



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Modelo de Gestión Administrativa para el sector de Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato”**

**AUTORA: Alexandra Carolina Chungata Córdova**

**TUTOR: Lcdo. Mg. Mario Patricio Padilla Martínez**

**AMBATO – ECUADOR**

**Julio 2017**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Lcdo. Mg. Mario Patricio Padilla Martínez

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor de titulación “Modelo de Gestión Administrativa para el sector de Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato” presentado por Alexandra Carolina Chungata Córdova para optar por el título de Ingeniera de Empresas, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considerado que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 31 de mayo del 2017

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mario Patricio Padilla Martínez', is written over a horizontal dotted line.

Lcdo. Mg. Mario Patricio Padilla Martínez  
C.I. 050129826-9

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Alexandra Carolina Chungata Cordova, declaro que los contenidos y resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son totalmente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



A handwritten signature in blue ink, reading "Alexandra Chungata", is positioned above a horizontal dotted line.

Alexandra Carolina Chungata Córdoba  
C.I. 180352872-6

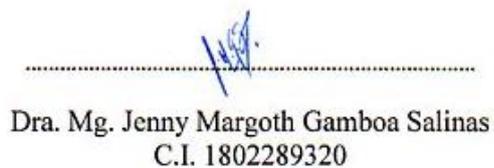
## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

Ambato, 07 de julio del 2017



Ing. Mg. Carlos Vinicio Mejia Vayas  
C.I. 0400730693



Dra. Mg. Jenny Margoth Gamboa Salinas  
C.I. 1802289320

Ambato, 07 de julio del 2017

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



A handwritten signature in blue ink, reading "Alexandra Chungata Córdoba", is positioned above a horizontal dotted line.

Alexandra Carolina Chungata Córdova  
C.I. 180352872-6

## DEDICATORIA

*Este proyecto va dedicado a mi mami, por ser la amiga y compañera que me ha ayudado a crecer, gracias por estar siempre conmigo en todo momento.*

*A mis queridos abuelitos que con su sabiduría, paciencia y sobre todo amor me han enseñado lo maravilloso de esta vida.*

*A mi tío y hermana por confiar en mí y brindarme su apoyo para culminar esta etapa de mi vida.*

*A mi amiga Flakita, Jake y Pili por ser mi apoyo y brindarme su amistad, y a ti querido amigo que a pesar de que te encuentres lejos siempre estare agradecida por tu apoyo incondicional, por compartir parte de tu vida conmigo. Gracias por todo.*

*Alexandra Chungata*

## AGRADECIMIENTO

*Mi mayor agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, por permitirme formarme y desarrollarme como profesional, pero sobretodo como persona.*

*Agradezco especialmente al Lcdo. Mg. Mario Padilla Martínez, por inculcarme sus conocimientos y por el apoyo brindado durante el desarrollo de trabajo de obtención del título de ingeniero en Empresas.*

*Y sobre todo al Honorable Consejo Provincia de la Provincia de Tungurahua, por facilitarme información en colaboración con el Ing. Luis Cuji quien hizo posible el desarrollo del siguiente proyecto.*

*Alexandra Chungata*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Árbol de problemas .....	7
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1 Objetivo General .....	8
2.2 Objetivos Específicos.....	8
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
3.1. Gestión .....	9
3.2. Administración.....	9
3.3. Gestión administrativa .....	10
3.3.1. Planificación.....	10
3.3.2. Organización .....	11
3.3.3. Ejecución.....	12
3.3.4. Evaluación.....	12
3.3.5. Seguimiento .....	13
3.4. Modelo .....	13
3.4.1. Características de un modelo .....	14

3.4.2. Importancia de los modelos .....	15
3.5. Modelo de gestión .....	16
3.5.1. Características de los modelos de gestión .....	16
3.6. Modelo de gestión administrativa .....	17
3.6.1. Importancia del modelo de gestión administrativa .....	18
3.6.2. Tipos de modelo de gestión administrativa.....	18
3.6.2.1. Modelo de gestión de calidad según Deming .....	19
3.6.2.2. Modelo de gestión de conocimiento KPMG.....	20
3.6.2.3. Modelo de dirección estratégica según Fred, David .....	21
3.7. DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	23
3.7.1. Misión .....	23
3.7.2. Visión .....	23
3.7.3. Objetivos .....	24
3.7.4. Estrategias .....	24
3.7.5. Políticas .....	24
3.7.6. Valores .....	24
3.7.7. Organigrama.....	24
3.7.7.1. Tipos de organigramas .....	25
3.7.8. Procesos .....	25
3.8. Servicios.....	25
3.8.1. Servicio de agua potable y saneamiento .....	26
3.8.2. Juntas administradoras de agua potable y saneamiento .....	26
3.7. Financiamiento.....	27
3.9.1. Financiamiento del estado.....	27
3.9.2. Financiamiento externo.....	27
3.10. Técnicas.....	28
3.10.1. Plan.....	28
3.10.2. Programa .....	28
3.10.3. Proyecto .....	28
3.10.4. Planes, programas y proyectos de las JAAPS de Ambato .....	28

3.11. Toma de decisiones .....	29
3.11.1. Tipos de decisiones .....	29
3.11.2. Modelos de toma de decisiones.....	30
3.11.3. Etapas de la toma de decisiones .....	31
3.11.4. Herramientas para la toma de decisiones .....	32
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
4.1. Paradigma de la investigación.....	32
4.2. Enfoque de la investigación .....	33
4.3. Modalidades de investigación .....	33
4.4. Nivel o tipo de investigación.....	34
4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
4.6. Operacionalización de las variables .....	41
4.7. Plan de recolección de información .....	43
4.8. Plan de procesamiento de información .....	45
5. RESULTADOS .....	47
5.1. Análisis e interpretación de resultados.....	47
5. CONCLUSIONES .....	57
6. RECOMENDACIONES .....	58
7. PROPUESTA.....	60
7.1. Datos informativos .....	60
7.2. Antecedentes de la propuesta .....	61
7.3. Justificación.....	61
7.4. Objetivos de la propuesta .....	62
7.4.1. Objetivo general .....	62
7.4.2. Objetivos específicos .....	62
ETAPA 1 .....	64
Diagnóstico organizacional.....	64
Entorno externo de las JAAPAS del cantón Ambato.....	68
b. Factor económico .....	70
c. Factor social .....	74

d. Factor tecnológico.....	76
e. Factor legal.....	77
Entorno interno de las JAAPS del cantón Ambato .....	78
a. Usuarios.....	78
b. Competencia.....	78
c. Regulaciones .....	78
d. Capacidad administrativa .....	79
e. Capacidad financiera .....	80
f. Capacidad técnica (operativa y administrativa).....	81
Análisis FODA.....	82
a. Matriz externa: oportunas y amenazas .....	82
b. Matriz interna: fortalezas y debilidades .....	83
c. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	85
d. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	86
e. Matriz FODA .....	87
ETAPA 2.....	88
Plan estratégico .....	88
a. Misión.....	89
b. Visión .....	89
c. Objetivo general corporativo.....	90
e. Principios.....	90
f. Valores .....	92
g. Políticas de control.....	93
h. Estrategias .....	93
i. Organigrama estructural propuesto.....	94
ETAPA 3.....	95
Operacionalización.....	95
a. ÁREA ADMINISTRATIVA .....	95
Manual funciones del área administrativa .....	96
Manual de procesos del área administrativa .....	98

b. AREA FINANCIERA.....	106
Manual de funciones del área financiera.....	107
Manual de procesos del área financiera .....	109
c. AREA COMERCIAL .....	119
Manual de funciones del área comercial.....	120
Manual de procesos del área comercial .....	121
d. AREA TECNICA .....	123
Manual de procesos del área técnica.....	124
Manual de procesos del área técnica.....	126
e. Cronograma.....	138
f. Plan de acción .....	140
8. BIBLIOGRAFIA .....	141
ANEXOS .....	148

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> JAAPS del cantón Ambato .....	37
<b>Tabla 2:</b> Operacionalización de la variable independiente: “ <b>Modelo de gestión administrativa</b> ” .....	41
<b>Tabla 3:</b> Operacionalización de la variable dependiente: “ <b>Toma de decisiones</b> ” .....	42
<b>Tabla 4:</b> Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	43
<b>Tabla 5:</b> plan de recolección de la información .....	44
<b>Tabla 6.</b> Valores alfa de Cronbach .....	45
<b>Tabla 7.</b> Resultados alfa de Cronbach (Prueba Piloto) .....	46
<b>Tabla 8.</b> Estructura administrativa de la junta .....	47
<b>Tabla 9.</b> Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la junta .....	48
<b>Tabla 10.</b> Desempeño de la gestión institucional .....	49
<b>Tabla 11.</b> Cumplimiento de estrategias de mejora .....	50
<b>Tabla 12.</b> Identificación de problemas .....	51
<b>Tabla 13.</b> Cumplimiento de objetivos a base de toma de decisiones .....	52
<b>Tabla 14.</b> Toma de decisiones oportunas .....	53
<b>Tabla 15.</b> Decisiones de emergencia .....	54
<b>Tabla 16.</b> Dirección corporativa de la junta .....	55
<b>Tabla 17.</b> Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa .....	56
<b>Tabla 18.</b> FODA - Matriz Externa .....	82
<b>Tabla 19.</b> FODA – Matriz Interna .....	83
<b>Tabla 20.</b> Matriz EFE .....	85
<b>Tabla 21.</b> MATRIZ EFI .....	86
<b>Tabla 22.</b> Matriz FODA de las juntas administradoras de agua potable y saneamiento del cantón Ambato .....	87
<b>Tabla 23.</b> Desarrollo de la misión .....	89
<b>Tabla 24.</b> Desarrollo de la visión .....	89
<b>Tabla 25.</b> Funciones del Presidente .....	96
<b>Tabla 26.</b> Funciones de la secretaria /o .....	97
<b>Tabla 27.</b> Cronograma Actividades .....	138
<b>Tabla 28.</b> Plan de Acción JAAPS .....	140

