

# **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE CUENCA**

## **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

### **ANÁLISIS DE CASO:**

**ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA OPERATIVA  
FRENTE A SU EJECUCIÓN EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DE AGUA POTABLE  
Y SANEAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA ETAPA EP DENTRO DEL  
PERÍODO 2015-2017**

### **AUTORA:**

**ROSA ANGELITA ORTEGA COCHANCELA**

### **TUTORA:**

**ECONO. JUANITA VIRGINIA SALINAS VÁSQUEZ**

**Cuenca – Ecuador  
2018**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Rosa Angelita Ortega Cochancela con documento de identificación N° 010596721-0, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación: **ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA OPERATIVA FRENTE A SU EJECUCIÓN EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA ETAPA EP DENTRO DEL PERÍODO 2015-2017**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Ingeniera Comercial*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 15 de octubre del 2018



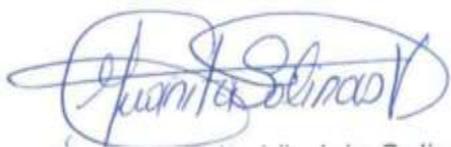
Rosa Angelita Ortega Cochancela

C.I: 010596721-0

## CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA OPERATIVA FRENTE A SU EJECUCIÓN EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA ETAPA EP DENTRO DEL PERÍODO 2015-2017**, realizado por Rosa Angelita Ortega Cochancela, obteniendo el *Análisis de Caso* que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 15 de octubre del 2018



Econ. Juanita Virginia Salinas Vásquez

CI: 010316612-0

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Rosa Angelita Ortega Cochancela con número de cédula Cl. 010596721-0, autora del trabajo de titulación: **ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA OPERATIVA FRENTE A SU EJECUCIÓN EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA ETAPA EP DENTRO DEL PERÍODO 2015-2017** certifico que el total contenido del *Análisis de Caso*, es de mi exclusiva responsabilidad y autoría

Cuenca, 15 de octubre del 2018



Rosa Angelita Ortega Cochancela  
C.I: 010596721-0

## **DEDICATORIA**

*Dedico a Dios padre por haberme iluminado, guiado en este trayecto.*

*A mi Abuelita Carmen que me alentó a prepararme profesionalmente y estuvo conmigo en los momentos más difíciles.*

*A mi mamá Zoila por ser mi guía, y haber confiado ciegamente en mí.*

*A mis tíos por el apoyo incondicional, a mi prima Estefanía que con su llegada cambio mi mundo.*

*Angelita Ortega Cochancela.*

## **AGRADEDIMIENTO**

*En primer lugar, agradezco a Dios por la vida, salud, sabiduría, el conocimiento por haberme bendecido día a día para lograr alcanzar esta anhelada meta.*

*A mi familia por cada uno de los valores inculcados.*

*En segundo lugar, A mi Abuelita Carmen por ser el pilar fundamental en mi vida, en estos 24 años por no haberse dado por vencida por poner toda su fe en mí, por todo el amor, la paciencia, la sabiduría, por cada una de sus palabras de aliento, A mi mamá Zoila por haberme dado la vida, por ser madre y padre. A mis tíos Alberto, Teresa, María, Ángel, Rosa por el apoyo incondicional. A mi prima Estefanía por ser el tesoro más grande. A la familia Culcay Mejía por el apoyado brindado en la etapa final de mi carrera.*

*A la Economista Juanita Salinas por la comprensión, paciencia, dedicación y por haber aceptado acompañarme en la elaboración de mi trabajo de titulación.*

*Al Ing. Boris Piedra Iglesias Gerente General de ETAPA EP por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de titulación en la empresa modelo de Cuenca, al departamento de Presupuestos y Planificación por la colaboración, a la Unidad de negocio de Agua Potable y Saneamiento por la colaboración y el apoyo incondicional.*

*Agradezco aquellas personas que entraron y salieron de mi vida, cumpliendo su ciclo a cada una de ellas que me ayudaron directa e indirectamente en mi proceso para hoy ser una mujer de bien.*

*A todos ustedes gracias.*

***Angelita Ortega Cochancela.***

He luchado mucho para estudiar y graduarme, pero lo irónico de todo esto es que..  
¡Hoy empieza la verdadera lucha!

## **1 RESUMEN**

La presente investigación determina los factores internos y externos que dificultaron la debida culminación de las obras planificadas de los años 2015-2016-2017, tanto en agua potable y saneamiento. Desviación que afecta a la empresa al no poder devengar los montos invertidos en el mantenimiento y la creación de obras de los servicios básicos, generados para la población del cantón Cuenca.

## **ABSTRACT**

The present investigation determines the internal and external factors that hindered the due completion of the planned works of the years 2015-2016-2017, both in drinking water and sanitation. Deviation that affects the company because it can not earn the amounts invested in the maintenance and creation of basic services works, generated for the users of the Cuenca canton.

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

1 RESUMEN .....	1
2 PROBLEMA .....	4
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	4
2.2 ANTECEDENTES.....	4
2.3 IMPORTANCIA Y ALCANCES .....	5
2.4 DELIMITACIÓN .....	6
2.5 EXPLICACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
3. OBJETIVOS .....	9
3.1 Objetivo General.....	9
3.2 Objetivos Específicos .....	9
4. FUNDAMNETACIÓN TEÓRICA.....	9
4.1 El sector publico .....	9
4.2 Empresas Públicas .....	10
4.3 Constitución y Jurisprudencia de las Empresas Públicas .....	10
4.5 Presupuesto Público.....	11
4.6 Gestión Presupuestaria .....	11
4.7 Planificación presupuestaria .....	12
4.8 Ciclo presupuestario .....	12
4.9 Indicadores de gestión.....	13
5. MARCO METODOLOGÍCO .....	15
6 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	16
7 HALLAZGOS.....	24
8 CONCLUSIONES.....	28
9 BIBLIOGRAFÍA .....	30
10 APENDICES.....	31

## 2 PROBLEMA

### 2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La discrepancia entre la planificación y la ejecución presupuestaria, en la unidad de negocio de Agua Potable y Saneamiento de la Empresa Pública ETAPA EP en el periodo de 2015.2017 refleja dificultades en su gestión, una desviación que conlleva ineficacias en el uso óptimo de recursos humanos y financieros que afectan directamente al cumplimiento de objetivos estratégicos y a los beneficiarios finales de los servicios públicos, la población en general. Esta investigación pretende realizar un análisis e identificación de los factores internos como extremos que inciden de manera directa en la gestión presupuestaria.

### 2.2 ANTECEDENTES

La Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado Saneamiento de Cuenca ETAPA EP, tiene como antecedente la creación de EMLAT, Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos en el año de 1948. Con la Ley del Régimen Municipal y acogándose al artículo 194 de dicho cuerpo legal, se crea en 1968 la Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado ETAPA. Con la Constitución del 2008, el estado ecuatoriano asume la creación y gestión de empresas públicas<sup>1</sup>, promulgando la Ley Orgánica de Empresas Publicas LOEP, para regular la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas no pertenecientes al sector financiero públicos<sup>2</sup>. ETAPA EP constituye así en la primera empresa creada por el Municipio de Cuenca.

Actualmente ETAPA EP, según lo define su Plan Estratégico (2013), tiene como misión corporativa de ser: “una empresa que mejora la calidad de vida de los habitantes, ofreciendo servicios integrales e innovadores de telecomunicaciones, agua potable y saneamiento, manteniendo los más altos estándares de calidad, a través de una gestión económica, social y ambientalmente responsable, esta misión es coherente con sus objetivos centrados en:

- Vigilar la eficiencia en la provisión de servicios de telecomunicaciones, agua potable y saneamiento, con mayor cobertura y participación de mercado.
- Contribuir al funcionamiento ágil y eficiente de la administración pública
- Preservar la sostenibilidad económica-financiera de la Empresa.

De esta manera ETAPA EP, se estructura en base a un orgánico funcional que considera cinco niveles de gestión a saber: directivo, ejecutivo, asesor de apoyo; y, operativo.

---

<sup>1</sup> Art. 315 de la Constitución de la República del Ecuador.

<sup>2</sup> Registro Oficial N° 48 del 1 de octubre de 2009.

La investigación analiza la incidencia en la gestión presupuestaria de la Unidad de Negocio o Gerencia de Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental, en el periodo 2015-2017

## 2.3 IMPORTANCIA Y ALCANCES

La importancia del análisis del caso: Incidencia de la gestión presupuestaria operativa frente a su ejecución en la Unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento de la Empresa Pública Etapa EP dentro del período 2015 – 2017, radica en identificar los factores internos y externos que inciden en la discrepancia entre la planificación presupuestaria y su ejecución, que darían entre un 93% y 45% de cumplimiento, según se detalla en la Tabla 1, presentada a continuación:

*Tabla 1 Nivel de Ejecución Presupuestaria Monetaria del Plan Operativo Línea de Negocios de Agua Potable y Saneamiento 2015-2017*

Año	Áreas Operativas	Asignación	Devengado	Avance Físico
2015	Gerencia	151.653,00	82.615,00	93%
	Infraestructura	4.814.391,00	15'466.929	63%
	Operaciones	1.802.300,00	136.375,00	72%
2016	Gerencia	14.913.014,00	12.793.044,00	88%
	Infraestructura	30.845.298,00	13.713.373,00	45%
	Operaciones	25.917.494,00	12.793.044,00	50%
2017	Gerencia	140.225,00	108.222,00	72%
	Infraestructura	593.738,00	543.448,00	46%
	Operaciones	123.012,00	809.021,00	53%

**Fuente:** ETAPA EP, Evaluación Presupuestaria Anual 2015-2017

Esta investigación identificará en primer lugar la relevancia por número de proyectos y asignación presupuestaria, de la Unidad de Negocios de Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental, seguidamente se determinará el nivel de discrepancia entre el presupuesto comprometido y el devengado en cada subgerencia que integra dicha unidad. Con esta información se procederá a indagar las posibles causas que provocaron las desviaciones presupuestarias mediante encuestas dirigidas a cada subgerencia según sus competencias, contribuyendo así a mejorar la gestión y cumplimiento la planificación financiera institucional.

