistema de información que les permite conocer en cada momento las necesidades de los usuarios, el 30% que casi siempre y el 27% que a veces. A diferencia de este tipo de sistemas tiene más relevancia desde la perspectiva institucional, mas no en lo que a usuarios se refiere, al menos así lo demuestran las respuestas.

Pregunta 10- ¿ Existe facilidad del uso de las TIC´s , se ajustan estas herramientas a las necesidades propias del área?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	1	2%
Casi siempre	16	40%
siempre	23	58%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



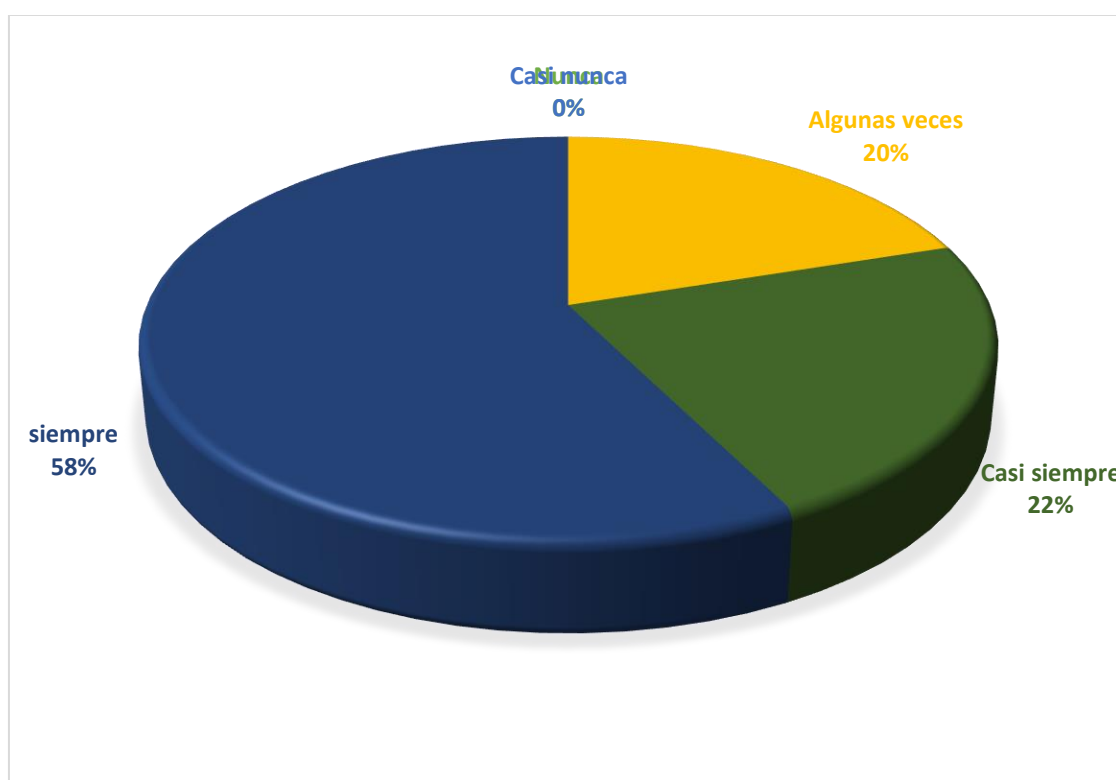
Interpretación: Los encuestados en su mayoría, representados con el 58% afirman que, en la institución, siempre existe facilidad del uso de las TIC´s, y que siempre consiguen ajustarse estas herramientas a las necesidades propias del área Ninguno de los encuestados indica que nunca o casi nunca tienden a crearse estas estrategias, el 40% afirma que casi siempre y el 20% que algunas veces. Las respuestas son concordantes con el informe de rendición de cuentas, donde se evidencia la inversión en el componente tecnológico.

Pregunta 11- ¿ Se dispone de procedimientos para identificar y evaluar de forma continua el desarrollo institucional?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	8	20%
Casi siempre	9	22%
siempre	23	58%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



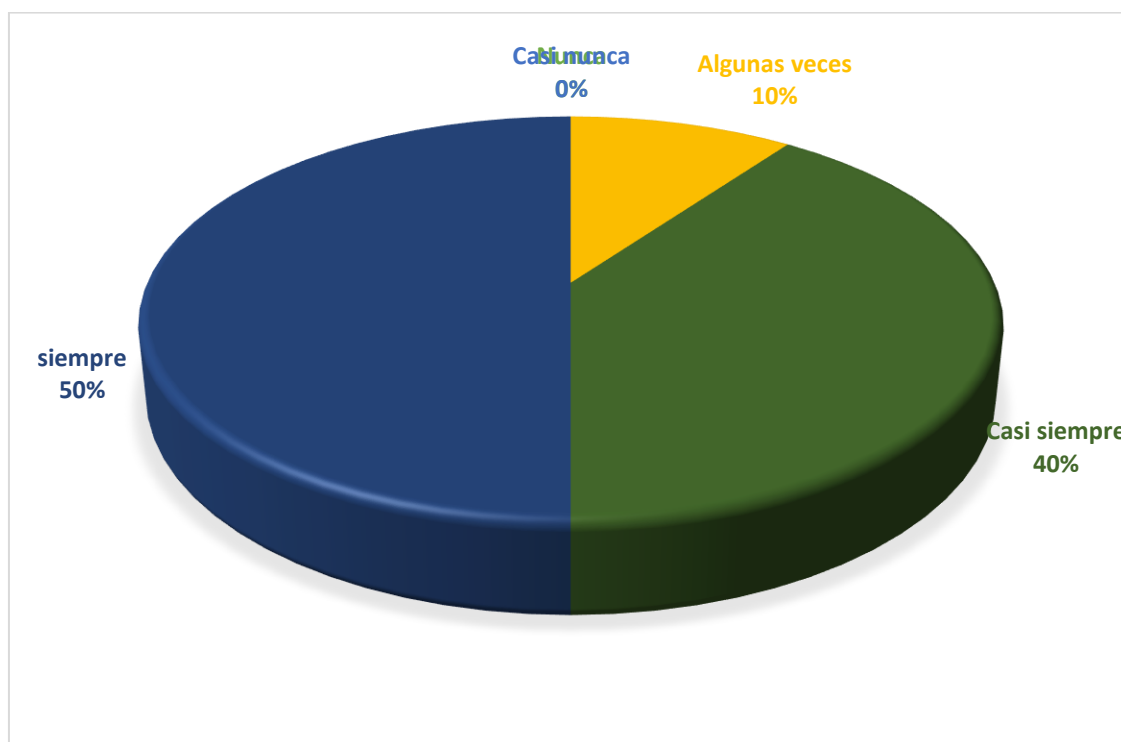
Interpretación: Los encuestados en su mayoría, representados con el 58% afirman que, en la institución, siempre se dispone de procedimientos para identificar y evaluar de forma continua el desarrollo institucional, el 22% expresa que solo a veces y el 20% que algunas veces. Los resultados demuestran cierto nivel de desconocimiento por parte de estos servidores en el tema concreto.