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Árbol de problemas	7
<b>Gráfico 2:</b> Ciclo P.D.C.A.	19
<b>Gráfico 3:</b> Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG	21
<b>Gráfico 4:</b> Modelo General de la Administración Estratégica	22
<b>Gráfico 5.</b> Modelo de Gestión Administrativa - Planificación Estratégica	63
<b>Gráfico 6.</b> Operadores de Agua Potable y saneamiento en el sector rural	65
<b>Gráfico 7.</b> Situación Actual de las JAAPS del cantón Ambato	67
<b>Gráfico 8.</b> Análisis del Entorno Externo	68
<b>Gráfico 9.</b> Inflación Mensual y Anual del Índice de Precios al Consumidor 2015-2016	70
<b>Gráfico 10.</b> Inflación Acumulada- Sector Económico: Servicios diciembre 2016	71
<b>Gráfico 11.</b> Producto Interno Bruto – PIB 2007=100, Tasas de variación trimestral 2016	72
<b>Gráfico 12.</b> Tasa de Interés Activa – Mensual 2016	73
<b>Gráfico 13.</b> Tasa de desempleo (Desempleo Urbano y Rural) 2015-2016	75
<b>Gráfico 14.</b> Organigrama Estructural JAAPS	94
<b>Gráfico 15.</b> Organigrama Estructural JAAPS - Área Administrativa	95
<b>Gráfico 16.</b> Diagrama de flujo - Planificación estrategia y operativa	99
<b>Gráfico 17.</b> Diagrama de Flujo – Reuniones para la toma de decisiones	101
<b>Gráfico 18.</b> Diagrama de flujo – Capacitaciones	103
<b>Gráfico 19.</b> Diagrama de flujo – Archivo	105
<b>Gráfico 20.</b> Organigrama Estructural JAAPS - Área Financiera	106
<b>Gráfico 21.</b> Diagrama de flujo- Cobro del servicio	110
<b>Gráfico 22.</b> Diagrama de flujo – Elaboración de facturas	112
<b>Gráfico 23.</b> Diagrama de flujo - Contabilidad	114
<b>Gráfico 24.</b> Diagrama de flujo- Contabilización de procesos	116
<b>Gráfico 25.</b> Diagrama de flujo - Programación, formulación, elaboración y elaboración de presupuestos de proyectos.	118
<b>Gráfico 26.</b> Organigrama Estructural JAAPS - Área Comercial	119
<b>Gráfico 27.</b> Diagrama de flujo – Contaros y convenios	122
<b>Gráfico 28.</b> Organigrama Estructural JAAPS - Área Comercial	123
<b>Gráfico 29.</b> Diagrama de flujo – Asistencia técnica	127
<b>Gráfico 30.</b> Diagrama de flujo – Inventarios	129
<b>Gráfico 31.</b> Diagrama de flujo - Adquisiciones	131
<b>Gráfico 32.</b> Diagrama de flujo - Reconexión de acometida domiciliaria	133
<b>Gráfico 33.</b> Diagrama de flujo - Abastecimiento del servicio	135
<b>Gráfico 34.</b> Diagrama de flujo - ejecución física de los proyectos	137

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Aceptación de Investigación .....	148
<b>Anexo 2.</b> SENAGUA.....	149
<b>Anexo 3.</b> Encuesta .....	150

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento son organizaciones comunitarias, sin fines de lucro que tienen la finalidad de prestar el servicio público de agua potable y saneamiento. Su accionar se fundamenta en criterios de equidad, solidaridad, interculturalidad, eficiencia económica, sostenibilidad de recurso hídrico, calidad en la prestación de los servicios y en el reparto del agua.

Se ha determinado consecuencias negativas en el rendimiento y desarrollo de la prestación de los servicios y toma de decisiones, obstaculizando el desarrollo de nuevos enfoques como metodologías de trabajo en equipo, conservando sistemas caducos e ineficientes que restringen tareas, responsabilidades y la forma de elección de los directivos, por la falta de comunicación, normas como políticas para la aplicación de una planificación estratégica y un proceso administrativo adecuado para procesar y utilizar información, donde la comunidad lo necesite.

El método utilizado para la obtención de información fue la entrevista y la encuesta, la misma que contribuyo con los datos necesarios para el planteamiento de una alternativa de solución, como punto final se propone un Modelo de Gestión Administrativa que responda a la demanda social, con una visión integral para contribuir al mejoramiento, e integración de objetivos, planes y acciones.

Como alternativa de solución se propone un Modelo de Gestión Administrativa que responda a la demanda social, con una visión integral para generar la participación y gestión sobre la Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del cantón Ambato, dando un seguimiento periódico para el mejoramiento e integración de objetivos planes y acciones.

### **PALABRAS CLAVES.**

INVESTIGACIÓN

MODELO DE GESTIÓN

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

JUNTAS ADMINISTRADORAS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

## **ABSTRACT**

The Managing Boards of Drinking Water and Sanitation are nonprofit community organizations whose purpose is to provide the public service of drinking water and sanitation. Its actions are based on criteria of equity, solidarity, interculturality, economic efficiency, sustainability of water resources, quality in the provision of services and in the distribution of water.

Negative consequences have been identified in the performance and development of service delivery and decision making, hampering the development of new approaches such as teamwork methodologies, retaining inefficient systems that restrict tasks, responsibilities and the way of choosing Managers, lack of communication, norms as policies for the implementation of strategic planning and an appropriate administrative process to process and use information, where the community needs it.

The method used to obtain information was the interview and the survey, which contributed with the data needed to approach an alternative solution, as an end point proposes an Administrative Management Model that responds to social demand, with An integral vision to contribute to the improvement, and integration of objectives, plans and actions.

As an alternative solution, an Administrative Management Model is proposed that responds to the social demand, with an integral vision to generate the participation and management on the Administrative Boards of Drinking Water and Sanitation of the canton Ambato, giving a periodic follow-up for the improvement, and Integration of objectives plans and actions.

### **KEYWORDS.**

INVESTIGATION

MANAGEMENT MODEL

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

WATER AND SANITATION MANAGEMENT BOARD

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Si bien la gestión administrativa está inmersa en todas las actividades primarias, secundarias y terciarias; en el sector terciario relacionado al servicio de agua potable y saneamiento se han identificado procesos de cambio en el campo administrativo, enfrentando grandes retos que responden a la realidad mundial y al desarrollo de globalización debido a que ningún país se escapa a las implicaciones de vinculación con la economía externa y la implementación de proyectos sociales en atención a las necesidades del contexto.

La importancia de la gestión administrativa dentro del sector de agua potable y saneamiento define nuevas maneras de interacción que supone la redefinición de actividades dentro de un marco regulatorio ordenado como eficiente, cooperando al desarrollo del reordenamiento de las diferentes instancias y de sus resultados (Funes, 2013). Esto permite que favorezca a la sociedad, determinado las oportunidades de desarrollo coherentes a la necesidad del país.

En cuanto a los aspectos relacionados a la gestión administrativa de agua potable y saneamiento en otros países se puede resaltar que en Bolivia, Perú, Honduras y Guatemala su administración está basada en la gestión pública directa; es decir, la prestación del servicio se realiza por la autoridad territorial responsable (Guzmán, 2013)

Por otra parte, existe la gestión delegada pública, quiere decir que la autoridad decide delegar la operación a otra entidad. La gestión delegada privada indica que la autoridad territorial responsable designa a una entidad privada para la prestación del servicio por un periodo determinado, a través de un contrato de concesión y la gestión privada directa define que la autoridad es propietaria de los activos, se limita a controlar y a regular al sector privado en todas sus acciones y responsabilidades (Martínez, 2013). Estas gestiones son adoptadas por Argentina, México, Venezuela y Uruguay, de acuerdo a la necesidad que la requiera cada país

Sin embargo, la gestión que se viene realizando en las juntas de agua potable y saneamiento del Ecuador ha sido distinta, al resto de otros países, la falta de definición de los roles y responsabilidades han reprimiendo el hecho de exigir y hacer cumplir los procedimientos, normas y políticas del sector, localizando ciertas falencias a nivel nacional esto ha impedido una eficiente gestión capaz de satisfacer a los usuarios en términos de calidad, dificultando realizar procesos que deben seguir para la construcción de sistemas regulatorios.

Más del 30% de la población ecuatoriana depende de prestadores comunitarios para el servicio, en este caso hablaríamos de las juntas administradoras de agua potable y saneamiento (JAAPS). Se estima que existe 6.800 organizaciones comunitarias que brindan servicios a 3,5 millones de habitantes (Foro de los Recursos Hídricos, 2013).