## 2.4 DELIMITACIÓN

El presupuesto de la Gerencia de Agua Potable Saneamiento y Gestión Ambiental, está diseñado para garantizar la presentación de servicios en el cantón Cuenca, con una cobertura del 96% en el área urbana y 88% en el área rural<sup>3</sup>. El periodo de análisis corresponde a los años 2015-2017, de la segunda alcaldía del Ing. Marcelo Cabrera, se dispone de la correspondiente Planificación Operativa Anual POA por área institucional, lo que permite identificar la relevancia de la Unidad de Agua Potable y Saneamiento en las asignaciones institucionales.

El presupuesto de la Unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento y su correspondiente ejecución se analizará de acuerdo a la estructura orgánica funcional<sup>4</sup>, que presenta tres áreas operativas: Gerencia de Agua Potable y Saneamiento, Subgerencia de Desarrollo de Infraestructura y Subgerencia de Operaciones de agua Potable y Saneamiento.

- La Gerencia se integra con tres departamentos: Asistencia Técnica y otros servicios, Control de Gestión y Proyectos; y Aseguramiento de Ingresos. Al departamento de Asistencia Técnica y otros servicios le corresponde identificar y gestionar la viabilidad de nuevas oportunidades de prestación de servicios con agua potable saneamiento y gestión ambiental. Al departamento de Control de Gestión y Proyectos, dar seguimiento a la ejecución de la Planificación Operativa Anual; y finalmente al Departamento de Aseguramiento de Ingresos, dar seguimiento a los indicadores de contabilización de los servicios a agua potable por sectores y subsectores de la red de distribución, actualizado los catastros de redes, controlando las instalaciones clandestinas, etc.
- La Subgerencia de Desarrollo de Infraestructura, se integra por tres departamentos: Diseño e Ingeniería, Construcción y Fiscalización, y el departamento de Liquidación. El departamento de Diseño e Ingeniería elabora, gestiona, diseña e implementa los planes, programas y proyectos sobre infraestructura de agua potable y saneamiento. El departamento de Construcción y Fiscalización, supervisa, administra y fiscaliza la ejecución de obras de agua potable y saneamiento. El Departamento de Liquidación, realiza la liquidación de las obras ejecutadas por la empresa, con el fin de recuperar las inversiones realizadas.
- La Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento, se integra por cinco departamentos: Agua Potable, Saneamiento, Control de Operaciones, Control de Calidad, y el departamento de Mantenimiento Electrónico y Electromecánico.

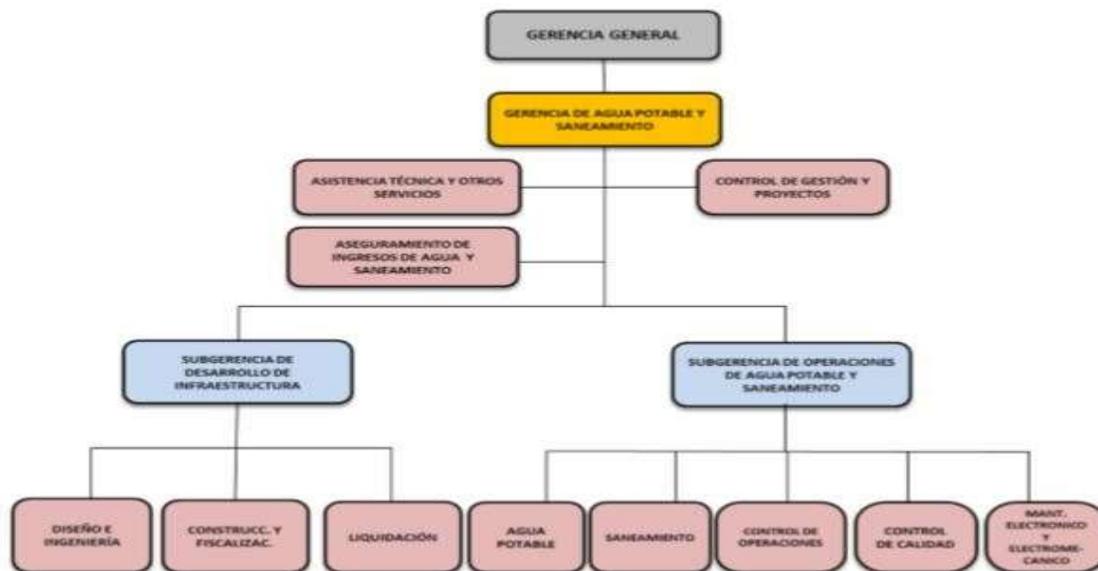
---

<sup>3</sup> Prestan servicios de Agua Potable en el cantón Cuenca además de la empresa ETAPA EP, la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Proyecto Nero (abastece a 46 comunidades del cantón Cuenca en las parroquias de Turi, El Valle, Santa Ana, Baños, Monay, Huayna Cápac); y, el sistema de Agua Potable de la comunidad Rio Blanco (Parroquia Molleturo)

<sup>4</sup> Manual Orgánico Funcional, diciembre 2013.

- El departamento de Agua Potable, es el responsable de todas las fases del proceso de la administración de los sistemas de agua potable, desde la captación en las fuentes hasta las conexiones domiciliarias.
- El departamento de Saneamiento, es el responsable de todas las fases del proceso de administración y mantenimiento de los componentes de los sistemas de alcantarillado y saneamiento hasta las plantas de tratamiento de las aguas residuales.
- El departamento de Control de Operaciones, administra el servicio de transporte y transmisión de datos y equipos informáticos para servicios de agua potable y saneamiento.
- El departamento de Control de calidad, gestiona el mantenimiento y la mejora continua de los laboratorios de agua potable y saneamiento.
- Al departamento de Mantenimiento Electrónico y Electromecánico, le corresponde el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y equipos eléctricos, mecánicos y electrónicos y electromecánicos de la planta potabilizadora de agua.

Lo señalado, se puede apreciar en la Ilustración 1, presentada a continuación:



*Ilustración 1 Gerencia de Agua Potable y Saneamiento*

**Fuente:** Manual Orgánico Funcional ETAPA EP, diciembre 2013

## 2.5 EXPLICACIÓN DEL PROBLEMA

Es necesario comprender que para el análisis de la incidencia de la gestión presupuestaria operativa de la Unidad de Negocios de Agua Potable y Saneamiento de la Empresa Pública ETAPA EP, las asignaciones presupuestarias responden a consideraciones macroeconómicas establecidas desde los Planes Nacionales de Desarrollo, actualmente regidas por el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida” 2017-2021. La planificación nacional tiene como criterios básicos la pertinencia y responsabilidad económica con criterios propuestos para priorizar proyectos de inversión durante el período, relaciones con los objetivos de reducción de la pobreza y cierre de brechas territoriales, concernientes a: mejorar las condiciones de vida de la de la población más vulnerable y garantizar la satisfacción de necesidades básicas; y disminuir la inequidad regional en el acceso a servicios públicos esenciales.

Es necesario recordar que El Plan Nacional de Desarrollo, es el instrumento al que se sujetan las políticas, programas y proyectos públicos, con carácter obligatorio, en tanto que, para el sector privado es indicativo<sup>5</sup>.

Para la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca- Ecuador ETAPA EP, la asignación presupuestaria en base a lo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, respetando los dictámenes contemplados en la Norma del Sistema de Administración Financiera SAFI, que establece los principios y normas técnicas destinadas a posibilitar la asignación y utilización eficiente de los recursos públicos.

En este sentido identificar las causas internas y/o externas que provocan discrepancias entre la planificación y la ejecución presupuestaria anual permitirá mejorar la gestión institucional y contribuir al logro de los objetivos estratégicos. Bajo este marco surgen las siguientes interrogantes.

- ¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden en la gestión y cumplimiento de la planificación financiera de la Unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento de la Empresa Pública ETAPA EP, en el periodo 2015-2017?.
- ¿Cuáles son los focos de desviación presupuestaria en las diferentes áreas operativas que integran la Unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento de la Empresa Pública ETAPA EP, en el periodo 2015-2017?.

---

<sup>5</sup> **Art. 280.**- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

- ¿Los factores internos y externos que inciden en las discrepancias presupuestarias entre lo planificado y lo ejecutado, responden a elementos circunstanciales o/a elementos estructurales de carácter operativo?.
- ¿Cuáles son los parámetros que permite optimizar los resultados arrojados por la herramienta Balanced Scorecard en la Unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento de la Empresa Pública ETAPA EP?

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivo General

Determinar los factores internos y externos que inciden en la gestión y cumplimiento de la planificación Monetaria de Agua Potable y Saneamiento de ETAPA EP, en el periodo 2015-2017.

#### 3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el presupuesto de las áreas operativas (gerencia, desarrollo e infraestructura, operaciones) para determinar los principales focos de desviaciones presupuestarias.
- Determinar los factores que ocasionaron la desviación de gestión dentro de las áreas operativas.
- Verificar si las causas de incidencia internas o externas son de manera circunstancial o repetitivo, con los directivos de la empresa.
- Determinar los elementos que permitan establecer parámetros para optimizar el Balanced Scorecard de la empresa.

### 4. FUNDAMNETACIÓN TEÓRICA

La presente introducción teórica dará a conocer conceptos fundamentales relevantes utilizados en el estudio de caso permitiendo el continuo entendimiento.

#### 4.1 El sector publico

El sector público al ser un ente amplio se encuentra obligado agrupar a las instituciones que lo conforman de acuerdo a las funciones que cada una de ellas cumplen por tanto el sector público se encuentra dividido en dos.

- *Sector Público Financiero (SPF)* a este sector le comprende los bancos o instituciones financieras públicas, como ser: el Banco Central del Ecuador, el

Banco del Estado, la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento etc.

- *Sector Público No Financiero (SPNF)* a este sector le comprende las entidades que conforman el Presupuesto General del Estado, es decir, las pertenecientes a las 5 funciones del Estado (Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social); también pertenecen a este grupo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, universidades públicas, empresas públicas y las instituciones que conforman la Seguridad Social (Ministerio de Finanzas, 2015).

## **4.2 Empresas Públicas**

Son reconocidas como entidades pertenecientes, al Estado en términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión de sectores estratégicos presentando garantía en los servicios públicos (LOEP, 2017, pág. 4).