Pregunta 12- ¿ Se crean estrategias para satisfacer al personal y a usuarios?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	4	20%
Casi siempre	16	22%
siempre	20	58%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



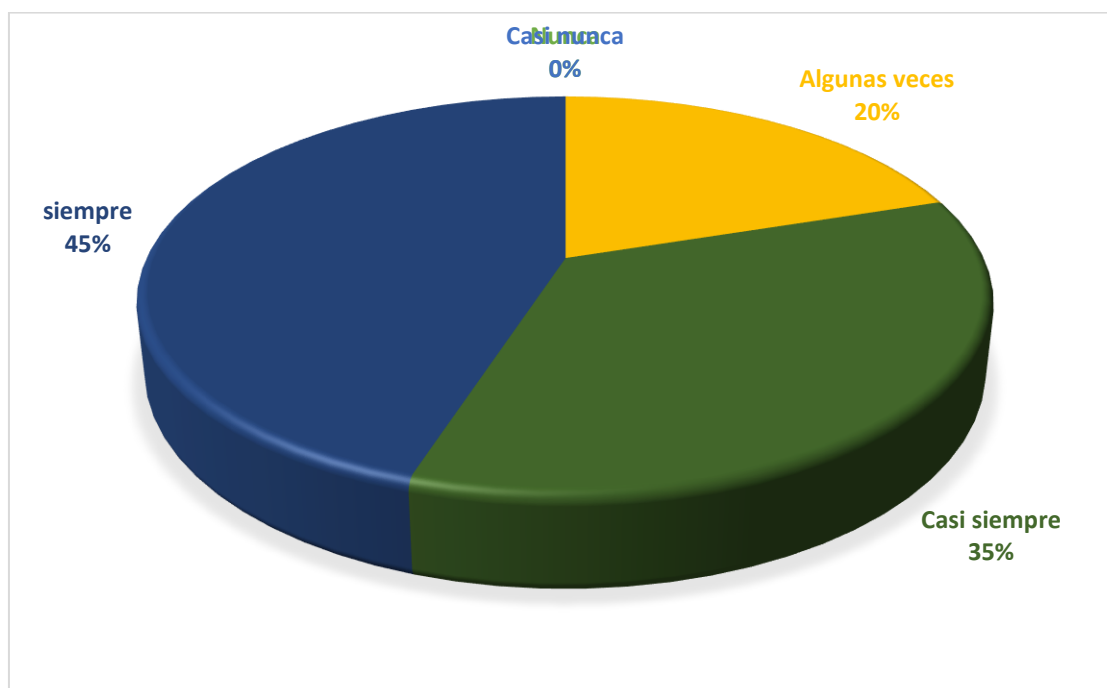
Interpretación: Los encuestados en su mayoría, representados con el 50% afirman que, en la institución, siempre se crean estrategias para satisfacer al personal y a usuarios, un número no menor ; 40% afirma que casi siempre son creadas dichas estrategias y un 10% que alguna veces. Lo que evidencia que, la gerencia debe inmiscuirse en mejorar este aspecto, no únicamente preocuparse por el desarrollo institucional en lo que respecta a lo interno, sino también a los usuarios.

Pregunta 13- ¿ Se formulan estrategias para el logro de objetivos institucionales?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	8	20%
Casi siempre	14	35%
siempre	18	45%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



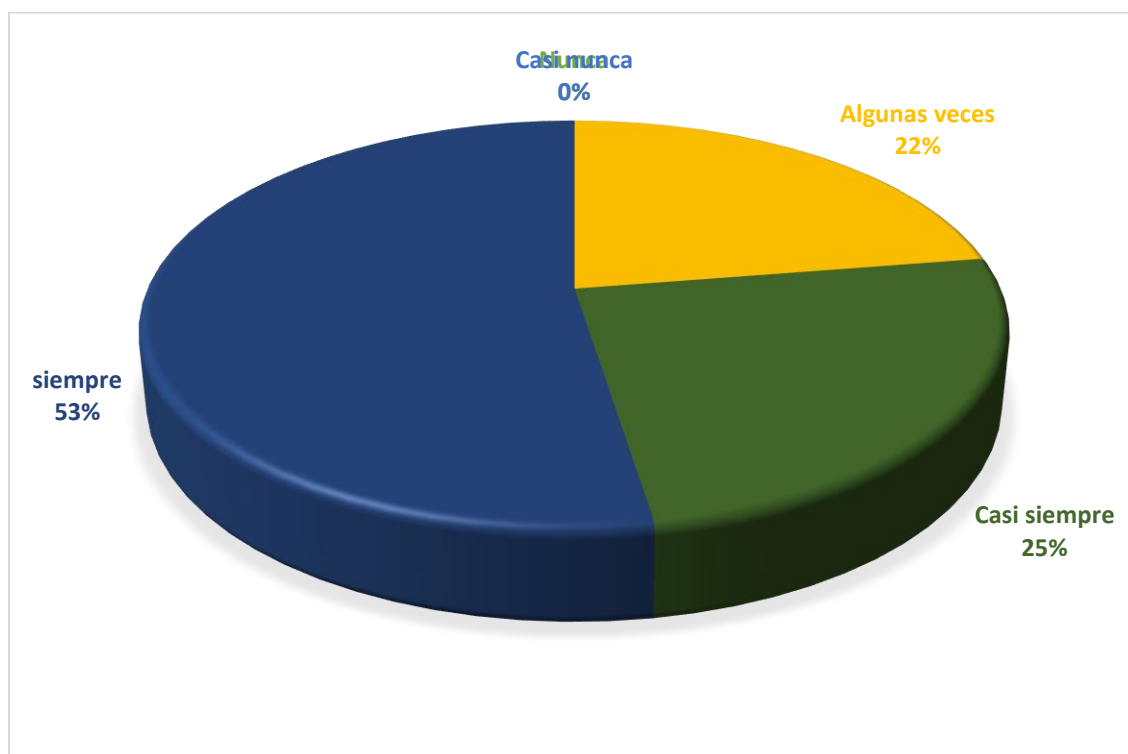
Interpretación: Los encuestados en su mayoría, representados con el 45% afirman que, en la institución siempre se formulan estrategias para el logro de objetivos institucionales, seguido de un 35% menos que afirma que casi siempre representado con el 35% y un 20% que afirma que a veces. Si bien es cierto, desde la perspectiva institucional la mayoría afirma la respuesta más positiva, no es menos cierto que, en un porcentaje significativo las respuestas se contradicen.