El mayor contratiempo que evidencia las juntas son los procesos de gestión, se deduciría afirmar que un modelo de gestión administrativa sería la clave principal para el fortalecimiento del sector, que lidere y que sea guía única en materia de toma de decisiones, con el fin de promover la coordinación y eficiencia de las actividades de planificación, normalización, supervisión y seguimiento de la gestión (Fernández, Solis, Caicedo, & Acosta, 2015). Con el fin de lograr el aprovechamiento y la administración integral en el ámbito nacional, regional y local como la adecuada ejecución de los proyectos.

La importancia de que las juntas cuenten con un modelo de gestión administrativa se refuta a las nuevas normas que ha dispuesto el actual gobierno ubicado al sector del agua potable y saneamiento un espacio vital dentro de la agenda de desarrollo del país. Esto ayudara a generar una adecuada prestación de este servicio, garantizando incrementos en coberturas, mejor calidad y proporcionar a los usuarios mayor confiabilidad en el servicio, a mas que mide la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos, adopción de acciones, métodos, procedimientos, mecanismos de prevención control y evaluación. (Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible, 2013)

Un fenómeno común que se da en las juntas, al momento de realizar sus actividades equivale a una inadecuada toma de decisiones, debido a que no se considera el sistema legal en su conjunto. En consecuencia, crea una duplicidad de funciones con el riesgo de que ningún miembro de la junta asuma su tarea, es por ello que nace la necesidad de aplicar un modelo de gestión administrativa que esté orientada a recolectar, analizar y proveer información necesaria para una efectiva gestión.

La problemática que actualmente se desarrolla se debe a que la directiva tanto como los usuarios de cada junta no se encuentran totalmente vinculados con los procesos administrativos, debido a que se ha conservado sistemas caducos e ineficientes, obstaculizando el desarrollo de nuevos enfoques, esto entorpecerá a reclamar el acceso de financiamiento, mejoras de infraestructura y temas relacionados con la provisión de este servicio (Fragoso, Ruiz Zurbia, & Arturo, 2013) . Esto debe ser parte esencial de la organización que refleje las respuestas a las necesidades de los habitantes que se benefician de agua potable y saneamiento.

El inapropiado personal que cuenta cada junta, no se encuentra capacitado para mejorar o proponer modelos de gestión que sean sostenible con el tiempo. Solo el 50% tiene libros de contabilidad, el 56% maneja libro de actas, el 42% tienen registros sobre sus inventarios y el 22% tiene computadoras para manejar sus archivos y cuentas (Castro & P.Sisto, 2013). Son espacios donde las jurisdicciones, roles y competencias no son en su totalidad claros.

Hasta la fecha, lo que destaca es la gestión individual y el hecho de que no se reconoce que la administración constituye un tema de derecho básico y que, con ello, se cambia el modo de concebir los problemas sociales (Mejía, Castillo, & Vera, 2016). Promoviendo cambios significativos ligados al desarrollo social como económico de modo que se pueda entender al sector rural.

Ante la inequidad que existe para el sector rural considerado el grupo más vulnerable, se debe a la inestabilidad en la gobernabilidad del sector, estos solo han sido tomados en cuenta muy parcialmente en los proyectos de agua potable y saneamiento, a causa de que su gestión administrativa no indica con exactitud las

deficiencias por la que atraviesan dejando de lado la planificación local (Barrera Ayala, 2014)

Frente a este desafío se ha evidenciado que la gestión realizada con respecto al servicio lo realizan de manera diferenciada; es decir, que no ha sido atendido de manera homogénea, en términos más específicos se observa que en el periodo 1993-2015, el acceso al agua potable se incrementó de 63% a 84% mientras que el acceso al saneamiento paso de 36.5% a 64% en el mismo periodo; esto supone que más de seis millones de habitantes rurales no disponen de un correcto servicio de disposición sanitaria de excretas (Lloret, 2014). En última instancia un modelo de gestión administrativa más apropiado proveerá un servicio que reivindique la condición y la dignidad humana.

Cabe reiterar que, con esto, es imposible identificar oportunidades de financiamiento para el sector de agua potable y saneamiento, impidiendo fortalecer la capacidad institucional como elaborar planes estratégicos consistentes en liderar la implementación de proyectos orientada a contribuir a la reducción de la pobreza, mejorar la calidad de vida, decrecimiento de gastos en salud, mejorar la disponibilidad de trabajo, educación y generación de ingresos (Cáceres, 2014). Esto destaca la dependencia de recursos financieros externos para el desarrollo de operaciones de los sistemas sectoriales en el largo plazo.

Ciertos estudios económicos han señalado que los países en desarrollo anualmente pierden entre el 1% y el 2% de su producto interno bruto (PIB) anual por la privación de servicios de calidad de agua potable y saneamiento, considerando que en su conjunto el PIB estima en 5,9 billones de dólares anuales, solo el 0,5% equivaldría a más de 29.000 millones de dólares en pérdidas anuales por carecer de este servicio básico (Delgado Munevar, 2015) La mayor de las veces no se considera el enorme impacto económico que tiene el país el hecho de no contar con el servicio de calidad en agua potable y saneamiento.

Esto demuestra que los procesos de cambio que sufre tanto el sector como las juntas es continuo y demanda contar con acciones de monitoreo participativo que favorece a la toma de decisiones para el fortaleciendo y consolidación de los

procesos administrativos. Se ha expuesto que la participación de un modelo de gestión administrativa es la condición esencial para garantizar la sostenibilidad de los servicios de agua potable y saneamiento (Tagliavini & Tobias, 2016). Sin embargo, se deberá establecer nuevos procesos y metodologías más apropiadas para cada fase.

Para determinar el análisis completo y correcto de la situación existente de las Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato se utilizó como herramienta participativa el árbol de problemas (Gráfico 1) identificando su problema principal con sus causas y efectos.

“El inadecuado manejo de la gestión administrativa en las juntas administradoras de agua potable y saneamiento del cantón Ambato” con la ausencia de lineamientos en el desarrollo de cada actividad evita que se tome acciones necesarias y tendientes para continuar con la modernización del sector.

La gran necesidad de los usuarios por el servicio de agua potable y saneamiento hace imposible la satisfacción completa del mismo, a causa de la deficiente planificación de los proyectos sociales, generando el lento servicio a lo que respecta en la gestión operativa, regulación, prestación y control, esto se debe a la carencia de coordinación por parte de los directivos de la JAAPS, impidiendo el desarrollo funcional de toda la organización.

La información que llega a las juntas por parte de los organismos de control es transmitida de forma inadecuada y no llega en el momento oportuno a sus miembros, creando desacuerdos y malos entendidos esto conlleva a una mala aplicación de políticas, planes y programas locales o nacionales, que no tendrán viabilidad técnica, financiera e institucional, obstaculizando la toma de decisiones oportunas, efectivas, concretas y pertinentes para desarrollar soluciones efectivas en la directiva. Esto generó una inadecuada estructura del modelo de gestión administrativa, que no responde a la demanda social, impidiendo una visión integral para generar la participación y gestión sobre la JAAPS.

Lo cual han conllevado el desacuerdo entre directivos y usuarios alejando la participación de instituciones de control y calidad de las JAAPS, debido a la carencia de la planificación estratégica en el desarrollo de la misión, visión y objetivos que definan acciones a corto y mediano plazo, debido a que existe déficit en su proceso administrativo.

El comité que cuenta cada junta no se encuentra capacitado, desconocen el desarrollo del trabajo que conlleva ser miembro de las juntas, a causa que no cuenta con un manual de funciones y procesos y otra es porque la mayor parte de sus miembros no han tenido acceso a la educación o solo han cursado la primaria, es decir que su gestión lo realizan por experiencia mas no por conocimiento.

La elección de la directiva que conforma una junta es elegida aleatoriamente; no se toma en cuenta las habilidades ni el conocimiento de cada persona originando una inadecuada selección y reclutamiento del personal, ya que las mismas personas que los eligen no tienen una capacitación orientada a satisfacer las necesidades de la comunidad.

La participación de las juntas debe ser activa, permanente, dinámica flexible, en los aspectos que deben cumplir con las metas propuestas, aportando ideas para un desarrollo sectorial sostenible actuando conforme a las directrices sectoriales consensuadas y establecidas.