## **4.3 Constitución y Jurisprudencia de las Empresas Públicas**

En la solución de creación se determinan los aspectos de administración y funcionamiento de las empresas públicas, las que poseen la capacidad de realizar sus actividades en el ámbito local, provincial, regional, nacional o internacional.

Aspectos para la creación de una empresa pública:

- Mediante decreto ejecutivo para las empresas constituidas por la Función Ejecutiva.
- Por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados.
- Mediante escritura pública para las empresas que se constituyan entre la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados, para lo cual se requerirá del decreto ejecutivo y de la decisión de la máxima autoridad del organismo autónomo descentralizado, en su caso. (LOEP, 2017, pág. 5).

## **4. 4 Principios de las Empresas Públicas**

Las empresas públicas se rigen bajo los siguientes principios<sup>6</sup>:

- Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;
- Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste;

---

<sup>6</sup>Ley Orgánica de Empresas Públicas, mayo 2017

- Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;
- Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
- Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y,
- Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

#### **4.5 Presupuesto Público**

Es el instrumento de gestión y administración del Estado representa las responsabilidades legales y formales se considera el eje principal del Plan Operativo Anual al cual se le asigna recursos financieros para el cumplimiento de metas y objetivos, se establece un límite de gastos. Dando a conocer de esta manera que el presupuesto público se tiene dos tipos el Presupuesto General del Estado<sup>7</sup>, y el presupuesto designado para las empresas publicas<sup>8</sup>

#### **4.6 Gestión Presupuestaria**

Según lo define (IGEP, 2013) es la práctica de dirección y administración destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año , y posteriormente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad (según los casos son centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión), estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad, de tal modo la gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización contable y la estructura jerárquica de la organización.

---

<sup>7</sup> Se encuentra sujeto al Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento que realiza la estimación, determinación y gestión de los ingresos y egresos, cada una de las entidades públicas que constituyen las distintas funciones del Estado

<sup>8</sup> consistente con su planificación plurianual y del gobierno, con sujeción a las directrices presupuestarias que emitirá el MF. Incluirán la totalidad de los ingresos y egresos que generen y las transferencias por participaciones establecidas por ley a favor de entes del sector público

## **4.7 Planificación presupuestaria**

Según el tratadista Gonzalo Marter (2013), la planificación es el proceso en virtud del cual las actividades racionales se coordinan con los objetivos y los recursos, se prevén hechos, se proyectan tendencias. Posición que es reforzada por Materson (1990), afirmando que “planificar es el intento inteligentemente organizado para elegir las mejores alternativas disponibles”, señalando elementos esenciales de la planificación como son la predicción del futuro, la jerarquizar objetivos, consiste en un proceso secuencial integrado por las etapas de definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos, elaboración de planes, programas y presupuestos, negociación de los presupuestos, aprobación de los presupuestos, seguimiento y actualización de los presupuestos (Sarmiento, 1989).

## **4.8 Ciclo presupuestario**

### ***Programación Presupuestaria***

Es la fase principal del ciclo presupuestario en la que, sobre la base de los objetivos y metas determinados por la planificación y la restricción presupuestaria coherente con el escenario macroeconómico esperado, se definen los programas anuales a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas de producción final de bienes y servicios, los recursos humanos, materiales, físicos y financieros necesarios, y los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad.<sup>9</sup>

### ***Formulación Presupuestaria***

Es la segunda fase que consiste en la elaboración de las proformas que expresan los resultados de la programación presupuestaria, bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilitar su fácil manejo, su comprensión y permitir la agregación y consolidación.<sup>10</sup>

### ***Aprobación. Presupuestaria***

Tercera fase en la cual el legislativo del gobierno autónomo descentralizado tiene la obligación de verificar, estudiar el proyecto por programas y subprogramas y la respectiva coherencia con los objetivos y metas que estarán ligados con el Plan de Desarrollo y Plan de Ordenamiento, el presupuesto se aprobará en dos sesiones teniendo como lapso de tiempo hasta el 10 de diciembre de cada año.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Normativa del Sistema de Administración Financiera Pág. 12

<sup>10</sup> Código Orgánico de Planificación y Finanzas Art.98

<sup>11</sup> art. 245 código orgánico de organización territorial, COOTAD

### ***Ejecución Presupuestaria***

Esta fase comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y la ejecución de obras en la cantidad, calidad.<sup>12</sup>

### ***Evaluación Presupuestaria***

Es la fase que tiene como propósito, a partir de los resultados de la ejecución presupuestaria, analizar los desvíos con respecto a la programación y definir las acciones correctivas que sean necesarias y retroalimentar el ciclo.

### ***Clausura Presupuestaria***

El presupuesto se clausurará el 31 de diciembre de cada año. Toda operación que implique afectación presupuestaria de alguna naturaleza se realizará hasta esa fecha por lo que, con posterioridad a la misma, no podrán contraerse compromisos ni obligaciones que afecten el presupuesto clausurado.<sup>13</sup>

## **4.9 Indicadores de gestión**

Los Indicadores son medidas de desempeño que puede ser controlada a través de indicadores como porcentajes, factores deflacionarios, relaciones de costo, efectividad, recuperación de precios, etc. puedan responder por el éxito futuro de la organización en condiciones cambiantes (Garrido, 2008).

Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento una de sus partes: gerencia, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada (Philippe, 1993).

### **4.10 El Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Lo defienden Kaplan y Norton como una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo. desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después.

---

<sup>12</sup> art.113 código orgánico de planificación y finanzas públicas

<sup>13</sup> Normativa del Sistema de Administración financiera Pág. 42

- Indicador de desempeño: señala el progreso del cumplimiento de los objetivos.
- Caracteriza actividades mediante numeraciones o verbales, en términos cualitativos, describen niveles de satisfacción; y, los cuantitativos, describen niveles o grados de calidad<sup>14</sup>.

#### **4.11 Asignación Presupuestaria a las Áreas Operativas Funcionales de la Unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento de la Empresa Pública ETAPA EP.**

Las asignaciones presupuestarias responden a lo establecido en los Planes Nacionales de Desarrollo, actualmente regidas por el “Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017-2021”. La planificación nacional tiene como criterios básicos la pertinencia y responsabilidad económica con criterios propuestos para priorizar proyectos de inversión durante el período, relaciones con los objetivos de reducción de la pobreza y cierre de brechas territoriales, concernientes a: *mejorar las condiciones de vida de la de la población más vulnerable* y garantizar la satisfacción de necesidades básicas; y disminuir la inequidad regional en el acceso a servicios públicos esenciales.

Es necesario recordar que El Plan Nacional de Desarrollo, es el instrumento al que se sujetan las políticas, programas y proyectos públicos, con carácter obligatorio, en tanto que para el sector privado es indicativo<sup>15</sup>.

Para la Empresa pública municipal de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y saneamiento de Cuenca – Ecuador ETAPA EP, la asignación presupuestaria se realiza en base a lo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador a través de los dictámenes contemplados en la Normativa del Sistema de Administración Financiera SAFI<sup>16</sup>, que establece los principios y normas técnicas destinadas a posibilitar la asignación y utilización eficiente de los recursos públicos.

<sup>14</sup> Alejandra M. Nardi “Tablero de comando”

<sup>15</sup> **Art. 280.-** El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

<sup>16</sup> Modificado mediante Acuerdo Ministerial número 0067, el 16 de mayo de 2016.

## 5. MARCO METODOLÓGICO

La metodología a utilizar en el presente análisis de caso será de enfoque concluyente descriptivo mediante una metodología comparativa obteniéndose datos cuantitativos y cualitativos según (Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Luio, 2010).

El enfoque cuantitativo utiliza estadísticas, análisis causa- efecto con un proceso secuencial, analiza la realidad objetiva con esto da paso a la generalización de resultados, control y precisión

El enfoque cualitativo explorar los fenómenos a profundidad con su proceso inductivo, recurrente, analiza realidades subjetivas profundidad a los significados, amplitud a los resultados y riqueza interpretativa, para lo cual se aplicará una entrevista.

En el análisis de caso se propone realizarlo por etapas, con los siguientes contenidos:

**Etapa 1.** Con la información entregada por parte del departamento de planificación y control, presupuestos se conocerá la situación en la que empezó y termino los proyectos para esto se utilizara la (planificación, 2015) (planificación S. d., 2016) (Planificacion, 2017) entregada por parte del departamento de planificación y control de la línea de negocios de Agua Potable y Alcantarillado de los años 2015-201-2017.

**Etapa 2.** Se realizará un análisis fundamentado en el “plan operativo anual, reforma presupuestaria, ejecución presupuestaria, evaluación presupuestaria” buscando las causas que han generado la desviación en la gestión determinando en qué nivel operativo de Agua Potable y Alcantarillado prevalece más el incumplimiento, además se realizara la comparación por años de los presupuestos operativos de Agua Potable y Alcantarillado de manera ascendente 2015-2016-2017 obteniendo los factores internos o externos más relevantes que ocasionar la desviación.

**Etapa 3** Seguido a esto se realizará una entrevista dirigida a los directivos de la empresa (Gerente de a Agua Potable, Subgerente de Agua Potable, Subgerente de Operaciones y los Administradores de los departamentos de Agua Potable y Saneamiento) la cual contara con temas específicos acerca de la planeación, ejecución, seguimiento de proyectos y factores de control de riesgo de incumplimiento, para dar paso a la verificación de los resultados encontrados mediante expertos de ETAPA EP, ahí se discutirá si las causas que provocaron la

desviación son de manera circunstancial o repetitiva una vez establecido se dará paso a la última etapa.

**Etapa 4** Una vez verificado la constancia de los factores que ocasionaron la desviación se procederá a plantear los parámetros que definen el sistema de mejoras a la herramienta Balanced Scorecard los mismos que estarán presentes de manera teórica para los próximos años esto ayudarán a la toma de decisiones estratégicas para el cumplimiento de los objetivos para la línea de negocio de Agua Potable y Alcantarillado.