Pregunta 14- ¿ Se ponen en práctica estrategias de modo eficiente y efectivo?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	9	22%
Casi siempre	10	25%
siempre	21	53%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



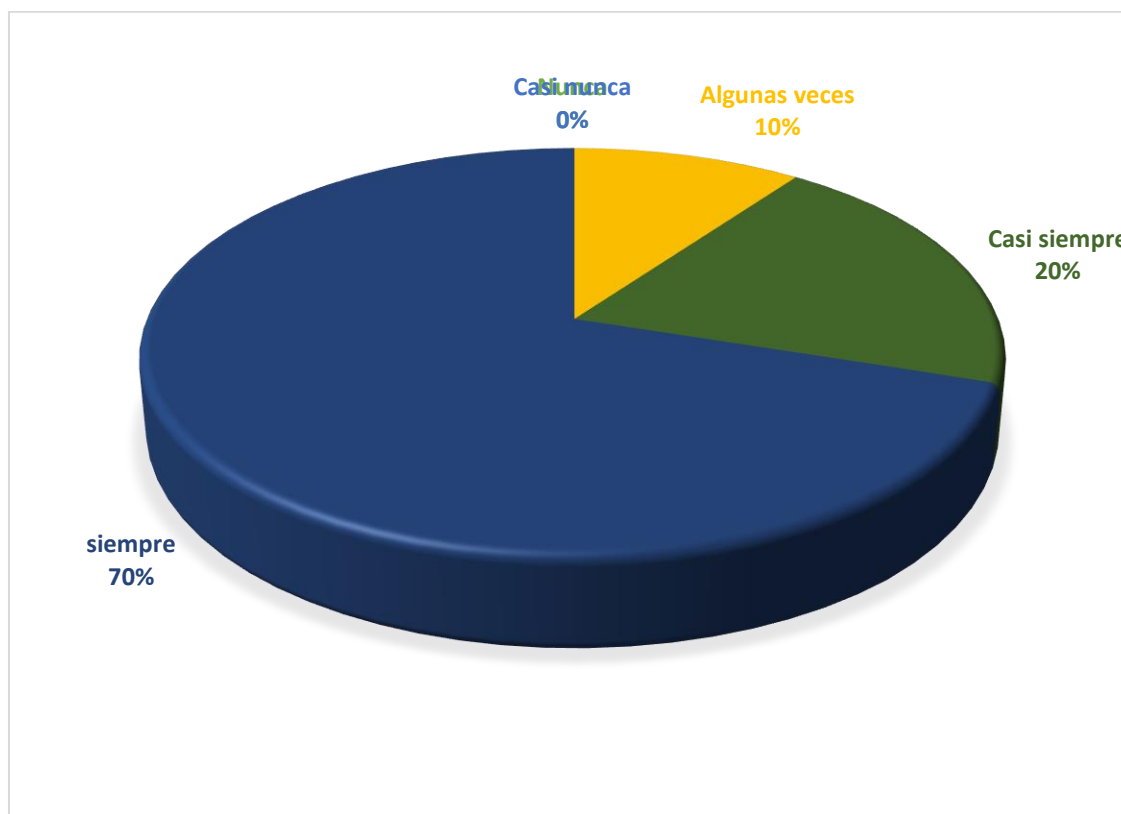
Interpretación: Los encuestados en su mayoría, representados con el 53% afirman que, en la institución siempre se ponen en práctica estrategias de modo eficiente y efectivo seguido de un 25% que asevera casi siempre ocurre lo indagado y el 22% que afirma que solo a veces.

Pregunta 15- ¿Se evalúa el rendimiento?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	4	22%
Casi siempre	8	25%
siempre	28	53%
Total	40	100%

Fuente.- Encuesta

Elaboración.- Investigadora



Interpretación: Los encuestados en su mayoría, representados con el 70% afirman que, en la institución siempre se evalúa el rendimiento, el 20% que casi siempre y el 10% que a veces. Aquí es importante la evidencia de que, la gerencia si hace evaluaciones como parte de la gestión a su cargo.

A modo general, el cuestionario de la encuesta que se adaptó a la escala de Likert, tuvo resultados significativos, todo desde la perspectiva institucional, pues, los informantes claves fueron clientes internos de la institución, es decir, servidores de la EPMAPA- PED.

4.2. Resultados de las entrevistas

Ahora bien, como las variables de la investigación aluden a la influencia de la Gerencia estratégica y a la perspectiva del Desarrollo Institucional en la EPMAPA- PED, se tiene a la respuestas de su máxima autoridad en la entrevista con cuestionario semiestructurado, los resultados de la misma se reducen a lo siguiente:

Tabla 4. Entrevista al Gerente General EPMAPA-PED

Cuestionario	
Ha ocupado otros cargos en la administración pública	Sí, anteriormente me desempeñaba como Técnico de Operaciones.
¿Cuáles son las estrategias gerenciales existentes orientadas a la excelencia del desarrollo institucional?	Entre más estrategias que se han implementado en mi gestión, la más importante fue la redefinición de la empresas, esto quiere decir que parti del análisis de la situación en la que se encontraba para luego determinar una guía o pasos a seguir, la institución carecía de varios formalismos propios de una institución públicas, mismas que se fueron incorporando de manera paulatina. así como también varias falta en cuanto a responsabilidades en temas contractuales, mismo que fueron analizados y asumidos por la gerencia entrante Se lleva a cambio un análisis de la situación institucional a nivel de talento humano, centrándonos en temas de salud ocupacional, así como también en el cumplimiento gradual de sueldos adeudados pro anteriores gerencias. Hoy en día la empresa ha aumentado su recaudación de manera notable, pero esto sin duda se debe a qué se apuntó al compromiso ético en la prestación de los servicio públicos de agua potable y alcantarillado, y al trato preferencial a las necesidades de los trabajadores de la empresa.
¿Dispone de un análisis FODA en función de la realidad institucional y acorde a las necesidades de la institución y sociedad en general?	Disponemos de un acompañamiento constante por parte de la dirección de talento humano hacia los trabajadores, mismo que son constantemente capacitado y asesorados en temas de liderazgo, salud ocupacional y compromiso ético en la prestación de servicios básicos
¿Ha actualizado sus objetivos estratégicos ante cambios de carácter político, económico, social o legal, acordes a las nuevas	Sí, la actualización ha Sido de carácter interno, esto se debe a que al ser una empresa pública nos vemos limitados a actuar conforme lo que dispone la normativa. Por lo consiguiente, en ocasiones, debido al riguroso respeto a la normativa vigente, resulta poco viable la aplicación de estrategias gerenciales emergentes.