### 1.1.Árbol de problemas

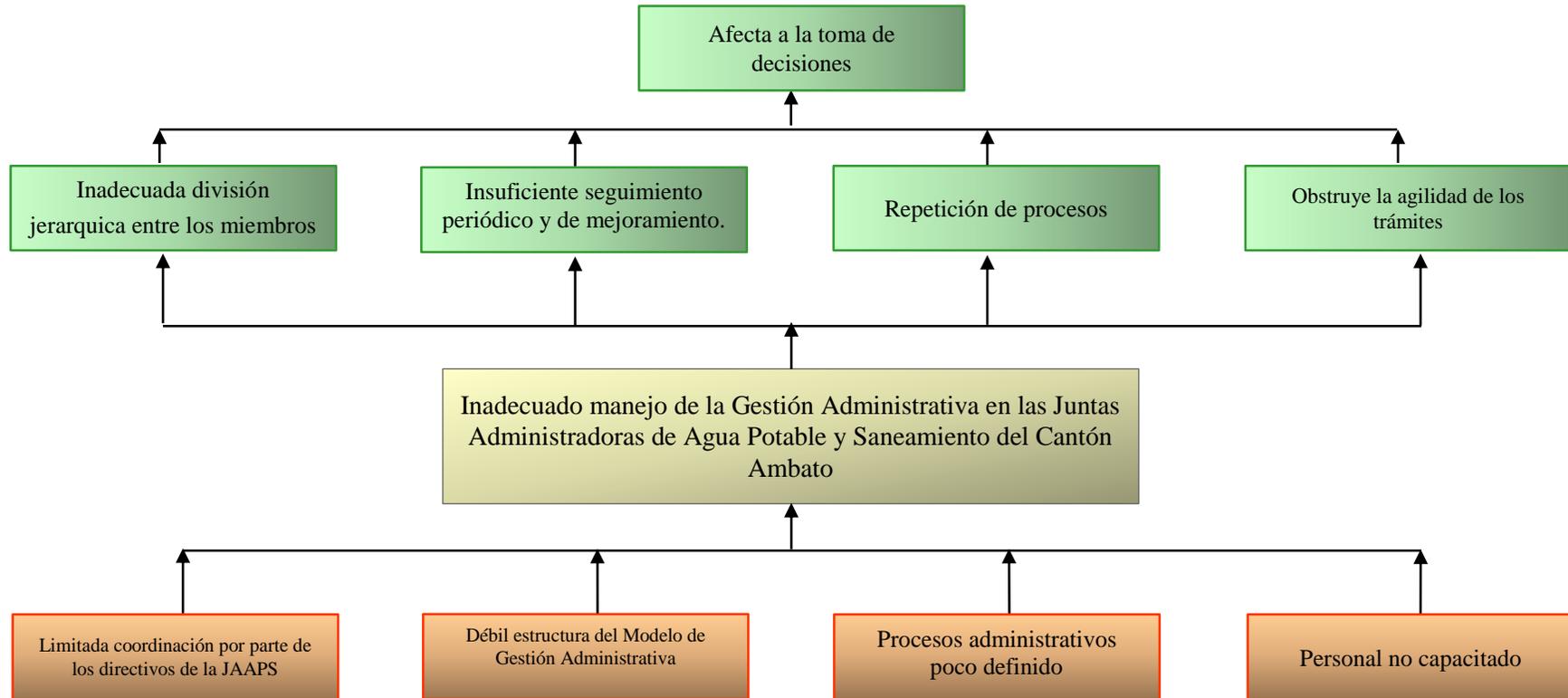


Gráfico 1: Árbol de problemas

Elaborado por: Autora

Si las juntas no aplican correctamente un Modelo de Gestión Administrativa, desconocería las necesidades y deseos de los usuarios, los mismo que estarían desconectados por la poca información, lo que ocasionaría la ausencia de seguimientos periódicos y de mejoramiento para el servicio que ellos requieren, debido a que la inexistencia de jerarquía entre los miembros hace que los procesos se repitan causando una pérdida de tiempo como obstruyendo la agilidad de cualquier trámite que se desea implementar para la ejecución de construcciones para proveer el servicio de agua potable y saneamiento, afectando directamente a la toma de decisiones.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Objetivo General**

Desarrollar un modelo de Gestión Administrativa que contribuya a la toma de decisiones del sector de Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los problemas que se dan en la parte administrativa de las Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato
- Fundamentar Teórica y metodológicamente los temas referentes al Modelo de Gestión Administrativa como generadores de toma de decisiones
- Proponer un Modelo de Gestión Administrativa para las Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato

### **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **3.1. Gestión**

Dentro de una organización la gestión es parte esencial para el análisis de recursos disponibles. (Losada, Sanmartín, Barreiro, Diez, & Barreiro, 2014) manifiestan que es el proceso de seleccionar tácticas que mejoren la productividad y rentabilidad de la empresa con el fin de minimizar riesgos en la toma de decisiones obteniendo resultados positivos. Directamente el éxito de la organización depende de la adecuada gestión de sus directivos que propongan nuevas estrategias para mantener a la empresa fuera de problemas.

Para mejorar la productividad y competitividad se requiere mejorar en los procesos administrativos. (Montes, Guerra, Martín, Caballero, & González, 2013) a su vez agregan que la gestión es sinónimo de administración donde se estudia los requerimientos de una empresa para seguidamente plantear soluciones de carácter administrativo para mejorar dicho inconveniente por medio de un proceso administrativo. Martínez & Giraldo (2014) argumentan que: Gestión es el manejo de los recursos que dispone una empresa para la utilización con el fin de maximizar rendimientos.

Gestión también es la adecuada toma de decisiones para manejar los recursos disponibles dentro de una organización por lo que la planificación debe ser acertada y responder a las necesidades de un área o de toda la empresa para evitar errores. Así misma gestión es administrar actividades que están destinadas a cumplir objetivos empresariales con el fin de plantear estrategias que ayuden al progreso de la organización.

#### **3.2. Administración**

La administración es una actividad por la cual las personas pretenden obtener resultados, que impliquen coordinación y supervisión de actividades, garantizando que estas sean cumplidas con eficiencia y eficacia. (Chiavenato, 2013) , (Robbins & Coulter, 2014) coinciden en definirla como la disciplina que se encarga de

realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos), creando y manteniendo un ambiente óptimo para las personas que pertenecen a una organización. Puedan obrar entusiastamente en conjunto con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

La administración es el conjunto de conocimientos que estudia la dirección y el funcionamiento de todo tipo de organización: privadas, públicas y organizaciones no gubernamentales, proporcionando prevención y creatividad, a la vez ayuda a mantener en orden y bajo control todas las actividades que se lleven a cabo generando una optimización de tiempo, una buena administración dependerá el éxito o fracaso de dichos organismos.

### **3.3. Gestión administrativa**

Mediante la gestión administrativa se puede coordinar todas las áreas de una empresa con la ayuda de acciones y desarrollo de actividades. Blas (2014) agrega que es un proceso donde se realiza actividades para lograr los objetivos planteados mediante el uso de recursos, financieros, materiales, tecnológicos y personales. Son establecidos por los directivos con el objetivo primordial que es evaluar todas las fases por las que atraviesa la organización para cumplir con los objetivos.

La administración consta de ciertos procesos; planeación, ejecución, evaluación y seguimiento, estos representan el eje estructural de la organización permitiendo que los recursos humanos, económicos, financieros y tecnológicos sean coordinados de manera óptima. Asamblea Provincial Tungurahua (2016 - 2018) corresponde al conjunto de actividades que se desarrollan con el fin de lograr resultados efectivos, procurando eficiencia y eficacia, en el momento de atender los requerimientos de los beneficiarios.

#### **3.3.1. Planificación**

La planificación representa el primer paso para desarrollar mejoras en toda la organización. Gil & Giner de la Fuente (2013) consideran que es el proceso de

decidir, prevenir y pronosticar el futuro de las empresas; anticipando problemas, identificando oportunidades, tiempo entre otros, esto supone la selección de objetivos, el desarrollo de políticas, programas y presupuestos con el fin de lograr los objetivos establecidos. La idea de esta etapa es evitar la improvisación y propiciar a la vez la racionalización de los recursos.

La planificación se encarga de cubrir y programar todas las actividades de la organización con un procedimiento formalizado que tiene por objetivo el cumplimiento de los objetivos establecidos, logrando de esta manera mejorar niveles de rendimiento. (Daft, 2015) agregan que la planificación implica establecer una estrategia global encadenada de acciones en relación a hechos cotidianos.

Se lo puede definir como un proceso sistemático y continuo que facilitan perfilar y a la vez anticipar nuevas estrategias y escenarios posibles, buscando responder a los retos que se plantean a las instituciones respecto a las exigencias sociales.

### 3.3.2. Organización

La intención de la organización es conseguir los objetivos previstos de la forma más eficaz. (Robbins & Coulter, 2014) señalan que se basa en determinar las tareas que se llevaran a cabo, de qué manera serán realizadas, quien las ejecutara, como estarán agrupadas, quien depende de quién y donde serán tomadas las decisiones.

La organización establece las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del plan estos deben ser identificados, clasificados y delegados entre el personal.

Esta fase establece una secuencia para el desarrollo de lo planificado, garantizando el cumplimiento equilibrado de cada una de las acciones vitales para el alcance de los objetivos determinados. La organización y la planificación están literalmente relacionados, de tal manera que sus actividades se hallan las siguientes.

- Estructurar la base para la ejecución de las acciones necesarias para el cumplimiento de objetivos establecidos.
- La asignación de tareas, tiempo y recursos que se van a utilizar en el desempeño y desarrollo de las acciones a seguir. (Chiavenato, 2013)

### 3.3.3. Ejecución

La ejecución es la parte práctica y real dentro de la organización, garantizando la aplicación de decisiones, de acuerdo a la estructura de la organización. (Münch, 2013) plantea que la ejecución tiene la finalidad de coordinar todos los elementos de la empresa, logrando la realización efectiva de todo lo proyectado. Es considerada como elemento clave para una óptima organización, es la autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones.

La ejecución es la etapa donde se coordinan los recursos humanos y materiales de acuerdo a lo establecido en la planificación, para realizar la ejecución es necesario desarrollar una gestión que ayude a medir permanentemente los resultados con relación a las actividades programadas a fin de producir los entregables definidos y conseguir objetivos marcados.

### 3.3.4. Evaluación

La evaluación se constituye históricamente como un mecanismo ideal de selección y control. (Fred R, 2015) señala que define el grado de eficiencia, eficacia y efectividad con el cual todas las actividades están efectuándose de acuerdo con lo planeado, con base en las funciones de planificación, organización, ejecución y evaluación, las cuales se van entrelazando de manera coordinada, hasta cumplir un fin específico, este proceso crea y utiliza información para tomar decisiones.