## 6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.1 Lineamientos estratégicos de la gestión presupuestaria

Considerando la estructura orgánico funcional de la unidad de negocio de agua potable y saneamiento ambiental de la empresa pública Etapa EP, el análisis de la incidencia de la gestión presupuestaria operativa frente a su ejecución en el periodo 2015-2017, se inicia la identificación de los lineamientos y objetivos estratégicos a los que contribuye los proyectos de inversión planteados en la Planificación Operativa Anual para el periodo considerado en la investigación.

Estos lineamientos y objetivos se encuentran enmarcados en la misión y visión institucional de mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir al desarrollo de las organizaciones mediante la provisión de servicios innovadores y sustentables en sectores estratégicos, con la constitución de una empresa para la prestación de servicios de agua potable, saneamiento y ambientales con la mayor innovación e investigación en temas ambientales y de energías limpias, bajo estas consideraciones la Unidad de Negocios de Agua Potable y Saneamiento, planteo las siguientes directrices presentadas a continuación en la Tabla 2:

*Tabla 2 Lineamientos Estratégicos Gerencia de Agua Potable y Saneamiento.*

Año	Lineamientos estratégicos			Objetivo Estratégico
	Plan Nacional de Desarrollo	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Mapa Estratégico Corporativo	
2015	Mejorar la calidad de vida de la población.	Manejo y gestión de cuencas hidrográficas	Cuenca Ambientalmente Sustentable Plan de Igualdad de Oportunidades	Corporativos. Garantizar la sostenibilidad financiera de la Empresa. Optimizar la gestión del manejo integral del agua
2016		Movilidad, energía y conectividad		Corporativos. Incrementar líneas de negocio y servicios innovadores
2017				Corporativos. Incrementar líneas de negocio y servicios innovadores

**Fuente:** ETAPA EP, Plan de Inversión 2015-2017

Los objetivos estratégicos de la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento, responden coherentemente a los lineamientos definidos por el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y el Mapa Estratégico Corporativo de la empresa ETAPA EP. en este sentido la gestión presupuestaria de los proyectos de inversión, en su etapa de programación presupuestaria, es totalmente coherente con lo que significa la vigencia de los principios de las empresas públicas <sup>17</sup>, para el caso particularmente los referentes a:

- Contribuir al desarrollo humano y buen vivir de la población;
- Promover el desarrollo del Estado y las actividades económicas asumidas por éste;
- Propiciar la obligatoriedad, eficiencia, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de servicios públicos.

## **6.2 La planificación presupuestaria de la Unidad de Negocios de Agua Potable y Saneamiento en la Empresa ETAPA EP**

La estructura orgánico funcional de ETAPA EP contempla cinco niveles, a saber:

- a) Nivel directivo
- b) Nivel Ejecutivo:
- c) Nivel Asesor:
- d) Nivel de Apoyo:
- e) Nivel Operativo

En la definición del Plan Operativo Anual, los proyectos y el presupuesto para el periodo 2015-2017 contempla la siguiente categorización por niveles:

### **Nivel Ejecutivo**

- Gerencia de Telecomunicaciones
- Gerencia de Agua Potable y Saneamiento
- Gerencia Comercial

### **Nivel Asesor**

- Sugerencia de Planificación

---

<sup>17</sup> Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2013 Principios

### Nivel de Apoyo

- Sugerencia Administrativa
- Sugerencia de Gestión de Talento Humano

### Nivel Operativo

- Subgerencia de Gestión Ambiental

La Planificación Operativa Anual, considera siete áreas según los niveles anteriormente mencionados, esta clasificación, se presta en detalle en la Tabla 3:

*Tabla 3 Número de proyectos por área*

AÑO	NIVEL EJECUTIVO			NIVEL ASESOR	NIVEL DE APOYO		NIVEL OPERATIVO	TOTAL
	Telecomunicaciones	Agua Potable y Saneamiento	Comercial	Planificación	Administrativa	Gestión de Talento Humano	Gestión Ambiental	
2015	12	14	1	1	2	1	4	35
2016	14	22	11	5	2	7	7	68
2017	10	155	9	6	2	6	6	194
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>191</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>297</b>

**Fuente:** Plan de Inversión 2015-2017

En el año 2015 la empresa planifico ejecutar 35 proyectos, 14 de ellos en la gerencia de Agua Potable. En el 2016 el número de proyectos casi se duplica llegando a 68, la participación de la gerencia de Agua potable se reduce al 32%. Destaca en número de proyectos ejecutados en el 2017 que se incrementa notablemente a 194 intervenciones atribuidos a la Gerencia 80% de las cuales fueron asignadas a la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento.

En el periodo de análisis, es notable el número de proyectos asignados al área de Agua Potable y Saneamiento, con 191 intervenciones equivalentes al 64.31% del total.

En lo referente al monto presupuestario, el año que mayor asignación presenta es el 2016, sin embargo, en todo el periodo es la Gerencia de Agua Potable, absorbe más del 68% del presupuesto para proyectos de inversión, como se detalla en la Tabla 4 presentada a continuación:

Tabla 4 Presupuesto por área

AÑO	NIVEL EJECUTIVO			NIVEL ASESOR	NIVEL DE APOYO		NIVEL OPERATIVO	TOTAL
	Telecomunicaciones	Agua Potable y Saneamiento	Comercial	Planificación	Administrativa	Gestión de Talento Humano	Gestión Ambiental	
2015	\$9.289.576	\$45.482.923	\$32.000	\$50.000	\$1.140.840	\$55.000	\$641.443	\$56.691.782
2016	\$52.026.257	\$77.240.213	\$1.440.000	\$276.000	\$1.500.000	\$390.000	\$3.077.500	\$135.949.969
2017	\$10.582.270	\$34.867.361	\$1.524.321	\$230.000	\$851.000	\$400.351	\$2.327.836	\$243.424.891
TOTAL	\$71.898.103	\$157.590.497	\$2.996.321	\$556.000	\$3.491.840	\$845.351	\$6.046.779	\$436.066.643

Fuente: Plan de Inversión 2015-2017

### 6.3 Ejecución presupuestaria de la Unidad de Negocios de Agua Potable y Saneamiento en la Empresa ETAPA EP

En lo referente a la ejecución presupuestaria del Plan Operativo Anual, según lo establece el Manual de Procedimientos del Sistema de Presupuestos, expedido por el Ministerio de Finanzas para definir los procedimientos de programación y formulación, aprobación ejecución, evaluación, clausura y liquidación de los presupuestos públicos, las asignaciones presupuestarias representan previsiones de egresos acordes con los planes estratégicos y los POAS institucionales.

El presupuesto comprometido y el presupuesto devengado, representan categorías programáticas o niveles de presupuestación de las acciones sustantivas de una institución.

Las categorías programáticas determinan tanto las unidades ejecutoras responsables del uso de los recursos en términos de metas, unidades de medida, costos de producción e indicadores de gestión. El presupuesto comprometido refleja el acto administrativo por el cual la autoridad competente decide la realización de un gasto, generando una reserva parcial o total de la asignación presupuestaria. El compromiso se materializa y el presupuesto se transforma en devengado es decir cuando se ha convenido o contratado formalmente con un tercero la realización de obras, provisión de bienes, prestación de servicios, transferencias o subvenciones.

El presupuesto comprometido representa por tanto el monto de la asignación presupuestaria que ha sido reservado para la realización de gasto específicos (Manual de Procedimientos de Sistema de Presupuestos, 2010)

El presupuesto devengado considera el registro de los hechos económicos en el momento que ocurre, como consecuencia del reconocimiento de los derechos y

obligaciones comprometidas llamadas también cierta, vencimientos de plazos, condiciones contractuales, cumplimientos de disposiciones legales o prácticas comerciales de general aceptación.

Bajo las consideraciones anteriormente mencionados se relacionó el presupuesto comprometido con el presupuesto devengado para cada uno de los años considerados en el periodo de análisis 2015-2017, en relación con el total presupuestario de la unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento Ambiental es el año 2015 donde se observa la mayor diferencia o brecha ente el presupuesto comprometido y el presupuesto devengado como se detalla en la Tabla 5 presentada a continuación:

*Tabla 5 Presupuesto Gerencia de Agua Potable y Saneamiento por categoría programática*

Año	Presupuesto				
	Comprometido	Devengado		Diferencia	
	Valor	Valor	%	Valor	%
2015	\$ 20.513.406,48	\$16.049.393,53	78.23%	\$4.464.012,95	21.77%
2016	\$ 9.675.878,96	\$ 7.864.381,57	81.28%	\$1.811.497,39	18.72%
2017	\$ 8.615.047,06	\$ 7.448.783,50	86.46%	\$1.166.263,56	13.54%

**Fuente:** Plan Operativo Anual 2015

El Plan Operativo Anual de la Subgerencia de Agua Potable y Saneamiento Ambiental, partió de la planificación tanto a nivel estratégico como operativo, que se encuentran sujetas a las diferentes directrices institucionales.

Los POAS anuales de la Unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento de los años 2015, 2016, 2017 se encuentran estratégicamente divididos por cada una de las tres Subgerencias (Desarrollo e Infraestructura, Operaciones de Agua Potable y Aseguramiento de Ingresos) con sus respectivas actividades y presupuestos.