necesidades y realidades? Fundamente su respuesta	
Dispone de metas a corto, mediano y largo plazo acordes a las demandas planteadas y establecidas en los objetivos estratégicos de la Institución	Las metas son a largo plazo, sin embargo, los objetivos trazados en nuestra planificación estratégica institucional se miden de manera paulatina, y así lograr medir anualmente el cumplimiento de las metas planteadas previamente.
¿Planifica estrategias según las metas del plan operativo anual?	La estrategia principal aplicada en este último periodo fiscal fue la del aprovechamiento del recurso humano, tecnológico e intelectual del que se dispone en la institución. Debido a esto la planificación anual vigente en el 2022 apunta a una capacitación y mejora del sistema vigente en lo referente al tema comercial, ya que es el área que genera ingresos a la empresa.
¿Cuáles son las estrategias gerenciales que adopta para alcanzar los objetivos y metas y que influyen, directamente en la productividad y desarrollo económico de la EP?	La más aplicada es la de la optimización de los recursos existentes en la empresa para lograr evitar contrataciones externas en temas que pueden llevar a cabo los funcionarios que constan en la nómina de la empresa.
¿Cómo considera UD que ha influido su rol gerencial en el desarrollo institucional?	Ha influido de manera positiva, debido que se demuestra una mejoría en temas de cumplimiento de obligaciones contractuales, una gestión oportuna en temas de alcantarillado y agua potable, aumento de la recaudación respecto a años anteriores, y por último se cuenta con un personal eficiente y capacitado en temas de gestión de servicios públicos

El mismo modo se aplica una entrevista a un usuario de la institución:

Tabla 5. Entrevista a usuario EPMAPA-PED

Cuestionario	
Se siente satisfecho con los servicios que ofrece EPMAPA-PED	Sí
¿Tiene claro la misión y visión de la institución, es decir, se plasma en alguna parte de la infraestructura? ¿Qué opina?	Sí, en los exteriores de la institución se cuenta con letreros de acrílicos que permiten visualizar la misión y visión de la empresa, dando a los ciudadanos a conocer el eje que ellos persiguen con la gestión que realizan diariamente.

¿Conoce alguna estrategia concreta de la EPMAPA-PED orientada a su eficaz desarrollo institucional?	Sí, una de las estrategias que han implementado y que ha beneficiado a la ciudadanía ha sido el pago voluntario con facilidades de pago mediante convenios y la difusión de canales de pagos alternativos.
¿Conoce de un sistema de información (portal web, redes sociales u otro) que les permite conocer en cada momento sus necesidades como usuarios?	Sí existe la página web de la institución donde se reciben sugerencias y una campaña denominada “EPMAPAPED EN MI BARRIO”, donde el usuario es escuchado mediante visitas realizadas y mediante las propuestas y quejas que presentan a los dirigentes barriales.
¿Ha evaluado la EPMAPA PED a Ud como usuario su satisfacción respecto de la calidad de atención y servicios?	Actualmente, se está evaluando el comportamiento de los funcionarios respecto a los trámites que realizamos los usuarios bajo criterios de eficiencia, eficacia y satisfacción del servicio recibido.
¿Considera que es adecuada la gerencia de la EPMAPA-PED?	Considero la en la administración del gerente actual ha existido mayor preocupación por mejorar la calidad de vida de los habitantes de Pedernales, generando proyectos que permitan acceder a barrios que aún no cuentan con la disponibilidad de agua potable, sin embargo existen proyectos y el gerente realmente se ha preocupado por el sistema de alcantarillado y el abastecimiento de agua potable en Pedernales.
¿Desde su perspectiva como usuario, que debe mejorar la gerencia de la la EPMAPA-PED?	Debe mejorar en cuanto a infraestructura y buscar mayores estrategias que permitan más recaudación para poder llevar al cabo proyectos que permitan mejorar mucho más el suministro de agua potable.

4.3. Discusión

Desde el análisis documental, la discusión y hallazgos de los resultados, consiguen ajustarse a los objetivos planteados en la investigación. Así, primero tiene que decirse que del trabajo documental y del trabajo de campo, se tiene que esta unidad de análisis, cuenta en primer lugar, con profesionales aptos y con vastos conocimientos de las variables aquí estudiadas, lo que se corrobora en el hecho de que la mayoría de participantes han ocupado un puesto público previamente a sus cargos actuales.

Tanto en la encuesta como en la entrevista, se afirma que la EPMAPA-PED, cuenta con estrategias gerenciales, las mismas que se orientan a la excelencia del desarrollo institucional, las que se desarrollan de modo progresivo según palabras del gerente general de la institución. Sin embargo, se tienen ciertas dificultades que siguen siendo un reto, tales

como reducción de presupuesto, varias falta en cuanto a responsabilidades en temas contractuales, mismo se han analizado y asumido por la gerencia entrante

Cabe señalar, que la gestión estratégica en la EPMAPA-PED, logra llevarse a cabo en conjunto con un análisis de la situación institucional a nivel de talento humano, donde desde la gerencia se centran en temas de significancia tales como; salud ocupacional y que se cumpla gradualmente sueldos adeudados por anteriores gerencias. Esto justificado en el mismo informe de rendición de cuentas 2021, que documenta la incidencia de esta gestión en el desarrollo institución, el mismo que se concibe como adecuado, pero que puede mejorarse con estrategias concretas en cada uno de los indicadores de gestión.

Un aspecto importante de la gestión, es que se ha cumplido una de sus metas como lo es el que se aumente su recaudación notablemente, ajustándose a la ética profesional e institucional en la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado, y al trato preferencial a las necesidades de los trabajadores de la empresa.

Sin embargo, como se ha evidenciado, en aspecto de la gerencia, si bien se tienen identificados puntos clave como estructura organizacional, misión, visión, objetivo, no se evidencia en su documentación información a la ciudadanía en general de elementos como un análisis FODA de la institución y de los departamentos de la misma, en función de la realidad institucional y acorde a las necesidades de la misma como de la comunidad, pese a que mantiene a EPMAPA-PED un acompañamiento constante por parte de la dirección de talento humano hacia los trabajadores, y que tienen como estrategias planes de capacitación en diversos temas según el área departamental.

En el mismo tema de estrategia gerencial, la institución para su correcto desarrollo, dispone como afirma su máxima autoridad, de metas a corto, mediano y largo plazo acordes a las demandas planteadas y establecidas en los objetivos estratégicos de la misma. Empero, sobresalen las metas a largo plazo, lo que incide en los objetivos trazados en la planificación estratégica institucional, puesto que su medición es paulatina- anual-, con ello se puede evidenciar que la gerencia estratégica incide de manera oportuna en el desarrollo institucional.