La evolución mide el desempeño en relación con las metas planteadas de la organización, de tal forma que se minimicen las consecuencias negativas y se optimice los resultados en función de alcanzar una mayor competitividad en

perspectiva de cumplir con los planes establecidos, este proceso se aplica antes de, durante y después de las actividades desarrolladas con el objetivo de establecer de manera clara y cuantitativa el nivel actual de evolución, en comparación con los estándares que sustentan el desempeño de la empresa.

#### 3.3.5. Seguimiento

Es la comparación de avances periódicos y metas predefinidas. (Tabares, Abello, & Zubiría, 2014) coinciden en definirla como el proceso sistemático en virtud del cual se selecciona y se analiza información con el objeto de comparar los avances logrados en función de los planes formulados. Corroborar el cumplimiento de las normas establecidas, su objetivo es mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización que se basa en metas establecidas y actividades planificadas.

El seguimiento se desarrolla para evaluar en consecuencia, en proceso que determinan una actividad en marcha o de los resultados obtenidos, permitiendo a la organización diseñar indicadores, fijar metas, establecer procedimientos, presentar informes y formular los ajustes a los planes, programas o proyectos.

### 3.4. Modelo

Un modelo ayuda a que se aclaren ideas o conceptos utilizados en los procesos para definir una estructura básica siendo una estructura en la empresa. (Gareth, 2014) a su vez agregan que el modelo es la utilización de herramientas y técnicas que identifican factores para la mejora continua o identificación de procesos para conocer los requerimientos que se convierten a su futuro en metas y objetivos para la eliminación de errores.

Un modelo es la secuencia de pasos. Actividades o tareas que ayudan a formar un proceso donde consta entrada, proceso y salida obteniendo un resultado final para ser evaluado. (Jacinto, 2014) el uso de modelos ayuda a pronosticar necesidades futuras dentro de un área o de toda la empresa que representa un eje o estructura de pasos a seguir para el mejoramiento de las actividades empresariales

Los modelos ayudan a que la empresa cambie aspectos para la mejora continua y aplicación de nuevas herramientas y se aplican a diferentes tipos de empresas para cambiar y mejorar el desempeño del recurso humano. Bustos , Cerecedo María, & García (2016) consideran que es una adaptación de soluciones que están diseñados para organizar y resolver los problemas y que son representados por procesos, sistemas y técnicas.

#### 3.4.1. Características de un modelo

Para (Chiavenato, 2013) las características básicas en la que se debe enfocar un modelo son las siguientes:

- a) Que represente un fenómeno económico real. - esto describe a que debes ser necesariamente representativo, de un fenómeno que existe en la realidad económica, que se encuentra afectando positiva o negativamente la organización, de tal manera que le permita al sujeto económico operar en base a las múltiples alternativas.
- b) Que la presentación sea simplificada. – básicamente se busca que el modelo sea breve, facilitando de esta manera la óptima toma de decisiones.
- c) Que sea en términos matemáticos. – que represente valores absolutos de modo lógico y racional en base a la realidad económica, debido que estos datos deben ser objetivos enfatizando el proceso de decisiones a través de un enfoque cuantitativo y determinístico.

Según el autor (García S. , 2013) existen características principales de un modelo y se menciona a continuación:

- a) Mejora aspectos carentes en la empresa
- b) Ayuda a la utilización de herramientas actuales
- c) Implementa nuevos modelos administrativos
- d) Flexibilidad en su implementación
- e) Se ajusta a cualquier tipo de empresa
- f) Cambio de enfoque
- g) Trabajo eficiente y con resultados positivos

Mientras que los autores (Hoy, Palich, Longenecker, & Petty, 2014) manifiestan características similares como:

- a) Un modelo ayuda al diagnóstico de toda la organización
- b) Determina aspectos en los que está fallando un área o toda la empresa
- c) Conoce lo que necesita la empresa
- d) Mejora la competitividad de la empresa
- e) Produce un cambio
- f) Son modelos adaptables
- g) Cambio de estructura organizativa

#### 3.4.2. Importancia de los modelos

El empleo de un modelo dentro de cualquier organización es indispensable para aumentar las ventajas en la organización. (Chiavenato, 2013), determina dos ventajas indispensables la primera es el ahorro en la presentación y en la búsqueda, resulta más práctico representar visualmente el plano de un edificio o de un sistema de información administrativa, que construir uno. La segunda consiste en que permitan analizar y experimentar situaciones tan complejas en tal forma que resultaría imposible si se realizaría en un ambiente real. Es importante recalcar que la importancia de un modelo, radica en la forma de ejemplificar lo que se requiere alcanzar para la elaboración de un producto o brindar u servicio, buscando mejorar la productividad continua.

La implementación de un modelo dentro de la organización consiste en que la empresa lleve a cabo un análisis profundo de lo que realmente aspira obtener y como, a la vez dirigir los recursos de la empresa a la obtención de los resultados esperados y por ultimo permite anticipar todo aquello que se supone una pérdida para la empresa y eliminarlo. Es decir, ayuda a la empresa a centrarse en la creación de valor en su núcleo de negocios.

### **3.5. Modelo de gestión**

Un modelo de gestión es una herramienta práctica donde se puede integrar medidas para prevenir errores dentro de un proceso. (Cuatrecasas, 2015) un modelo de gestión hace referencia al establecimiento de un enfoque para el diagnóstico de la organización determinando líneas de mejora hacia la orientación de esfuerzos como un referente estratégico que identifica áreas donde debe mejorar, actuar y evaluar alcanzando la excelencia empresarial. Para facilitar su implementación es indispensable el seguimiento del mismo con el fin de retroalimentar cada actividad que conlleve al éxito de toda empresa.

El modelo de gestión es una herramienta que se aplica en el proceso de una empresa (Pérez J. , 2014) mejora sus bienes o servicios, favoreciendo la comprensión de las actividades y establecer criterios de comparación y evaluación para la mejora de la empresa.

Para poder llevar a cabo un modelo de gestión se debe tomar en cuenta la innovación y encaminar la visión al conocimiento de los procesos para añadir un valor organizacional. (Bordoli & Conde, 2016) permite planificar, organizar y controlar el proceso de innovación, mejorando la motivación en los colaboradores.

Los modelos de gestión son formas de estructuración social para que exista participación entre el marco normativo y democrático con el fin de generar elementos de política cultural bajo condiciones de participación, por lo que el mercado necesita adaptación permanente a los distintos modelos de gestión en los procesos de producción.

#### **3.5.1. Características de los modelos de gestión**

Existen características de los modelos de gestión como manifiesta el autor ( (Da Rocha & Reinaldo, 2015), seguidamente se mencionan las características importantes:

- Asegura la eficiencia
- Mejora la estructura organizacional

- Plantea capacitaciones a los colaboradores

A su vez existe otras características para el autor (Tomei & Juguaribe, 2013):

- Es un marco referencial
- Se adapta a cualquier organización
- Sirve para evaluar
- Se orientan a resultados
- Implica la participación de todos los integrantes
- Busca la mejora continua
- Mejora los procesos de la empresa

### **3.6. Modelo de gestión administrativa**

La organización también es definida como una estructura que debe estar debidamente ordenada. (Osorio , Escobar , & Botero , 2014) determina que un modelo administrativo es una herramienta eficiente para toda organización debe operar mediante un sistema socio-técnico que se incluye en la sociedad e interactúa mediante un grupo de personas de trabajo que se estructuran de acuerdo al entorno en el que se encuentran rodeados en la misma organización. La toma de decisiones tanto individuales como colectivas depende de un modelo que este estructurado de acuerdo a las necesidades requeridas

La empresa se conforma de varios subsistemas que ayudan al funcionamiento indicado mediante objetivos propuestos para desarrollar un entorno en el cual pueda desenvolverse de la mejor manera.

Un modelo de gestión administrativa se aplica para generar cambios que puedan aplicarse en los diferentes entes económicos a través de herramientas o instrumentos que puedan cambiar al talento humano. (Miranda, 2015) afirman que tiene como fin la sistematización para mejorar la calidad del personal para alcanzar la efectividad de los objetivos y generar mejores rentas con un esfuerzo unificado por todos los integrantes del grupo.

El diagnóstico de la gestión administrativa es un estudio general de la empresa, analizando el entorno, objetivos estratégicos, operación, control, personal para verificar los avances, líneas de autoridad, información y lo primordial que es la toma de decisiones proyectándose a las tendencias de la organización.

### 3.6.1. Importancia del modelo de gestión administrativa

La necesidad de aplicar un modelo de gestión administrativa en una empresa surge de la necesidad de evaluar y analizar la situación actual por la que pasa la organización en sus diferentes etapas de dificultades y éxitos. (Koontz & Weihrich, 2013) coinciden que la implementación de dicho modelo, permite optimizar los recursos en la ejecución de los procesos, con el objetivo de incrementar la eficiencia en la gestión de los servicios. Aporta una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como mejorar la calidad del servicio con una adecuada gestión de los recursos disponibles.

### 3.6.2. Tipos de modelo de gestión administrativa

La situación actual del país implica cambios globales que inciden en la realidad económica, política, tecnológica, sociocultural y del medio ambiente. Tanto las organizaciones como actores que están involucrados en la gestión de agua potable y saneamiento del cantón Ambato no generan los beneficios acordes a los niveles deseados, por consiguiente, la situación amerita adecuar un modelo de gestión administrativa que incluya los elementos de transformación para optimizar los servicios e inducir en el mejoramiento de la producción, productividad y competitividad del sector.