Para el año 2015 existieron 82 proyectos, siendo la Subgerencia de Desarrollo e Infraestructura la responsable de 70 proyectos y 85% del presupuesto; es en esta área donde generó la mayor discrepancia en las obras BEDE (CR 5001) correspondiente a 2 proyectos de agua potable y 25 proyectos de alcantarillado, como se detalla en la Tabla 6 presentada a continuación:

Tabla 6 Presupuesto Comprometido vs Devengado POA 2015

N° de Proyectos	Nombre del proyecto- Macro actividad	Presupuesto Comprometido	Presupuesto Devengado	Diferencia
<b>PLAN OPERATIVO ANUAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>		\$ 20.513.406,48	\$ 16.049.393,53	\$ 4.464.012,95
<b>Subgerencia de Desarrollo e Infraestructura</b>		\$ 20.026.820,54	\$ 15.806.232,59	\$ 4.220.587,95
	Obras BEDE (CR 38370)	\$ 981.535,04	\$ 981.153,50	\$ 381,54
1	Agua Potable	\$ 981.535,04	\$ 981.153,50	\$ 381,54
	Obras BEDE (CR 30464)	\$ 793.728,57	\$ 647.677,38	\$ 146.051,19
4	Agua Potable	\$ 550.863,62	\$ 407.452,05	\$ 143.411,57
3	Alcantarillado	\$ 242.864,95	\$ 240.225,33	\$ 2.639,62
	Obras BEDE (CR 30635)	\$ 1.746.481,62	\$ 1.454.496,40	\$ 291.985,22
3	Agua Potable	\$ 520.507,83	\$ 210.773,29	\$ 309.734,54
8	Alcantarillado	\$ 1.225.973,79	\$ 1.243.723,11	\$ 17.749,32
	Obras BEDE (CR 30661)	\$ 3.149.709,71	\$ 3.149.709,71	\$ -
3	Alcantarillado	\$ 3.149.709,71		\$ 3149709,71
	Obras BEDE (CR 50001)	\$ 3.532.840,98	\$ 460.763,17	\$ 3.072.077,81
2	Agua Potable	\$ 11.300,00	\$ 7.800,00	\$ 3.500,00
23	Alcantarillado	\$ 3.521.540,98	\$ 452.963,17	\$ 3068577,81
	Fondos propios	\$ 427.084,77	\$ -	\$ 427.084,77
4	Alcantarillado	\$ 427.084,77	\$ -	\$ -
	Construcción y fiscalización	\$ 9.356.016,85	\$ 9.103.350,43	\$ 252.666,42
7	Agua Potable	\$ 1.107.742,07	\$ 952.396,00	\$ 155.346,07
12	Alcantarillado	\$ 8.248.274,78	\$ 8.150.954,43	\$ 97.320,35
	Plan de monitoreo y seguimiento ambiental	\$ 39.423,00	\$ 9.082,00	\$ 30.341,00
4	Proyectos varios	\$ 39.423,00	\$ 9.082,00	\$ 30.341,00
<b>Subgerencia de Operaciones de Agua Potable</b>		\$ 379.800,00	\$ 136.375,00	\$ 243.425,00
5	Proyectos varios	\$ 379.800,00	\$ 136.375,00	\$ 243425
<b>Aseguramiento de ingresos de Agua Potable</b>		\$ 106.785,94	\$ 106.785,94	\$ -
7	Proyectos varios	\$ 106.785,94	\$ 106.785,94	\$ -

Fuente: Plan Operativo Anual 2015

Para el año 2016 y 2017, la Gerencia de Agua Potable recibe una asignación presupuestaria específica integrada a la Unidad de Negocios pero diferente de la Subgerencia de Desarrollo e infraestructura, de la Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento y del Aseguramiento de Ingresos, sin embargo la diferencia entre

el presupuesto comprometido y devengado es significativamente menor que en el 2015, sin llegar a los dos millones de dólares, sin embargo sigue siendo la Subgerencia de Desarrollo de Infraestructura con las obras de BEDE ( CR 50001) con los proyectos de Agua Potable y Alcantarillado los que generaron la mayor diferencia. El detalle se presenta a continuación en la Tabla 7:

*Tabla 7 Presupuesto Comprometido vs Devengado POA 2016- 2017*

AÑO	Nombre del proyecto- Macro actividad	Presupuesto Comprometido	Presupuesto Devengado	Diferencia
2016	<b>PLAN OPERATIVO ANUAL GERENCIA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>	<b>\$9.675.878,96</b>	<b>\$ 7.864.381,57</b>	<b>\$ 1.811.497,39</b>
	Gerencia de Agua Potable	\$ 35.203,09	\$ 33.620,07	\$ 1.583,02
	Subgerencia de Desarrollo e Infraestructura	\$ 9.386.241,89	\$ 7.675.011,61	\$ 1.711.230,28
	Obras *BEDE (CR 50001)	\$ 6.979.715,41	\$ 5.453.004,37	\$ 1.526.711,04
	Agua Potable	\$ 153.211,55	\$ 3.500,00	\$ 149.711,55
	Alcantarillado	\$ 6.826.503,86	\$ 5.449.504,37	\$ 1.376.999,49
	Otros proyectos	\$ 2.406.526,48	\$ 2.222.007,24	\$ 184.519,24
	Subgerencia de Operaciones de Agua Potable	\$ 254.433,98	\$ 155.749,89	\$ 98.684,09
	Aseguramiento de ingresos de Agua Potable	\$ 33.403,09	\$ 31.820,07	\$ 1.583,02
2017	<b>PLAN OPERATIVO ANUAL GERENCIA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>	<b>\$ 9.216.012,70</b>	<b>\$7.448.783,50</b>	<b>\$ 1.767.229,20</b>
	Gerencia de Agua Potable	\$ 981,32	\$ 481,32	\$ 500,00
	Subgerencia de Desarrollo e Infraestructura	\$ 8.614.065,74	\$ 7.037.577,80	\$ 1.576.487,94
	Obras *BEDE (CR 50001)	\$ 3.248.051,61	\$ 2.704.375,30	\$ 543.676,31
	Proyectos en Desarrollo	\$ 3.248.051,61	\$ 2.704.375,30	\$ 543.676,31
	Otros proyectos	\$ 5.366.014,13	\$ 4.333.202,50	\$ 1.032.811,63
	Subgerencia de Operaciones de Agua Potable	\$ 600.965,64	\$ 410.724,38	\$ 190.241,26
	Aseguramiento de ingresos de Agua Potable	\$ 981,32	\$ 481,32	\$ 500,00

**Fuente:** Plan Operativo Anual 2015

#### 6.4 Balanced Scorecard Unidad de la Unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento.

La Unidad de Negocios de Agua Potable y Saneamiento, aplica el Balanced Scorecard, como herramienta de control de la gestión de obras, su detalle se presenta a continuación en la Tabla 8:

*Tabla 8 Balanced Scorecard*

AÑO	Perspectiva	Indicadores de Gestión	Meta	Cumplimiento
2015	Financiero	Cobertura de Agua Potable (Urbano y Rural)	97%	99%
		Cobertura de Alcantarillado (Urbano y Rural)	85%	100%
		Margen Operativo de la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento (Sin distribución)	18%	100%
		Índice de Agua no Contabilizada IANC	30%	100%
	Procesos Internos	Nivel de Percepción de la calidad de los procesos Claves de Agua (Atributos de calidad de servicio)	79%	100%
		Instalaciones de Agua Potable y Alcantarillado realizadas dentro del Tiempo Establecido	68%	26%
		Porcentaje de Atención de Reclamos en el Tiempo Establecido	70%	83%
		Porcentaje de Reclamos Gestionados	70%	83%
	Crecimiento y aprendizaje	Efectividad en las Métricas de Planificación de Proyectos	15%	80%
		Implementación del Sistema de Remuneración Variable	100%	2%
2016	Financiero	Alcanzar la sostenibilidad financiera	25%	42%
	Clientes	Maximizar el nivel de satisfacción de los clientes	80%	75%
	Procesos Internos	Optimizar una gestión por procesos y proyectos efectiva	59%	62%
		Mejorar la gestión en todo el ciclo del cliente para los servicios de la unidad de negocio	90%	88%
		Implementar el nuevo modelo de negocio	100%	89%
	Crecimiento y aprendizaje	Incrementar el uso de soluciones integrales	80%	95%
		Aprovechar el conocimiento e información de la empresa	100%	100%
2017	Financiero	Alcanzar la sostenibilidad financiera	32.5%	33.5%
	Clientes	Maximizar el nivel de satisfacción de los clientes	80%	74%
	Procesos Internos	Optimizar una gestión por procesos y proyectos efectiva	65%	68%
		Mejorar la gestión en todo el ciclo del cliente para los servicios de la unidad de negocio	90%	87%
		Implementar el nuevo modelo de negocio	85%	88%
	Crecimiento y aprendizaje	Incrementar el uso de soluciones integrales	100%	91%

**Fuente:** Documentos de Evaluación de los Planes Operativos Anuales ETAPA EP 2015-2017.

Según los resultados presentados para el año 2015 los indicadores de gestión presentaron un nivel de cumplimiento general del 44,62%; la perspectiva financiera se presenta un alto nivel de cumplimiento con más del 99% del logro de metas planteadas; en la perspectiva procesos el nivel de cumplimiento es menor sobre todo en lo referente a instalaciones de Agua Potable y Alcantarillado cuyo nivel de cumplimiento es de apenas del 26%; sin embargo es en la perspectiva de crecimiento en lo referente a implementación de sistemas de remuneración variable, donde los resultados son más pobres pues apenas se alcanza un 2% de cumplimiento.

Para el año 2016 según muestran los indicadores de gestión presentaron un nivel de cumplimiento del 52,85% a nivel general; en tanto cabe mencionar que en la perspectiva financiera el nivel de cumplimiento fue el más bajo de las categorías analizadas alcanzando un 42%; en tanto que en la perspectiva de crecimiento y desarrollo alcanza el mayor nivel de cumplimiento del 100% superior al 95% demostrando que las metas planificadas fueron cumplidas de manera óptima y eficiente; los niveles de cumplimiento en la perspectiva clientes y procesos internos alcanza un nivel medio alto del cumplimiento del 78,5%.

Para el año 2017 los indicadores de gestión presento un nivel de cumplimiento general del 34,88%; demostrando que la perspectiva crecimiento y aprendizaje tiene el mayor nivel d cumplimiento que alcanzado el 91%; seguido por la perspectiva de procesos internos con un nivel de cumplimiento; cabe mencionar que la perspectiva financiera tiene el menor nivel de cumplimiento llegando al 33,5%.

## **7 HALLAZGOS**

Considerando que la Unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento, se integra por las áreas de: Gerencia de Agua Potable y Saneamiento, Subgerencia de Desarrollo e Infraestructura y la Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento, se aplicó una entrevista a 8 funcionarios de alto nivel entre ellos: Gerente de Agua Potable y Saneamiento, Subgerente de Desarrollo e Infraestructura y Subgerente de Operaciones, además de los diferentes administradores de cada una de la áreas mencionadas.

La entrevista se estructuro en dos partes: la primera para identificar los factores internos que inciden en la gestión presupuestaria y la segunda para identificar los factores externos.