Como toda institución, y como se evidencia en el informe de rendición de cuentas 2021 la EPMAPA-PED, cumple con la planificación estratégica según las metas PAC; para ellos se tiene como estrategia principal el aprovechamiento del recurso humano, tecnológico

e intelectual del que se dispone en la institución. Debido a esto la planificación anual vigente en el 2022 apunta a una capacitación y mejora del sistema vigente en lo referente al tema comercial, ya que es el área que genera ingresos a la empresa, teniendo en consideración, que la máxima autoridad afirma que para alcanzar los objetivos y metas que influyen, directamente en la productividad y desarrollo económico de la EP, se tiene a la optimización de los recursos existentes en la empresa para lograr evitar contrataciones externas en temas que pueden llevar a cabo los funcionarios que constan en la nómina de la empresa.

Ahora bien, queda constancia en cumplimiento de los objetivos que el rol gerencial influye en el desarrollo institucional, en este caso ha incidido de modo positivo, lo que no significa que si el rol es no idóneo incidirá de modo negativo. La administración actual de la EPMAPA-PED ha conseguido demostrar una mejoría en temas de cumplimiento de obligaciones contractuales, adjudicándose una gestión idónea y oportuna en temas de alcantarillado y agua potable, aumento de la recaudación respecto a años anteriores, y por último se cuenta con un personal eficiente y capacitado en temas de gestión de servicios públicos.

Lo antedicho que es corroborado además, por usuarios, que afirman sentirse satisfechos con los servicios que ofrece EPMAPA-PED, que evidencian que cuestiones básicas como por ejemplo, la misión y visión se hallan en las instalaciones a vista de todo usuario, dando a los ciudadanos a conocer el eje que ellos persiguen con la gestión que realizan diariamente.

Usuarios que reconocen como estrategia gerencial positiva, por ejemplo, el beneficio a la ciudadanía en cuestiones como el pago voluntario con facilidades de pago mediante convenios y la difusión de canales de pagos alternativos, en los sistemas de información, donde el usuario es escuchado mediante visitas realizadas y mediante las propuestas y quejas que presentan a los dirigentes barriales. Pero que tanto el usuario, como la administración (servidores) afirman que dichas estrategias gerenciales pueden mejorarse para el óptimo desarrollo institucional y para más beneficios a los ciudadanos del cantón.

CONCLUSIONES

El desarrollo de toda institución siempre va a depender del trabajo en equipo y sobre todo de la guía de la máxima autoridad conforme a los lineamientos y las estrategias empleadas para la consecución de los objetivos organizacionales, es por ello que la gerencia envuelve un sinnúmero de rasgos que son ideales para la transformación y la creación del valor de implementar una dirección estratégica, precisamente porque implementa un conjunto de técnicas y destrezas que son necesarias para el desarrollo de planes que no solo permitan generar soluciones sino que busquen implementar estrategias que sean de gran ayuda tanto en la planeación, organización y control de la acción ejecutada por una empresa.

Es por ello, que en la investigación realizada se toma como unidad de análisis la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Pedernales, con el fin de determinar si las estrategias utilizadas contribuyen en el desarrollo institucional, dado que las estrategias son herramientas necesarias en cualquier institución, pues son aquellas que permiten tomar acciones para la consecución de las metas y los objetivos propuestos en la entidad, es así que toda empresa pública cuenta con una estrategia que guíe su rumbo, en este caso en concreto se pudo evidenciar que en la administración actual de la unidad de análisis se han incrementado estrategias que están encaminadas no solo a brindar mayor facilidades a los usuarios, sino también a dar a conocer que ellos pueden ser partícipes de la evaluación del servicio que presta la institución.

Lógicamente es evidente que después del Covid.19, y con las estrategias utilizadas en ese tiempo la EPMAPA-PED obtuvo uno de los rubros más grandes en cuanto a recaudación en los últimos años, entonces a partir de ello se han generado diversas estrategias que permiten obtener mejores resultados en la institución y no solamente en el ámbito operativo, sino que el gerente se ha preocupado por implementar estrategias en áreas estratégicas como lo es el área administrativa, el área comercial, e incluso el área financiera, en esta última por ejemplo se logró brindar facilidades de pago a los usuarios e incluso se establecieron canales de pago alternativos, permitiendo a los usuarios cumplir con sus obligaciones y poderles brindar y mantener un buen sistema de abastecimiento de agua, pero sobre todo con aquello se logró tener un mayor índice de recaudación.

Ahora bien, todo ello se ha conseguido a través del rol que ha ejercido el Gerente de la institución, precisamente porque ha motivado a su equipo para lograr de manera conjunta tener mayor eficiencia, eficacia e incluso productividad al momento de brindar el servicio y

llevar la gestión administrativa de mejor manera, permitiendo entonces solucionar problemas que con anteriores administraciones no se habían logrado solucionar.

Sin embargo es necesario hacer mención, que la implementación de estas estrategias pese a que han encaminado a la EPMAPA-PED a un buen desarrollo administrativo, aún falta mucho por hacer en cuanto a infraestructura y obviamente lograr acabar con aquellos problemas de alcantarillado existentes hasta la fecha, precisamente porque no se cuentan aún con los recursos necesarios para poder solucionar dicha problemática, en este sentido aun cuando resulta favorable la gestión realizada, queda mucho por hacer, es por ello que la gerencia estratégica debe ser aplicada con un enfoque práctico que conlleve no solo a soluciones del ahora, sino que se convierta en el rumbo de logros futuros.

Consecuentemente se ha evidencia que en la EPMAPA-PED el establecimiento de políticas y técnicas para la ejecución de planes, ha permitido asegurar la continuidad de los servicios de agua potable en todos los sectores de la ciudad de Pedernales, siendo un indicador factible en la administración y gestión ejecutada en los últimos años, resultando en la evaluación del desempeño y prestación del servicio público en un cien por ciento (100%) de satisfacción, por la cobertura de agua potable tal y como se indicó en la rendición de cuentas institucional.

Es claro, que la EPMAPA-PED, puede considerarse como nueva en la adopción del proceso estratégico, por ello aun cuando hasta ahora ha resultado beneficioso no podemos decir que es 100% adoptado de manera correcta, dado que la institución aún carece de determinados ejes que son esenciales como por ejemplo el hecho de dar a conocer a la ciudadanía el FODA institucional y la estructura de la empresa, para muchos esto suele ser insignificante, sin embargo cuando se sigue un proceso de planeación estratégica es necesario identificar las limitantes que existen la institución y brindar a la ciudadanía dicha información para juntos poder crear espacios que permitan minimizar aquellos hechos que hacen que aún la empresa no cuente con todo lo que se necesita para su crecimiento y la solución de problemas que permitan mejorar mucho más el servicio.

En aras de lo expuesto, la implementación de estrategias en las empresas públicas representa un gran avance, ya que si estas son utilizadas de manera efectiva se obtienen resultados que permiten una oportunidad de gestión y productividad de la institución elevando sus índices institucionales en cuanto al aprovechamiento de sus recursos

permitiendo cumplir con su visión y misión y brindando conforme lo estipulan las leyes un buen servicio a la ciudadanía en general.