La eficiencia en la prestación de los servicios es un aspecto que se encuentra relacionado con la estructura y funcionamiento del modelo, esto garantizara la intervención en sintonía de las necesidades actuales y futuras del entorno.

Con el propósito de orientar este trabajo, se ha considerado algunos modelos administrativos que se encuentran acorde a la investigación que se está

desarrollando, con el objetivo de responder a los intereses internos tanto de las organizaciones como a la visión del usuario de los servicios de agua potable y saneamiento.

Los siguientes modelos que se describe a continuación serán la guía para proponer un nuevo Modelo de Gestión Administrativa para las JAAPS del Cantón Ambato que aporte directamente sobre la toma de decisiones de las juntas.

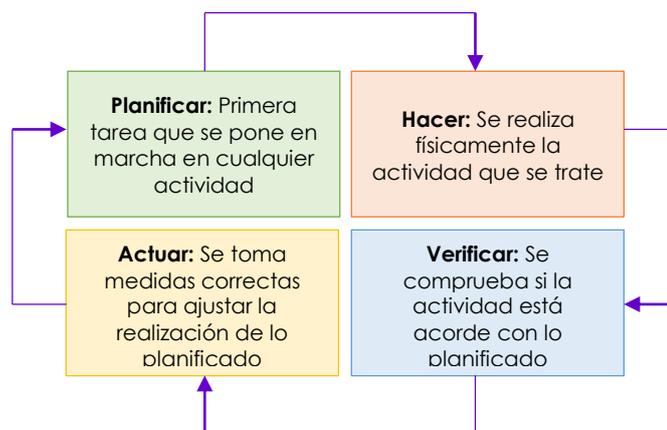
### 3.6.2.1. Modelo de gestión de calidad según Deming

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. (López, 2014) señala que el modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

El modelo de gestión de calidad total más conocido es el modelo Deming creado en 1951, fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming, entre sus mayores aportes realizados se encuentra el ciclo de Shewart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe (López, 2014). Como lo muestra el grafico 2.

De acuerdo con (López, 2014, pág. 4) consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

**Gráfico 2:** Ciclo P.D.C.A.



**Fuente:** (López, 2014)

P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prevenir posibles problemas, mantener y mejorar.

Este modelo está orientado para servir como instrumento de autoevaluación para las juntas de agua potable y saneamiento; donde involucra planificar y gerencia el conjunto de actividades que afecta la calidad dentro de la organización.

Tanto la administración como la calidad deben satisfacer los propósitos y objetivos de los usuarios como de la sociedad en general; es decir, debe responder a políticas, objetivos, principios básicos, prioridades y los cambios definidos con el objetivo de facilitar la gestión.

#### 3.6.2.2. Modelo de gestión de conocimiento KPMG

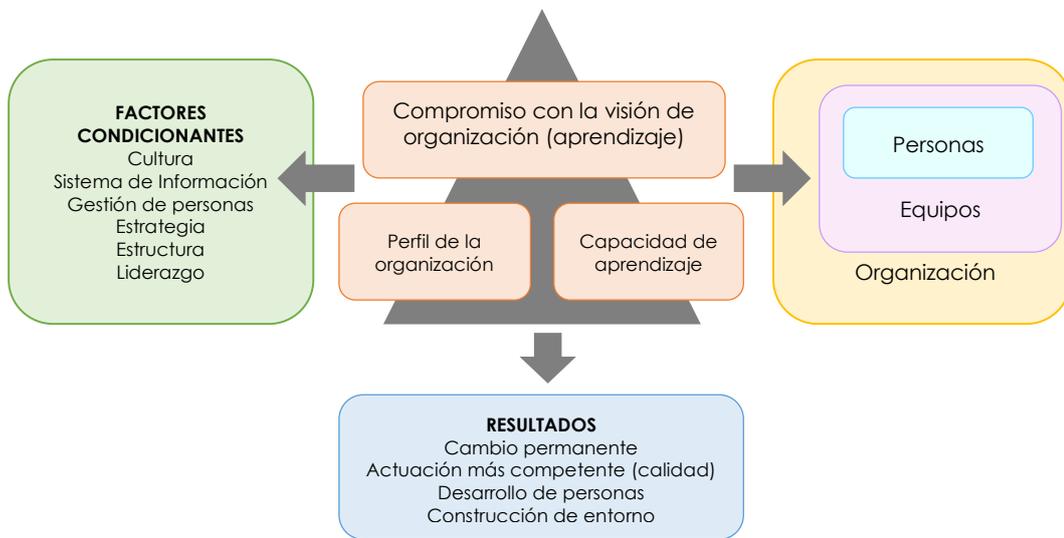
El modelo de conocimiento busca el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa. (Salazar & Zarandona, 2013) define que mejora la capacidad de resolución de conflictos, contribuyendo a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

En este sentido la gestión del conocimiento busca hacer un mayor aprovechamiento a los recursos de la organización, combinando con las experiencias de cada socio o empleado, generando de esta manera mejores prácticas y oportunidades al momento de resolver una situación que afecte directamente a la organización, con la finalidad de agilizar el tiempo de respuesta.

Para entender un poco más que es la gestión del conocimiento, se ha tomado como referencia el modelo de propuesto por KPMG,(Grafico 4) debido a que existe elementos de los cuales depende el aprendizaje, que no son independientes si no que se interrelaciona entre sí, como ocurre dentro del as juntas de agua potable y saneamiento, permitiendo alcanzar el objetivo de maximizar la capacidad de creación de valor dentro de la organización mediante del impulso y potenciación de la transferencia de conocimiento.

Determinando si las organizaciones cuentan con estructura y procedimientos correctos y organizados de manera que puedan competir en mercados globales y cambiantes, con la idea de sacar el máximo provecho del potencial de las personas y las oportunidades que brinda el mercado.

**Gráfico 3:** Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG



**Fuente:** (Salazar & Zarandona, 2013)

Como se observa en el gráfico resalta la importancia de cada elemento asociado a la responsabilidad de la directiva y usuarios de las juntas, pero también a la responsabilidad que tiene la organización de proveer aspectos de tipo infraestructura que soporten adecuadamente la gestión del conocimiento.

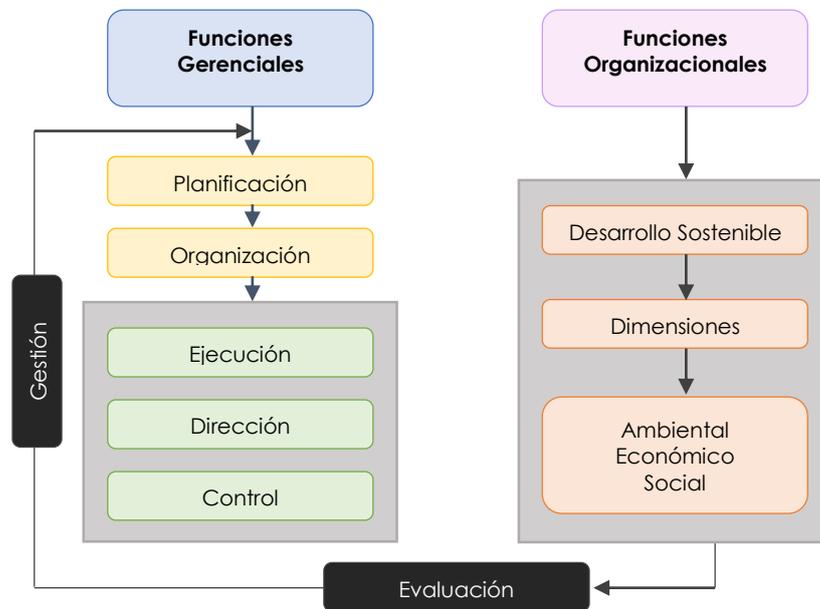
Es decir, este modelo ayudara a la creación de uno nuevo que cumpla con las necesidades que requiere las juntas, generando valor a todos los procesos que posteriormente representara resultados a la organización en su modo de hacer las cosas.

### 3.6.2.3. Modelo de dirección estratégica según Fred, David

El modelo de Administración estratégica parte de un compromiso básico con la racionalidad. (Velásquez, 2013) indica que se estructura a partir de una lógica consistente, en la cual cada decisión se justifica por las decisiones precedentes. De esa manera, se articula en una dinámica que comprende una secuencia de

actividades interactivas, a partir de las definiciones estratégicas, hasta la formulación de las estructuras y de los procesos institucionales.

**Gráfico 4:** Modelo General de la Administración Estratégica



**Fuente:** (Velásquez, 2013)

En este modelo se presenta de manera general la aplicación de las Funciones Gerenciales tales como son Planificación, Organización, Dirección, Ejecución, Evaluación y Control, mismas que son las Funciones Organizacionales de gestión de gran importancia para las organizaciones, en el cual se han basado numerosos planes y programas en la búsqueda del equilibrio de las dimensiones (Ambiental, Económica y Social) que conforman el desarrollo.

Este proceso adopta un enfoque racional y representa algo así como una guía sobre cómo elegir y situar en marcha una estrategia organizacional. Así pues, sobre este camino se identifican algunas etapas en los que los factores organizativos cobran especial preeminencia. Mediante este modelo se permitirá dar solución a los problemas entre los grupos de interés en cuanto a la definición de la misión, los objetivos de la organización, la formulación de estrategias y el cambio organizativo.