Entre los factores internos se identificó las funciones prioritarias en cada área, el nivel de cumplimiento por área, el control en la ejecución presupuestaria, la existencia de correctivos para mejorar los niveles de cumplimiento de la programación, la incorporación

de instrumentos de gestión de la planificación como el Balanced Scorecard, la identificación de dificultades en el cumplimiento de la programación presupuestaria; y, finalmente las propuestas para mejorar el nivel de ejecución considerando las diferencias entre el presupuesto comprometido y devengado.

Entre los factores externos que inciden en la gestión presupuestaria se consideró aspectos de tipo político, como cambio de autoridades dentro de la empresa y procesos electorales del gobierno seccional. También se consideró factores de tipo económicos entre ellos la situación la macroeconómica del país; finalmente, se consideró factores demográficos sobre todo el crecimiento poblacional.

Bajo estas consideraciones se encontró a nivel de los factores internos, las siguientes situaciones:

- a. La función de mayor relevancia para la gestión presupuestaria en la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento es: Coordinar la elaboración de la planificación integral de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento, complementarios, conexos, asistencia técnica y otros servicios.  
En la Subgerencia de Desarrollo e Infraestructura es: Gestionar y ejecutar los estudios y proyectos para la provisión de los servicios de agua potable y saneamiento, en base a parámetros técnicos, económicos, financieros, sociales y ambientales.  
En la Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento es: Mantener y promover las condiciones de sostenibilidad necesarias para que las instalaciones y equipos operen de manera continua y permanente, prolongando al máximo su vida útil al menor costo posible.
- b. El nivel de cumplimiento de la función considerada prioritaria en la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento presenta un nivel de cumplimiento superior al 80%; en el caso de la Subgerencia de Desarrollo e Infraestructura el nivel de cumplimiento estimado se reduce a más del 50%; en la Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento el nivel de cumplimiento es mayor al 80%.
- c. En lo referente al control de la ejecución presupuestaria las tres áreas consultadas consideran que existe control; la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento agrega que más que un control existe supervisión en el cumplimiento presupuestaria puesto que existe consolidación de los ingresos y egresos presupuestarios de la Unidad de Negocio.

- d. En cuanto a la formulación de correctivos resultantes de la evaluación presupuestaria las tres áreas referidas aducen que para el respectivo cumplimiento de la programación anual se aplican de manera permanente los correctivos resueltos.
- e. La percepción respecto al nivel en cual se asume los resultados del instrumento de planificación Balanced Scorecard, para la corregir las desviaciones entre el presupuesto comprometido y el devengado, presenta discrepancias entre las áreas, así mientras que la Gerencia y la Subgerencia de Desarrollo e Infraestructura consideran que se asume en un 80%, mientras que, la Subgerencia de Operaciones percibe solo un 50% de acogida.
- f. Las dificultades que limitaron el cumplimiento de la programación presupuestaria dentro de la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento incidieron por inconvenientes técnicos, ya que al no existir una socialización adecuada provoca diversas oposiciones de la población para la ejecución de la obra, además que el personal técnico destinado a las obras se encuentra comprometidos con otras labores. Según argumenta el Gerente de Agua Potable y Saneamiento al presentarse imprevistos de carácter técnico estos modifican la ejecución de las obras y esto no permite obtener el avance físico deseado esto provoca la existencia de reformas presupuestarias para que las obras sean concluidas en el próximo año, mientras que en la Subgerencia de Desarrollo e Infraestructura tienen otras dificultades según lo menciona el Subgerente de Desarrollo e Infraestructura por agentes externos como son las adquisiciones de licencias ambientales de Agua Potable y Saneamiento otorgadas por el Gobierno Provincial del Azuay, la obtención de la viabilidad técnica otorgada por; y , la legalización de servidumbre para dar paso a procesos legales y declaraciones públicas, legalización de terrenos. En la Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento la mayor dificultad está dada por deficiencias administrativas al no contar con un departamento que este encargado exclusivamente de las contrataciones públicas, según el Administrador de Saneamiento el CECOP compras públicas es un limitante.
- g. Considerando que la mayor discrepancia en la ejecución presupuestaria se ubica en los proyectos BEDE CR 50001, la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento, propone mejorar, afinando y ajustando a detalle los estudios con una metodología para la respectiva priorización de los proyectos. En este mismo sentido, la Subgerencia de Desarrollo e Infraestructura, considera necesario mejorar y completar el expediente previo a la gestión de la

planificación, puesto que en ocasiones los proyectos se encuentran a nivel de idea o factibilidad, pero no de diseños concluidos. En la Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento, propone mejorar la documentación para proceder con decisiones más acertadas.

Entre los factores externos, consultados los hallazgos se sintetizan a continuación en:

- a. Las diferentes áreas que integran la Unidad de Negocios de Agua Potable y Saneamiento, consideran que el cambio de autoridades institucionales, sobre todo gerentes y subgerentes tiene un nivel de afectación media para el cumplimiento de la programación presupuestaria.
- b. Según las tres áreas: Gerencia de Agua Potable y Saneamiento, Subgerencia de Desarrollo e Infraestructura y la Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento, el cambio de gobiernos afecta a la programación presupuestaria ya que esto implica actualización y suspensión de los proyectos en curso, sobre todo de aquellos financiados por el Banco de Desarrollo del Ecuador<sup>18</sup>.
- c. En lo concerniente a la situación macroeconómica del país, las tres áreas consultadas consideran que afecta a la programación presupuestaria porque los ingresos de la empresa y la posibilidad de financiamiento de los proyectos, dependen del flujo de caja fiscal y por tanto de la dinámica macroeconómica.
- d. En lo referente al crecimiento poblacional, y su relación con el nivel de cumplimiento de la planificación presupuestaria, el grupo consultado considera que no existe afectación, puesto que la planificación se realiza considerando factores demográficos. hasta el año 2030, cabe mencionar que la Unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento conjuntamente con el departamento de Planificación trabaja con una población estimada futura.

---

<sup>18</sup> Banco de Desarrollo del Ecuador (BDE) es una institución financiera llamado antes Banco del Estado para concentrar, coordinar y distribuir recursos para financiar proyectos, programas, obras, servicios e inversiones del sector público. Con sede central en Quito. El BDE promueve el desarrollo sostenible, fomentando la competitividad territorial a través de soluciones financieras y asistencia técnica. El BDE otorga créditos de inversión pública y de vivienda de interés social, inversiones y educación financiera.

## 8 CONCLUSIONES

Empresa Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable y Saneamiento Ambiental de Cuenca, ETAPA EP, se caracteriza por la alta calidad de los servicios ofertados, posicionándose como una de las mejores empresas del país. Esta investigación pretende contribuir al mejoramiento continuo de la gestión empresarial de ETAPA EP, mediante la identificación de los principales factores que inciden en el desempeño presupuestario. Al aplicar la metodología propuesta, utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas para la recepción y análisis de la información, se pudo identificar algunos hallazgos y resultados que fueron detallados en el desarrollo de esta investigación y sobre cuyas evidencias se puede concluir que:

:

- ETAPA EP al tener un capital autónomo y recibir financiamiento por parte del Estado, tiene la responsabilidad frente a la ciudadanía de rendir cuentas sobre su ejecución presupuestaria y ha demostrado un esfuerzo permanente para mejorar los niveles de cumplimiento, en todo el período analizado.
- Existe coherencia en los procesos de inversión, los proyectos responden a los lineamientos estratégicos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Es la Unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento, la que mayor presupuesto recibió en el periodo 2015-2017, y la que mayor número de proyectos y consecuentemente de obras generó.
- La priorización de proyectos redonda muchas veces el incremento de la brecha entre el presupuesto comprometido y el devengado, perjudicando a la eficiencia de la gestión presupuestaria.
- Los resultados arrojados por la herramienta de control Balanced Scorecard, son limitadamente empleados como un instrumento para mejorar la gestión de la planificación.
- La incidencia y presencia de emergencias en el Cantón Cuenca, presiona a la Subgerencia de Operaciones, a destinar importantes recursos y tiempos en atender las necesidades urgentes, reduciendo el nivel de cumplimiento de la planificación a mediano plazo.

- Los factores internos tienen mayor relevancia como causa de las discrepancias entre la programación presupuestaria y la ejecución presupuestaria.
- El cambio de autoridades de la empresa ETAPA EP genera retraso temporal en ejecución de las obras, en tanto un cambio de gobierno afecta progresivamente a las obras que obtuvieron financiamiento.

## 9 BIBLIOGRAFÍA

- Garrido, S. (8 de Junio de 2008). *Blogger.com*. Obtenido de Auditoria de Gestión: <http://agsonmer.blogspot.com/2008/06/evaluacin-de-la-gestin-con-indicadores.html>
- IGEP. (2013). *Conceptos de Gestión Presupuestaria*. Obtenido de <http://www.albacete.org/personal/antoniobueno/AAPP/Tema20001.htm>
- LOEP. (15 de 05 de 2017). Obtenido de Ley Orgánica de Empresas Públicas : <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Ministerio de Finanzas. (2015). Recuperado el 04 de 09 de 2018, de Finanzas para todos: <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/PDF-interactivo-.pdf>
- Nivelo, R. (5 de 1 de 2018). Gestión de Etapa EP.
- Paredes, F. (2006). *Presupuesto Público*. Recuperado el 7 de 09 de 2018, de <http://www.serbi.ula.ve/serbiula/librose/pva/Libros%20de%20PVA%20para%20libro%20digital/presupuesto%20publico.pdf>
- Philippe, L. (1993). *El control de gestión estrategico*. México: Alfaomega.
- planificación, S. d. (2015). *Matriz e seguimiento de proyectos POA* . Cuenca : ETAPA.
- planificación, S. d. (2016). *Matriz e seguimiento de proyectos POA* . Cuenca: ETAPA.
- Planificacion, S. d. (2017). *Matriz e seguimiento de proyectos POA* . Cuenca : ETAPA.
- Rivas, M. (13 de Junio de 2018). Instalaciones de agua potable . (A. Ortega, Entrevistador)
- Sampieri, R. H., Fernandez Collado, C., & Baptista Luio, P. (2010). *Metodologia de la investigacion Quinta Edicion*. Peru: Editora el Comercio S.A.
- Sarmiento, E. A. (1989). *Los presupuestos teoría y aplicaciones*. Universidad Distrital. Bogotá. .
- SNI, S. (15 de 07 de 2017). *Sistema Nacional de Información*. Obtenido de Sistema Nacional de Información: <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>.