En base a ello, los enfoques metódicos asociados a las teorías gerenciales, y el rol que ejerce el Gerente de la EPMAPA-PED, ha permitido obtener resultados que revelan roles que pueden practicarse, así como las habilidades gerenciales y los tipos de estrategias gerenciales a aplicarse, además de desarrollar técnicas claves de innovación y el reconocimiento de la participación basada en liderazgo y la toma de decisiones, ya que permiten utilizar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y capitalizar las fortalezas internas de la institución. En este sentido, la EPMAPA-PED cuenta con la aplicación de una nueva tendencia moderna, como la gerencia estratégica, ya que está concebida como una ciencia que gestiona y toma decisiones multidisciplinarias que permiten el desarrollo institucional y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

- Las empresas públicas están destinadas a brindar un buen servicio, por lo tanto, la gerencia estratégica no debe ser vista como una opción sino como una obligación, donde el gerente junto con su equipo de trabajo debe establecer políticas que permitan la evaluación periódica de indicadores de gestión, dado que estos solo son expuestos en la rendición de cuenta, sin embargo deberían ser evaluados por la ciudadanía de modo mensual, con el fin de divisar si se están comprimiendo los objetivos propuestos por la institución.
- La gestión del talento humano es considerada como una de las herramientas estratégicas de toda organización, ya que su importancia radica en impulsar el nivel individual de los empleados que son parte de la institución y lograr que esta eleve su nivel competitivo y productivo. En este sentido se debe motivar constante al personal para que estos pongan lo mejor de sí en cuanto a las funciones que le son encomendadas y se logre generar mayor productividad y rentabilidad a la empresa.
- Tomar decisiones en base a las fortalezas y debilidades que presenta la institución, siendo necesario implementar políticas del capital intelectual y la gestión de conocimiento, para ayudar a la empresa a incrementar sus índices de excelencia y de prestación del servicio.
- Finalmente, la empresa debe de dar mayor publicidad a la nueva estrategia aplicada “EPMAPA-PED EN MI BARRIO”; con el fin de que la ciudadanía se apodere de este nuevo espacio y puedan exponer sus propuestas y quejas para mejorar el servicio y permitir así el crecimiento de la empresa y lograr que la parte administrativa conozca más de cerca de aquellas carencias que aún existe en el eje operativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Andara, J. (2018). *La administración Pública como complejo orgánico*. Universidad de los Andes.
- Aranguren, W. (2019). De la gerencia pública a la gerencia interorganizacional: un reto para la gestión gubernamental. *Visión gerencial*, 1, 5-23.
- Armijo, M. (2011). *CEPAL*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?seq
- Ballvé, A. M. (Gestión 2000). Misión y valores: La empresa en busca de su sentido. 2006.
- Besanko, D., & Kanatas, G. (1996). The regulation of bank capital: Do capital. *Journal of financial intermediation*, 5(2), 160-183.
- Blasco, M., & Pérez, J. (2014). *Metodologías de investigación* . Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>
- Blasco-López, M. F.-T.-L. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 34-53.
- Chiavenato, I. (2009). *omportamiento organizacional*.
- Chinchilla, F. (2013). *Las habilidades y competencias del gerente en la empresa de hoy* . Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.
- Cleghom, L. (2005). *Gestión ética para una organización competitiva*. San Plablo.
- Díaz, L. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009
- Diego, B. T. (2014). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones*. Ecoe ediciones. Ecoe ediciones.
- Dzul, M. (2016). *Diseño no experimental*. UAH.
- EPMAPA-PED. (2021). *Informe anual*. Manta.
- EPMAPA-PED. (2022). Obtenido de <https://epmapaped.gob.ec/historia>
- GAD Junín. (2022). *Mision y vision* . Obtenido de <https://www.junin.gob.ec/misionyvision>

- GAD Junín. (2022). *Objetivos y principios*. Obtenido de https://www.junin.gob.ec/objetivos_principios
- García, J., Prieto, R, y García, E. (2016). *Competitividad en pymes de confección textil. Una perspectiva desde las habilidades gerenciales de sus directivos*.
- García, T. (2013). *El cuestionario como instrumento de investigación*. Obtenido de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Gonzáles, C., & Claros, V. (2018). Planificación estratégica y su incidencia en la Gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU EIRL. . *Revista Ciencia y Tecnología*, 81-94.
- González, D. (2017). Diseño y Validación de una Encuesta para la Caracterización de Unidades de Producción Caprina. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-65762017000200003
- González, L., & De Anglat, H. (2016). Enfoque transversal y longitudinal en el estudio de patrones de aprendizaje. *Actualidades Investigativas en Educación*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/447/44746861009.pdf>
- Goodstein, Nolan y Pfeiffer. (1998). *Planeación estratégica*. Colombia.
- Guadamud Zambrano, G. D. J., & Bravo Bermello, M. F. (2019). *Plan estratégico que sustente la declaratoria como destinos turísticos priorizado a los cantones Pedernales, Jama, San Vicente, Sucre*.
- Guerra Flores, C. O., Rodríguez Ulcuango, O. M., Fernández Vinuesa, D. F., & Vasco Vasco, J. A. (2019). *Planeación Estratégica Aplicada al Sector Público en el Ecuador. Caso Parroquia de Licán*. (Vol. 1).
- Guerrero, C. (2016). *Diseño documental*. Obtenido de http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/dise_documental.html
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Gutierrez, I. (11 de 03 de 2020). *¿Qué es una empresa pública y cuáles son sus características?* Obtenido de <http://www.muyfinanciero.com/conceptos/empresa-publica/>
- H.Mintzberg. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard business review*, 53(4).

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Martin, J. (13 de 07 de 2017). *International Business School*. Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>
- Mata, D. (2019). *Diseños de investigaciones con enfoque cuantitativo de tipo no experimental*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/disenos-de-investigaciones-con-enfoque-cuantitativo-de-tipo-no-experimental/>
- Mejía, T. (2018). *Investigación descriptiva*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Mena, R. (2015). Teorías gerenciales. *Academia EDU*.
- Mena, R. O. (2015). *Teorías Gerenciales*. Academia.edu.
- Nova Santos, L. C., & Duque Oliva, E. J. (2015). *Methodological development for the effective operationalization of the strategy in colombian smes, a theoretical perspective*.
- Pazmiño, W.; Merchán, V.; & Zambrano, D. (2021). Proceso de planificación estratégica como herramienta de gestión en un entorno financiero y empresa cambiante. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 05-13.
- Pirona, J. (2020). La Gerencia en tiempo de pandemia. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3-3.
- Robbins y Coulter. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Roch, C. J. (2019). *El proceso estratégico de la empresa: revisión general del marco teórico, propuesta de un nuevo modelo y contrastación del mismo mediante un estudio empírico en el caso de empresas tecnológicas de internacionalización acelerada en la comunidad de Madrid*. Madrid: Universidad Autonoma de Madrid.
- Rodríguez Ramírez, A. (2019). Influencia del entorno en el desarrollo del direccionamiento estratégico. *Cuadernos de Administración*, 63(81).