## **3.7. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **3.7.1. Misión**

La razón de ser de una empresa se basa en su misión; es el propósito o motivo por el cual existe; es decir, da sentido y propósito a la empresa. Blas (2014) manifiesta la misión manifiesta objetivos de carácter duradero que pretende expresar el motivo y la existencia de la organización su determinación puede contemplar y establecer grandes líneas estratégicas que arcan el rumbo del negocio. Toda misión debe establecerse en una promesa colectiva por parte de los integrantes de la empresa convirtiéndose en su horizonte principal

La misión debe abarcar y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo. Para dicho autor existen tres preguntas básicas para definir la misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A que nos dedicamos?
- ¿Para quién son los productos o servicio que ofertamos?

### **3.7.2. Visión**

La visión se refiere a lo que la empresa aspira llegar, la imagen futura de la organización, de allí que el punto de partida para establecer la jerarquía de metas de una empresa se asienta de la percepción de ella. (Münch, 2013) señala que la visión se entiende como una declaración que permite determinar hacia donde desea alcanzar en el futuro. Existen diversos factores que intervienen en el cumplimiento de la visión uno de ellos es la determinación de estrategia.

Para formular la visión se debe responder las siguientes preguntas:

¿Qué se nota como clave para el futuro? ¿Qué contribución única se debe de hacer en el futuro? ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento? ¿En qué negocios no deberíamos estar? ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes? ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones? ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años?

### 3.7.3. Objetivos

Los objetivos representan los resultados que anhela tener la empresa, son fines por alcanzar constituidos cuantitativamente a un tiempo específico. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2013)

### 3.7.4. Estrategias

Para estrategias son alternativas o curso de acción que la organización opta a partir de la premisa de una posición futura diferente; esto le proporcionara éxito, ganancias y ventajas en relación con la situación actual. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se planteen en una organización. (Münch, 2013)

### 3.7.5. Políticas

Las políticas son consideradas parte de los planes y guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten. Determina en esquema de conducta que debe seguir el personal de la empresa. (Vargas & Aldana de Vega, 2014)

### 3.7.6. Valores

Los valores son la parte más íntima de la empresa o institución, Comprende creencias, prejuicios, ideología, actitudes y juicios que comparten los colaboradores, integrantes, personal de la empresa respecto de cualquier elemento interno o externo, son la guía para un adecuado comportamiento de las personas en la organización. (Fred R, 2015)

### 3.7.7. Organigrama

De acuerdo con un organigrama es una representación gráfica que indica la estructura formal de una organización; muestra y define las interrelaciones,

funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y líneas de autoridad indicando una acción detallada. (Münch, 2013)

#### 3.7.7.1. Tipos de organigramas

Para (Bustos, Cerecedo, & García, 2016) los organigramas pueden representarse de las siguientes formas:

- **Por su objeto**

**Estructurales:** Muestran la estructura administrativa.

**Funcionales:** Indican las áreas y funciones de los departamentos.

**Especiales:** Se destaca alguna característica.

- **Por su área**

**Generales:** Representan toda la organización.

**Departamentales:** Representan a la organización de un departamento o sección.

- **Por su contenido**

**Esquemáticos:** Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público, no contiene detalles.

**Analíticos:** Detallados y técnicos.

#### 3.7.8. Procesos

Los procesos interconectan los componentes y transforman los elementos de entrada en resultados para lograr un objetivo común; aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y cualquier otro tipo, con lo que cuenta la organización para hacerla efectiva ante la organización y la sociedad. (Fred R, 2015)

### 3.8. Servicios

El servicio es un conjunto de actividades que se relacionan entre sí, intentan satisfacer las necesidades del cliente. (Vargas & Aldana de Vega, 2014) Los servicios son lo mismo que un bien, pero no de forma material si no intangible.

### 3.8.1. Servicio de agua potable y saneamiento

De acuerdo con (Organización Mundial de la Salud & UNICEF, 2015) El servicio de agua potable y saneamiento se encarga de planificar, construir, operar, autorizar proyectos y supervisar obras de infraestructura hidráulica, también se encarga de desarrollar una gestión eficiente, permitiendo el mejoramiento continuo de la calidad y sostenibilidad del servicio, con el fin de satisfacer a la población.

El servicio de agua potable y saneamiento brinda elevar, mantener la eficiencia y la calidad del servicio, con el fin de poder entender nuevas demandas de la población. (Asamblea Provincial Tungurahua, 2016 - 2018) Este servicio corresponde a la prestación de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de agua residuales dentro de su jurisdicción.

Este servicio es considerado fundamental y esencial, con el fin de mejorarlas condiciones de salud de las familias usuarias, este servicio está ligado a la adopción, mejoramiento o modificación de hábitos de higiene personal y ambiental.

### 3.8.2. Juntas administradoras de agua potable y saneamiento

Las juntas administradoras de agua potable y saneamiento son organizaciones comunitarias, sin fines de lucro, que tienen la finalidad de prestar el servicio público de agua potable y saneamiento”. (SENAGUA, 2016) Su gestión es indispensable en criterios de; sostenibilidad de recurso hídrico, calidad en la prestación de los servicios y equidad en el reparto del agua.

Las juntas actúan tanto en el área rural como la urbana abasteciendo de agua para el consumo humano, estableciendo actividades en relación con la promoción y asistencia técnica a las juntas, con el fin de administrar y desarrollar los sistemas del servicio propiamente dicho, estas a la vez están preceptuadas por el marco regulatorio.

### **3.7. Financiamiento**

El financiamiento es el conjunto de recursos monetarios y de créditos que serán destinados a una persona, empresa u organización par que este lleve a cabo un proyecto o una determinada actividad. (Asamblea Provincial Tungurahua, 2016 - 2018) Su objetivo es identificar nichos de financiamiento, negociar la articulación de nuevos constituyentes y aportes especiales.

#### **3.9.1. Financiamiento del estado**

Tiene por objetivo satisfacer determinadas necesidades sociales de un país, es un proceso de toma de decisiones sobre la asignación que ha de hacerse de los recursos disponibles. Esto conforma en gran medida la política económica del gobierno.

El financiamiento que recibe las juntas de agua potable y saneamiento por parte del estado, está encargado el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, su objetivo es lograr la ejecución de obras y prestación de servicios que permita desarrollar el potencial de una mejorar calidad de vida inherente en los individuos ecuatorianos.

#### **3.9.2. Financiamiento externo**

Este financiamiento complementa el desarrollo de programas nacionales, es una herramienta útil que permite a cualquier país elevar el alcance de los programas que desarrollan en áreas prioritarias.

Para lograr un mayor índice de mejoramiento a lo que respecta en servicio y gestión de agua potable y saneamiento se suscribió el Convenio de Financiación entre el Instituto de Crédito Oficial a nombre del Gobierno de España, con el fin de aportar a las actividades ejecutadas o por ejecutarse beneficiando a ambas partes.

### **3.10. Técnicas**

#### 3.10.1. Plan

Es un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de lograr una óptima organización. (Münch, 2013) Un plan se a definidos como un documento donde detalla las cosas que se pretende hacer y llevarlas a cabo.

#### 3.10.2. Programa

Un programa es el documento donde se plasma lo que se planea realizar en algún ámbito o circunstancia, como también el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para lograr los objetivos, así como los responsables de los mismos. (Fred R, 2015)

#### 3.10.3. Proyecto

Proyecto es un conjunto de actividades que desarrolla una persona o identidad, dirigidos a generar un servicio o producto de carácter único y temporal. (Koontz & Weihrich, 2013)

#### 3.10.4. Planes, programas y proyectos de las JAAPS de Ambato

La revisión literaria Asamblea Provincial Tungurahua (2016 - 2018) señala que: Este esquema define el proceso de planificación como un sistema en el cual el plan, los programas y los proyectos se encuentran estrechamente relacionados y cada uno de ellos coadyuva al logro del gran objetivo: el desarrollo económico social

- Continuidad en la construcción de las plantas potabilizadoras de agua en el sector rural, con la integración de los municipios y de las juntas parroquiales.
- Fortalecimiento a los procesos: administrativos, contable, operación y mantenimiento de los sistemas esto en coordinación con las universidades.

- Solicitar a la ARCA, la aplicación de los tiempos para la presentación de los planes de mejora
- Capacitación de líderes y lideresas de las juntas de agua potable y saneamiento
- Búsquedas de mecanismos de apoyo técnico y económico al sector indígena, para generar proyectos productivos en zona baja y se conserve los sitios donde nacen las vertientes de agua
- Búsqueda de mecanismos de integración institucional a nivel técnico y económico para entrar en programas de tratamiento de aguas servidas a nivel doméstico e industrial
- Fortalecimiento de manera conjunta con las entidades de la provincia la corporación provincial de juntas de agua potable rural.

### **3.11. Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el proceso de identificar los problemas y oportunidades, para posteriormente resolverlos. Abarca un esfuerzo tanto antes como después de la elección real. (Daft, 2015)

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, representa uno de los mayores retos para la directiva de una empresa debido que la toma de decisiones representa una ventaja competitiva fundamental en la organización. (Koontz & Weihrich, 2013)

#### 3.11.1. Tipos de decisiones

Existen diferentes tipos de toma de decisiones que implican procesos o procedimientos que hagan que las cosas funcionen de la mejor manera: (Gallardo, 2013)

- **Decisiones programadas**

Estas decisiones se toman en respuesta cuando la situación es particular y no existe rutinas o procedimientos previamente establecidos que puedan aplicar como guía.