## 10 APENDICES

Ilustración 1 Gerencia de Agua Potable y Saneamiento .....	7
Tabla 1 Nivel de Ejecución Presupuestaria Monetaria del Plan Operativo Línea de Negocios de Agua Potable y Saneamiento 2015-2017 .....	5
Tabla 2 Lineamientos Estratégicos Gerencia de Agua Potable y Saneamiento .....	16
Tabla 3 Número de proyectos por área .....	18
Tabla 4 Presupuesto por área .....	19
Tabla 5 Presupuesto Gerencia de Agua Potable y Saneamiento por categoría programática .....	20
Tabla 6 Presupuesto Comprometido vs Devengado POA 2015 .....	21
Tabla 7 Presupuesto Comprometido vs Devengado POA 2016- 2017 .....	22
Tabla 8 Balanced Scorecard .....	23
Formato 1: Entrevista áreas operativas de la Unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento de la Empresa Pública ETAPA EP: Gerencia de Agua Potable y Saneamiento.	
formato 2: Entrevista áreas operativas de la Unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento de la Empresa Pública ETAPA EP: subgerencia de desarrollo e infraestructura de agua potable y saneamiento operaciones de agua potable y saneamiento.	
Formato 3: Entrevista áreas operativas de la Unidad de Negocio de Agua Potable y Saneamiento de la Empresa Pública ETAPA EP: Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento.	

**Administración de Empresas  
Investigación de fin de Carrera**

**EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y  
SANEAMIENTO AMBIENTAL DE CUENCA ETAPA EP**

**ENTREVISTA ÁREAS OPERATIVAS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE  
AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA ETAPA EP:  
GERENCIA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO**

**Cargo del funcionario entrevistado:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** / / \_\_\_\_\_

A continuación, se presentará una serie de preguntas relacionadas con la identificación de los factores internos y externos que inciden en la gestión y cumplimiento de la planificación presupuestaria de la Unidad de Negocios de Agua Potable y Saneamiento durante el periodo 2015-2017.

La información recopilada será utilizada única y exclusivamente con fines académicos, como parte de la investigación en el trabajo de titulación.

**I. FACTORES INTERNOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN  
PRESUPUESTARIA**

1. Señale las tres funciones que considere de mayor relevancia para la eficiente gestión presupuestaria de la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento, siendo uno la más importante.

<b>Funciones de la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento ETAPA EP</b>	<b>Grado</b>	<b>Explicación</b>
a. Coordinar la elaboración de la planificación integral de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento, complementarios, conexos, asistencia técnica y otros servicios		
b. b. Desarrollar, programar, supervisar y controlar la planificación integral de los servicios de agua potable y saneamiento, así como de las obras, estudios de ingeniería, adquisición de bienes y servicios que se desprendan de dicha planificación.		

c. Desarrollar acciones destinadas al mejoramiento continuo de los niveles de satisfacción de los clientes de los servicios de agua potable, alcantarillado, y saneamiento, en coordinación con la Gerencia Comercial y la Subgerencia de Planificación.		
d. Determinar y dar seguimiento a los indicadores e índices de agua no contabilizada generales y por sectores.		
e. Asesorar a la Gerencia General en la definición de mecanismos adecuados para optimizar la recuperación de las inversiones de agua potable y saneamiento.		
f. Asesorar a la Gerencia General para que los servicios que presta la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento sean sostenibles en lo económico, financiero, técnico, social y ambiental.		
g. Gestionar planes de contingencia para los servicios que presta la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento.		
h. Determinar y dar seguimiento a los indicadores e índices de agua no contabilizada generales y por sectores.		
i. Otras funciones asignadas por la Gerencia General y el Directorio de la Empresa en uso de sus facultades y atribuciones.		

2. ¿Señale el nivel de cumplimiento de la función que Usted consideró prioritaria para alcanzar la eficiencia en la gestión y ejecución presupuestaria?

<b>Nivel</b>	<b>Causa</b>
a. Alto nivel de cumplimiento (100% hasta 80%)	
b. Medio nivel de cumplimiento (Menos de 80% y más de 50%)	
c. Bajo nivel de cumplimiento (50% y menos)	
d. Nulo nivel de cumplimiento (0%)	

3. ¿La Gerencia de Agua Potable controla la ejecución presupuestaria de las Subgerencia de Desarrollo e Infraestructura y Subgerencia de Operaciones?  
 SI  NO

Explique:

.....  
 .....

4. ¿La evaluación presupuestaria considera la formulación de correctivos para mejorar los niveles de cumplimiento de la programación?  
 SI  NO
5. ¿En qué medida se asumen los resultados el Balanced Scorecard para corregir las desviaciones de la programación presupuestaria?

Nivel	Explique
a. Alto (Más del 80%)	
b. Medio (Menos de 80% y más del 50%)	
c. Bajo (Menos del 50%)	
d. Nulo (0%)	

6. ¿Identifique las dificultades que limitaron el cumplimiento de la programación presupuestaria?

Dificultad	Explicación
a. Por problemas para la efectivización de asignaciones presupuestarias	
b. Por deficiencias administrativas	
c. Por tiempos mal programados	
d. Por inconvenientes técnicos	
e. Por irresponsabilidad del talento humano	
f. Otras (especifique)	

--	--

7. ¿Cómo podría mejorar la ejecución presupuestaria en lo referente a obras de agua potable y alcantarillado, considerando que es el área que mayor diferencia presenta (BEDE CR 50001) entre el presupuesto comprometido y el devengado

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**II. FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

**Factores Políticos**

8. ¿Considera que el cambio de gerentes y subgerentes institucionales afecta al cumplimiento de la programación presupuestaria?

Nivel	Explique
a. Totalmente (100%)	
b. Mucho (Menos del 100% y más del 50%)	
c. Poco (Menos del 50%)	
d. Nada (0%)	

9. Considera que el cambio de gobierno incide en el nivel de cumplimiento de la programación presupuestaria

SI  NO

**Explique:**

.....

.....

.....

.....

.....

**Factores económicos**

10. La situación macroeconómica afecta al desempeño de la programación presupuestaria

SI  NO

**Explique:**

.....

.....

**Factores demográficos**

11. El crecimiento poblacional y la consiguiente expansión de las necesidades (servicios básicos), afecta al cumplimiento de la programación presupuestaria.

SI  NO

**Explique:**

.....

.....

**¡Gracias!**

**Administración de Empresas  
Investigación de fin de Carrera**

**EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y  
SANEAMIENTO AMBIENTAL DE CUENCA ETAPA EP**

**ENTREVISTA AREAS OPERATIVAS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE  
AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA ETAPA EP:  
SUBGERENCIA DE DESARROLLO E INFRAESTRUCTURA DE AGUA  
POTABLE Y SANEAMIENTO**

**Cargo del funcionario entrevistado:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** / / \_\_\_\_\_

A continuación, se presentará una serie de preguntas relacionadas con la identificación de los factores internos y externos que inciden en la gestión y cumplimiento de la planificación presupuestaria de la Unidad de Negocios de Agua Potable y Saneamiento durante el periodo 2015-2017.

La información recopilada será utilizada única y exclusivamente con fines académicos, como parte de la investigación en el trabajo de titulación.

**I. FACTORES INTERNOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN  
PRESUPUESTARIA**

1. Señale las tres funciones que considere de mayor relevancia para la eficiente gestión presupuestaria de la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento, siendo uno la más importante.

<b>Funciones de la Subgerencia Desarrollo e Infraestructura de Agua Potable y Saneamiento ETAPA EP</b>	<b>Grado</b>	<b>Explicación</b>
a. Gestionar y ejecutar los estudios y proyectos para la provisión de los servicios de agua potable y saneamiento, en base a parámetros técnicos, económicos, financieros, sociales y ambientales.		
b. Controlar que los proyectos se desarrollen conforme a su planificación y especificaciones.		
c. Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazo de la Empresa.		37

d. Elaborar la planificación de mediano y largo plazo de los servicios de agua potable y saneamiento para la aprobación de la Gerencia de Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental.		
e. Realizar y proponer proyectos de innovación y desarrollo relacionados con la ejecución de proyectos de agua potable y saneamiento.		
f. Desarrollar propuestas de normalización y homologación de los materiales, equipos, accesorios, procesos constructivos a utilizarse en la ejecución de las obras.		
g. Participar en la elaboración de propuestas para las modificaciones y ajustes a los pliegos tarifarios y ordenanzas de los servicios de agua potable y saneamiento, de manera que se garantice la sostenibilidad de los sistemas.		
h. Apoyar en la obtención de fuentes de financiamiento.		
i. Desarrollar y mantener un banco de proyectos de agua potable y saneamiento actualizado.		
j. Gestionar el cumplimiento de las metas que forman parte de los proyectos a cargo de la Subgerencia.		
k. Gestionar el cumplimiento de las metas, condiciones y compromisos relacionados con el ámbito técnico incluidos en los convenios de crédito que financian proyectos a cargo de la Subgerencia.		
l. Controlar el cumplimiento de las obligaciones contractuales estipuladas en los contratos de ejecución de obras y consultoría, basado en la normativa legal vigente.		
m. Desarrollar y actualizar el manual de parámetros de diseño y especificaciones técnicas a utilizarse en los proyectos.		
n. Informar a la Gerencia de Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental cuando los proyectos ejecutados estén operativos, previo acuerdo con la Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento.		
o. Elaborar, gestionar y monitorear los Planes Operativos Anuales y los Presupuestos de la Subgerencia de Desarrollo de Infraestructura.		38

p. Participar con el Departamento de Relaciones Comunitarias en la socialización, acompañamiento y seguimiento de los proyectos.		
q. Administrar el proceso de liquidaciones de las obras de agua potable y saneamiento ejecutadas por la Empresa, para que la Gerencia Comercial proceda a recuperar las inversiones realizadas.		
r. Las demás funciones asignadas por la Gerencia de Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental.		