- Saltaren, H. (2010). Modelo explicativo del conocimiento organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000300003
- UNAM. (2020). *El método estadístico*. Obtenido de <https://www.unamenlinea.unam.mx/recurso/83050-el-metodo-estadistico#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20estad%C3%ADstico%20consiste%20en,%2C%20presentaci%C3%B3n%2C%20s%C3%ADntesis%20y%20an%C3%A1lisis.>
- Urdaneta, O. R. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. *Revista venezolana de gerencia*, 14(47), 446-457.
- Viñán, J., Navarrete, F., Puente, M., Pino, S., & Caicedo, F. (2018). Metodología de la investigación científica como instrumento en la producción y realización de una investigación. *Atlante*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/05/investigacion-cientifica.html#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20metodolog%C3%ADa,actividad%20de%20racionalizaci%C3%B3n%20del%20entorno>
- Zerilli, A. (1978). Fundamentos de Organización y Dirección General. *Boletín de Estudios Económicos*, 33-195.

ANEXOS

Formato encuestas



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Área de Estudios de Postgrado / Sede Manabí
Programa de Maestría en Administración Pública

Encuesta realizada a los trabajadores de la unidad de análisis EPMAPA- PED
Por favor marque con una “X” la opción que considere correcta

- Género: Femenino () Masculino ()
- Edad años
- Estado Civil Soltero () Casado () Viudo () otro ()
- Tiempo de Servicios: Años () Meses ()

Afirmaciones		1	2	3	4	5
		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
DIMENSIÓN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES						
1	¿Se da a conocer por parte de la gerencia los tipos de indicadores de gestión?					
2	¿Se formulan estrategias gerenciales orientadas a la excelencia del desarrollo institucional?					
3	¿Se formulan estrategias orientadas a la toma de decisiones?					
4	¿Anticipa la gerencia de la unidad de análisis acciones a seguir en la formulación de estrategias para el adecuado desarrollo institucional?					
5	¿Basan sus proyectos, planes y recursos en una estrategia gerencial anticipada?					
6	¿Se ejecutan estrategias para la implementación de la cultura de un adecuado desarrollo institucional?					
7	¿Existe un control preliminar y de retroalimentación en la planificación estratégica?					
SISTEMA DE INFORMACIÓN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES						
8	¿Dispone la institución de un sistema de información que les permite conocer en cada momento las necesidades de la Institución y su personal?					
9	¿Dispone la institución de un sistema de información que les permite conocer en cada momento las necesidades de los usuarios?					
10	¿Existe facilidad del uso de las TIC's , se ajustan estas herramientas a las necesidades propias del área?					
11	¿Se dispone de procedimientos para identificar y evaluar de forma continua el desarrollo institucional?					
CALIDAD DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA						
12	¿Se crean estrategias para satisfacer al personal y a usuarios?					
13	¿Se formulan estrategias para el logro de objetivos institucionales?					
14	¿Se ponen en práctica estrategias de modo eficiente y efectivo?					
15	¿Se evalúa el rendimiento?					
16	¿Se toman acciones correctivas?					

Consentimiento entrevistas



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Área de Estudios de Postgrado / Sede Manabí
Programa de Maestría en Administración Pública

Consideración importante

Estimado(a): Ing. Iván Giler Intriago Gerente General de la EPMAPA-PED, de ahora en adelante llamado(a) **ENTREVISTADO(A)**, su participación es de suma importancia para la presente investigación, dado que su experiencia y conocimiento en materia de gerencia estratégica de la unidad de análisis en 2021, representa un alto valor agregado a la investigación (**GERENCIA ESTRATÉGICA DESDE LA PERSPECTIVA DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL**); sin embargo, es necesario resaltar el carácter de voluntaria por parte suya. Usted como **ENTREVISTADO(A)**, debe estar consciente de que la información suministrada se convertirá en datos, para luego ser presentados como resultados / hallazgos en la investigación que se desarrolla.

Sin dudas, el **ENTREVISTADO(A)**, es un(a) referente calificado(a) para la investigación, por ello, se hace necesario autorizar la publicación de dichos datos mediante **SU FIRMA** en este cuestionario.

Es compromiso de la CANDIDATA A MAGISTER, **Mendoza Moreira María Cecilia LA INVESTIGADORA**, suministrar al **ENTREVISTADO(A)** los resultados finales de la investigación, mediante la entrega de un consolidado, enviado a la dirección que **ENTREVISTADO(A)** considere prudente indicar.

Firman conforme:



Entrevistado(a)

Investigador(a)

Formato entrevista gerente



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Área de Estudios de Postgrado / Sede Manabí
Programa de Maestría en Administración Pública

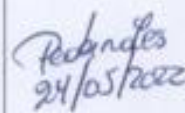
GUIA DE ENTREVISTA

Nombre y apellido: Ing. Iván José Giler Intriago
Máximo grado académico: Tercer Nivel/ Ingeniero Civil
Principal actividad laboral: Gerente General de la EPMAPA-PED.
Años de experiencia en la administración pública: 8 años

Cuestionario	
Ha ocupado otros cargos en la administración pública	Sí, anteriormente me desempeñaba como Técnico de Operaciones.
¿Cuáles son las estrategias gerenciales existentes orientadas a la excelencia del desarrollo institucional?	Entre más estrategias que se han implementado en mi gestión, la más importante fue la redefinición de la empresas, esto quiere decir que parti del análisis de la situación en la que se encontraba para luego determinar una guía o pasos a seguir, la institución carecía de varios formalismos propios de una institución públicas, mismas que se fueron incorporando de manera paulatina. así como también varias falta en cuanto a responsabilidades en temas contractuales, mismo que fueron analizados y asumidos por la gerencia entrante Se lleva a cambio un análisis de la situación institucional a nivel de talento humano, centrándonos en temas de salud ocupacional, así como también en el cumplimiento gradual de sueldos adeudados pro anteriores gerencias. Hoy en día la empresa ha aumentado su recaudación de manera notable, pero esto sin duda se debe a qué se apuntó al compromiso ético en la prestación de los servicio públicos de agua potable y alcantarillado, y al trato preferencial a las necesidades de los trabajadores de la empresa.
¿dispone de un análisis FODA en función de la realidad institucional y acorde a las necesidades de la institución y sociedad en general?	Disponemos de un acompañamiento constante por parte de la dirección de talento humano hacia los trabajadores, mismo que son constantemente capacitado y asesorados en temas de liderazgo, salud ocupacional y compromiso ético en la prestación de servicios básicos
¿Ha actualizado sus objetivos estratégicos ante cambios de carácter político, económico, social o legal, acordes a las nuevas necesidades y realidades? Fundamente su respuesta	Sí, la actualización ha Sido de carácter interno, esto se debe a que al ser una empresa pública nos vemos limitados a actuar confirme lo que dispone la normativa. Por lo consiguiente, en ocasiones, debido al riguroso respeto a la normativa vigente, resulta poco viable la aplicación de estrategias gerenciales emergentes.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Dispone de metas a corto, mediano y largo plazo acordes a las demandas planteadas y establecidas en los objetivos estratégicos de la Institución	Las metas son a largo plazo, sin embargo los objetivos trazados en nuestra planificación estratégica institucional se miden de manera paulatina, y así lograr medir anualmente el cumplimiento de las metas planteadas previamente.	
¿Planifica estrategias según las metas del plan operativo anual?	La estrategia principal aplicada en este último periodo fiscal fue la del aprovechamiento del recurso humano, tecnológico e intelectual del que se dispone en la institución. Debido a esto la planificación anual vigente en el 2022 apunta a una capacitación y mejora del sistema vigente en lo referente al tema comercial, ya que es el área que genera ingresos a la empresa.	
¿Cuáles son las estrategias gerenciales que adopta para alcanzar los objetivos y metas y que influyen, directamente en la productividad y desarrollo económico de la EP?	La más aplicada es la de la optimización de los recursos existentes en la empresa para lograr evitar contrataciones externas en temas que pueden llevar a cabo los funcionarios que constan en la nómina de la empresa.	
¿Cómo considera UD que ha influido su rol gerencial en el desarrollo institucional?	Ha influido de manera positiva, debido que se demuestra una mejoría en temas de cumplimiento de obligaciones contractuales, una gestión oportuna en temas de alcantarillado y agua potable, aumento de la recaudación respecto a años anteriores, y por último se cuenta con un personal eficiente y capacitado en temas de gestión de servicios públicos	
 Firma de la investigadora	 Firma del Entrevistado(a)	 Lugar: Fecha:

Formato entrevista usuario

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Área de Estudios de Postgrado / Sede Manabí
Programa de Maestría en Administración Pública

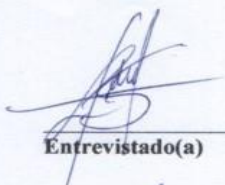
Consideración importante

Estimado(a): Ing. Livan Alberto Salazar usuario de la EPMAPA-PED, de ahora en adelante llamado(a) **ENTREVISTADO(A)**, su participación es de suma importancia para la presente investigación, dado que su experiencia como usuario es de gran ayuda respecto a la gerencia estratégica de la unidad de análisis en 2022, representa un alto valor agregado a la investigación (GERENCIA ESTRATÉGICA DESDE LA PERSPECTIVA DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL,); sin embargo, es necesario resaltar el carácter de voluntaria por parte suya. Usted como **ENTREVISTADO(A)**, debe estar consciente de que la información suministrada se convertirá en datos, para luego ser presentados como resultados / hallazgos en la investigación que se desarrolla.

Sin dudas, el **ENTREVISTADO(A)**, es un(a) referente calificado(a) para la investigación, por ello, se hace necesario autorizar la publicación de dichos datos mediante **SU FIRMA** en este cuestionario.

Es compromiso de la CANDIDATA A MAGISTER, **Mendoza Moreira María Cecilia LA INVESTIGADORA**, suministrar al **ENTREVISTADO(A)** los resultados finales de la investigación, mediante la entrega de un consolidado, enviado a la dirección que **ENTREVISTADO(A)** considere prudente indicar.

Firman conforme:



Entrevistado(a)

Investigador(a)

Nombre y apellido: Livan Alberto Salazar
 Máximo grado académico: Bachiller
 Principal actividad laboral: Pescador
 Ciudadano usuario de la EPMAPA-PED

Cuestionario		
Se siente satisfecho con los servicios que ofrece EPMAPA-PED	Sí	
¿Tiene claro la misión y visión de la institución, es decir, se plasma en alguna parte de la infraestructura? ¿Qué opina?	Sí, en los exteriores de la institución se cuenta con letreros de acrílicos que permiten visualizar la misión y visión de la empresa, dando a los ciudadanos a conocer el eje que ellos persiguen con la gestión que realizan diariamente.	
¿Conoce alguna estrategia concreta de la EPMAPA-PED orientada a su eficaz desarrollo institucional?	Sí, una de las estrategias que han implementado y que ha beneficiado a la ciudadanía ha sido el pago voluntario con facilidades de pago mediante convenios y la difusión de canales de pagos alternativos.	
¿Conoce de un sistema de información (portal web, redes sociales u otro) que les permite conocer en cada momento sus necesidades como usuarios?	Sí existe la página web de la institución donde se reciben sugerencias y una campaña denominada "EPMAPAPED EN MI BARRIO", donde el usuario es escuchado mediante visitas realizadas y mediante las propuestas y quejas que presentan a los dirigentes barriales.	
¿Ha evaluado la EPMAPA-PED a Ud como usuario su satisfacción respecto de la calidad de atención y servicios?	Actualmente, se está evaluando el comportamiento de los funcionarios respecto a los trámites que realizamos los usuarios bajo criterios de eficiencia, eficacia y satisfacción del servicio recibido.	
¿Considera que es adecuada la gerencia de la EPMAPA-PED?	Considero la en la administración del gerente actual ha existido mayor preocupación por mejorar la calidad de vida de los habitantes de Pedernales, generando proyectos que permitan acceder a barrios que aún no cuentan con la disponibilidad de agua potable, sin embargo existen proyectos y el gerente realmente se ha preocupado por el sistema de alcantarillado y el abastecimiento de agua potable en Pedernales.	
¿Desde su perspectiva como usuario, que debe mejorar la gerencia de la la EPMAPA-PED?	Debe mejorar en cuanto a infraestructura y buscar mayores estrategias que permitan más recaudación para poder llevar al cabo proyectos que permitan mejorar mucho más el suministro de agua potable.	
 Firma de la investigadora	 Firma del Entrevistado(a)	Pedernales 21/05/2022 Lugar: Fecha:

Matriz de Operacionalización de variable

MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
Objetivo General: Gerencia estratégica desde la perspectiva del Desarrollo Institucional. Caso de estudio: Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Pedernales.						
Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Fuente
Identificar los elementos de la gerencia estratégica desde la perspectiva institucional.	Gerencia estratégica	Direccionamiento estratégico	Liderazgo Dirección Planificación Organización Control	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10.	Entrevista semiestructurada encuesta	Gerente General de la EPMAPA-PED Empleados administrativos y directores de la EPMAPA-PED.
Describir el proceso de la gerencia estratégica en la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Pedernales.	Perspectiva institucional	Clima organizacional	Motivación Liderazgo Participativo Trabajo en equipo		Encuesta	