2. ¿Señale el nivel de cumplimiento de la función que Usted consideró prioritaria para alcanzar la eficiencia en la gestión y ejecución presupuestaria?

Nivel	Causa
a. Alto nivel de cumplimiento (100% hasta 80%)	
b. Medio nivel de cumplimiento (Menos de 80% y más de 50%)	
c. Bajo nivel de cumplimiento (50% y menos)	
d. Nulo nivel de cumplimiento (0%)	

3. ¿La Gerencia de Agua Potable controla la ejecución presupuestaria de las Subgerencia de Desarrollo e Infraestructura y Subgerencia de Operaciones?  
SI  NO

Explique:

.....  
.....

4. ¿La evaluación presupuestaria considera la formulación de correctivos para mejorar los niveles de cumplimiento de la programación?  
SI  NO

5. ¿En qué medida se asumen los resultados el Balanced Scorecard para corregir las desviaciones de la programación presupuestaria?

<b>Nivel</b>	<b>Explique</b>
a. Alto (Más del 80%)	
b. Medio (Menos de 80% y más del 50%)	
c. Bajo (Menos del 50%)	
d. Nulo (0%)	

6. ¿Identifique las dificultades que limitaron el cumplimiento de la programación presupuestaria?

<b>Dificultad</b>	<b>Explicación</b>
a. Por problemas para la efectivización de asignaciones presupuestarias	
b. Por deficiencias administrativas	
c. Por tiempos mal programados	
d. Por inconvenientes técnicos	
e. Por irresponsabilidad del talento humano	
f. Otras (especifique)	

7. ¿Cómo podría mejorar la ejecución presupuestaria en lo referente a obras de agua potable y alcantarillado, considerando que es el área que mayor diferencia presenta (BEDE CR 50001) entre el presupuesto comprometido y el devengado

.....  
 .....  
 .....

.....

.....

.....

.....

.....

**II. FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

**Factores Políticos**

8. ¿Considera que el cambio de gerentes y subgerentes institucionales afecta al cumplimiento de la programación presupuestaria?

Nivel	Explique
a. Totalmente (100%)	
b. Mucho (Menos del 100% y más del 50%)	
c. Poco (Menos del 50%)	
d. Nada (0%)	

9. Considera que el cambio de gobierno incide en el nivel de cumplimiento de la programación presupuestaria

SI  NO

**Explique:**

.....

.....

.....

.....

.....

**Factores económicos**

10. La situación macroeconómica afecta al desempeño de la programación presupuestaría

SI

NO

**Explique:**

.....  
.....

**Factores demográficos**

11. El crecimiento poblacional y la consiguiente expansión de las necesidades (servicios básicos), afecta al cumplimiento de la programación presupuestaria.

SI

NO

**Explique:**

.....  
.....

**¡Gracias!**



**Administración de Empresas  
Investigación de fin de Carrera**

**EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y  
SANEAMIENTO AMBIENTAL DE CUENCA ETAPA EP**

**ENTREVISTA AREAS OPERATIVAS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE  
AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA ETAPA EP:  
SUBGERENCIA DE OPERACIONES DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO**

**Cargo del funcionario entrevistado:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** / / \_\_\_\_\_

A continuación, se presentará una serie de preguntas relacionadas con la identificación de los factores internos y externos que inciden en la gestión y cumplimiento de la planificación presupuestaria de la Unidad de Negocios de Agua Potable y Saneamiento durante el periodo 2015-2017.

La información recopilada será utilizada única y exclusivamente con fines académicos, como parte de la investigación en el trabajo de titulación.

**I. FACTORES INTERNOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN  
PRESUPUESTARIA**

1. Señale las tres funciones que considere de mayor relevancia para la eficiente gestión presupuestaria de la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento, siendo uno la más importante.

<b>Funciones de la Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento ETAPA EP</b>	<b>Grado</b>	<b>Explicación</b>
a. Mantener y promover las condiciones de sostenibilidad necesarias para que las instalaciones y equipos operen de manera continua y permanente, prolongando al máximo su vida útil al menor costo posible		
b. Promover la actualización de conocimientos, innovación tecnológica y utilización de mejores prácticas en los procesos de operación y mantenimiento, de los sistemas de agua potable y saneamiento.		
c. Generar, gestionar, controlar y evaluar los indicadores de los sistemas de agua		

potable, alcantarillado y saneamiento para atender las necesidades de la Empresa y la comunidad.		
d. Planificar y gestionar la reposición de la infraestructura de los sistemas, a corto o mediano plazo, cuando está por superar o ha superado su vida útil o que por problemas de capacidad o de su condición operativa representen un riesgo para la disponibilidad de los servicios		
e. Coordinar con la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento y la Subgerencia de Desarrollo de Infraestructura en la definición de planes, proyectos, estrategias y recursos para ampliar la cobertura de los servicios.		
f. Administrar la ejecución de obras emergentes o de mantenimiento preventivo o correctivo, que se realicen en los sistemas de agua potable, alcantarillado y saneamiento.		
g. Recomendar a la Gerencia de Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental la aprobación de la factibilidad de los proyectos de obras de agua potable.		
h. Proponer a la Gerencia de Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental cambios en los Modelos de Gestión utilizados en la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento no operados por la Empresa, garantizando la sostenibilidad de los mismos.		
i. Comunicar a la Gerencia de Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental los problemas presentados en los sistemas de agua potable no operados por la Empresa.		
j. Participar en la elaboración de propuestas para las modificaciones y ajustes a los pliegos tarifarios y ordenanzas de los servicios de agua potable y saneamiento, de manera que se garantice la sostenibilidad de los sistemas.		
k. Realizar y proponer proyectos de innovación y desarrollo relacionados con la operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento. l. Coordinar y retroalimentar con otras dependencias de la Empresa, la actualización y/o aplicación de		

innovaciones tecnológicas y mejoras aprobadas en los proyectos de estudios y de construcción.		
l. Desarrollar propuestas de normalización y homologación de los materiales, equipos, accesorios, procesos constructivos a utilizarse en la ejecución de las obras.		
m. Gestionar la aplicación de tecnologías adecuada al medio y que las soluciones adoptadas en los proyectos estén de acuerdo con la capacidad de la Empresa y a las condiciones socio económicas de los usuarios, aprovechando al máximo los recursos disponibles y con el menor impacto ambiental posible;		
n. Gestionar con las dependencias de la Empresa la recepción y puesta en funcionamiento de las obras.		
o. Informar a la Gerencia de Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental y a la Gerencia Comercial la disponibilidad de los servicios en los sistemas operados por la Empresa.		
p. Generar, actualizar y mantener la información geográfica y catastral de los sistemas de agua potable, alcantarillado y saneamiento y todas las unidades componentes de estos sistemas.		
q. Promover y fomentar la utilización de la información geográfica, catastral y de modelos hidráulicos actualizados de los servicios, como base de datos de información operativa institucional.		
r. Aprobar las factibilidades de dotación de servicio de agua potable y saneamiento solicitados a la Empresa.		
s. Gestionar y controlar los planes de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de la infraestructura, equipos y demás componentes de los sistemas de Agua Potable y Saneamiento.		
t. Gestionar y Controlar los Planes Operativos Anuales, de Adquisiciones, de Inversiones y de Presupuestos de la Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento.		
u. Gestionar en coordinación con la Subgerencia de Gestión Ambiental la red hidrometeorológica de la Empresa.		45

v. Coordinar la ejecución y actualización de planes y estudios de vulnerabilidad y riesgos en los componentes de los sistemas de agua potable y saneamiento.		
w. Las demás funciones asignadas por la Gerencia de Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental.		

2. ¿Señale el nivel de cumplimiento de la función que Usted consideró prioritaria para alcanzar la eficiencia en la gestión y ejecución presupuestaria?

Nivel	Causa
a. Alto nivel de cumplimiento (100% hasta 80%)	
b. Medio nivel de cumplimiento (Menos de 80% y más de 50%)	
c. Bajo nivel de cumplimiento (50% y menos)	
d. Nulo nivel de cumplimiento (0%)	

3. ¿La Gerencia de Agua Potable controla la ejecución presupuestaria de las Subgerencia de Desarrollo e Infraestructura y Subgerencia de Operaciones?  
 SI  NO

Explique:

.....  
 .....

4. ¿La evaluación presupuestaria considera la formulación de correctivos para mejorar los niveles de cumplimiento de la programación?  
 SI  NO

5. ¿En qué medida se asumen los resultados el Balanced Scorecard para corregir las desviaciones de la programación presupuestaria?

Nivel	Explique
a. Alto (Más del 80%)	
b. Medio (Menos de 80% y más del 50%)	
c. Bajo (Menos del 50%)	46
d. Nulo (0%)	

--	--

6. ¿Identifique las dificultades que limitaron el cumplimiento de la programación presupuestaria?

<b>Dificultad</b>	<b>Explicación</b>
a. Por problemas para la efectivización de asignaciones presupuestarias	
b. Por deficiencias administrativas	
c. Por tiempos mal programados	
d. Por inconvenientes técnicos	
e. Por irresponsabilidad del talento humano	
f. Otras (especifique)	

7. ¿Cómo podría mejorar la ejecución presupuestaria en lo referente a obras de agua potable y alcantarillado, considerando que es el área que mayor diferencia presenta (BEDE CR 50001) entre el presupuesto comprometido y el devengado

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**8. FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

**Factores Políticos**

9. ¿Considera que el cambio de gerentes y subgerentes institucionales afecta al cumplimiento de la programación presupuestaria?

Nivel	Explique
a. Totalmente (100%)	
b. Mucho (Menos del 100% y más del 50%)	
c. Poco (Menos del 50%)	
d. Nada (0%)	

10. Considera que el cambio de gobierno incide en el nivel de cumplimiento de la programación presupuestaria

SI

NO

**Explique:**

.....

.....

.....

.....

.....

**Factores económicos**

11. La situación macroeconómica afecta al desempeño de la programación presupuestaria

SI

NO

**Explique:**

.....  
.....

**Factores demográficos**

12. El crecimiento poblacional y la consiguiente expansión de las necesidades (servicios básicos), afecta al cumplimiento de la programación presupuestaria.

SI

NO

**Explique:**

.....  
.....

**¡Gracias!**