Todas las situaciones que requieren decisiones no programadas carecen de estructura y están pobremente definidas, suficiente para permitir el desarrollo y aplicación de las reglas de decisiones en el futuro.

- **Decisiones no programadas**

Es el proceso de identificar y resolver un problema cuando la situación es única, la mayoría de estas decisiones abarcan la planeación estratégica, debido a la incertidumbre es muy alta y las decisiones son complejas.

- **Certidumbre**

Condición en la que toda la información necesaria está disponible para tomar una decisión

- **Incertidumbre**

Condición en la que se dispone de información incompleta y debe aplicarse para tomar una decisión.

- **Riesgo**

Expresa que una decisión tiene metas claras y que está disponible una buena cantidad de información, pero los resultados futuros relacionados con cada alternativa están sujetos a la probabilidad.

- **Ambigüedad**

Manifiesta que las metas a lograr o problemas a solucionar no son claros, las alternativas son difíciles de definir y no existe información disponible sobre los resultados.

### 3.11.2. Modelos de toma de decisiones

Para los autores (Daft, 2015) existen modelos para la toma de decisiones como se describe a continuación:

- **Modelo Clásico**

Este modelo se sustenta en los supuestos económicos, surge de la literatura administrativa que espera que los administradores tomen decisiones de carácter

económicamente sensibles y con base en los intereses económicos de la organización. Se considera normativo debido a que ofrece lineamientos para llegar al resultado ideal, ofreciendo a los responsables de las decisiones a ser más racionales.

- **Modelo Administrativo**

Detalla la forma en que los administradores toman las decisiones en situaciones difíciles, como las que caracterizan por decisiones no programadas, incertidumbre y ambigüedad. Se considera descriptivo porque reconoce limitaciones humanas y ambientales que afecte al administrador a seguir un proceso racional de toma de decisiones.

- **Modelo Político**

Este modelo es útil para tomar decisiones no programadas, cuando las condiciones son inciertas, información limitada y los administradores no están de acuerdo en las metas que debe alcanzar o el curso de acción a seguir.

### 3.11.3. Etapas de la toma de decisiones

(Gallardo, 2013) Consideran que para tomar decisiones se requiere seguir los siguientes pasos:

- **Identificar y diagnosticar el problema:** Compromete alcanzar niveles deseados de desempeño.
- **Generar soluciones alternativas:** Generar posibles soluciones al problema basadas en las causas percibidas.
- **Evaluar alternativas:** Evalúa las soluciones alternativas de acuerdo con un conjunto de criterios de decisión.
- **Seleccionar la mejor alternativa:** Selección de la mejor alternativa por optimización o satisfacción.
- **Implantar la decisión:** Pone en práctica la solución alternativa y se asegura que funcione.
- **Evaluar la decisión:** Evalúa si la decisión implantada logra sus objetivos.

#### 3.11.4. Herramientas para la toma de decisiones

Para (Griffin, 2014), existen herramientas para una óptima toma de decisiones con el fin de mejorar su capacidad de respuesta:

- **Matrices de resultados:** especifica el valor probable de distintas alternativas, según los diferentes resultados posibles asociados a cada una.
- **Arboles de decisiones:** mejoran la capacidad de un gerente para evaluar alternativas al hacer uso de los valores esperados.
- **Modelos de inventarios:** Están conformadas de técnicas que ayudan al gerente a decidir cuánto inventario mantener.
- **Modelos de colas:** Facilitan a las organizaciones administrar las líneas de espera.
- **Modelos de distribución:** ayuda al gerente A determinar un patrón óptimo de distribución.
- **Teoría de juegos:** Pronostica el efecto de las decisiones sobre los competidores.
- **Inteligencia artificial:** Permite a la empresa reducir instalaciones de ensamble final mediante un programa de cómputo.

## 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Paradigma de la investigación

#### 4.1.1. Critico – propositivo

De acuerdo con (Pimienta & de la Orden , 2014) fundamenta: Se enfoca en logros científicos globalmente aceptados, que durante su trayectoria suministran modelos de problemas y soluciones a una comunidad de profesionales, además analiza categorías o conceptos vinculados con cuestiones sociales.

El presente trabajo de investigación se lo realiza bajo el paradigma Critico - Social -Positivista, debido a que se analizara la realidad por la que atraviesan las juntan y propositivo porque busca plantear una solución adecuada para el problema planteado en las JAAPS del cantón Ambato

## **4.2. Enfoque de la investigación**

### 4.2.1. Enfoque cualitativo

(Bernal, 2013) A su vez agrega que: Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales; es decir, supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizando un sin número de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas en forma deductiva.

Mediante el empleo del enfoque cuantitativo se establece el diagnóstico como primer paso en el proceso de conocer a profundidad el problema de investigación “Inadecuado manejo de la Gestión Administrativa en las Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato”, aportando información descriptiva y comprendiendo sobre lo que se quiere actuar.

Este método ha posibilitado explorar aspectos complejos; como determinar las fortalezas y debilidades que viven la JAAPS del cantón Ambato, descubriendo las necesidades individuales y comunitarias y a la vez explicar el cómo y porqué de los fenómenos observados en el contexto real, permitiendo mejorar el rigor del estudio.

## **4.3. Modalidades de investigación**

### 4.3.1. Bibliográfica- documental

Para los autores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) señala: La investigación bibliográfica- documental, consiste en un análisis de información escrita sobre un determinado tema, con el objetivo de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Las principales fuentes de información en este tipo de investigación son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas científicas, actas notariales, etc.), documentos fílmicos y documentos grabados. (pág. 122)

El sustento para el desarrollo de esta investigación está basado en la información que se obtiene o se investigue en documentos, revistas, periódicos, oficios leyes etc. Que estén relacionados con las JAAPS ya sea nacional o local como: la Agencia de Regulación y Control del Agua (ARCA), Agencia de Regulación y Control Sanitario (ARCSA), Consejo Provincial de Tungurahua, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Secretaria del Agua (SENAGUA), Universidad Técnica de Ambato (UTA); entre otros, con el propósito de compilar, analizar clasificar y organizar la información bibliográfica generando de esta manera ampliar más los conocimientos, sin alterar su naturaleza en el tema de estudio.

#### 4.3.2. Investigación de campo

(Fidias G, 2014) a su vez agrega que: Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurre los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (pág. 31)

Para la presente investigación se empleó la modalidad de campo debido a que la información para el análisis del problema se obtiene directamente de la realidad cotidiana de la JAAPS del cantón Ambato a través de técnicas de observación, entrevistas estructuradas, encuestas entre otras, permitiendo manejar esta información con menor margen de error.

### **4.4. Nivel o tipo de investigación**

#### 4.4.1. Investigación exploratoria

Según los autores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) señalan que: Se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados contribuyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos. (pág. 23)

(Benassini, 2015) Hace hincapié: Proporciona al investigador un panorama amplio y general acerca del fenómeno que desea investigar. Es una etapa previa de la investigación y tienen como finalidad sentar las bases y dar lo lineamientos generales que permita que el estudio sea lo más completo posible. (pág. 47)

El objetivo del uso de este tipo de investigación fue para examinar o explorar el problema de investigación, permitiendo conocer, ampliar y familiarizarse con fenómenos desconocidos, pocos estudiados o que no han sido abordados antes, accediendo al planteamiento y formulación de hipótesis para dar una posible solución al mismo, con base en un buen conocimiento de la realidad del entorno que se desea conocer.

#### 4.4.2. Investigación descriptiva

Autores como (Bernal, 2013) plantea: Es aquella que reseña las características fundamentales o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto. (pág. 122)

Los autores (Delgado & Cervantes, 2014) coinciden que: Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Esta metodología nos facilitara medir, evaluar y recabar información para conocer las relaciones y aspectos de los fenómenos que son objetos de estudio.

Con el objeto de desarrollar y describir cómo influye el modelo de gestión administrativa en relación a la toma de decisiones en las JAAPS del cantón Ambato, para analizar como es y se manifiesta el fenómeno y sus componentes.

#### 4.4.3. Investigación correlacional

Intenta constatar las relaciones entre dos o más variables, sin que sean manipulables. La correlación no permite establecer relaciones casuales entre variables, aunque si hace posible predecir valores en una de ellas a partir de los valores en otra con la que está correlacionada. (Pimienta & de la Orden , 2014)

Como finalidad de esta metodología es medir el grado de relación que puede existir entre las variables, permitiendo medir estadísticamente la influencia de las variables, midiendo la relación que tiene el modelo de gestión administrativa con la toma de decisiones de las juntas.

#### 4.4.4. Investigación explicativa

Para (Delgado & Cervantes, 2014, pág. 8) deduce: Va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos, está dirigido a encontrar a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales.

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa – efecto. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. (Fidias G, 2014, pág. 26)

El objetivo de esta investigación explicativa está dirigido a responder por las causas de los fenómenos físicos o sociales, se centra en explicar la razón del por qué ocurre el fenómeno y en qué manera se manifiesta.

Esto permitió describir el problema objeto de estudio en las JAAPS del cantón Ambato, y dar una explicación del comportamiento de las variables modelo de gestión y toma de decisiones, donde se pudo determinar las causas.

### **4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### 4.5.1. Población

Conjuntó finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Para la elaboración del presente proyecto investigativo se utilizará la población del Parlamento Agua – Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, que consta de un total de 505 socios, de las cuales se detallan en la siguiente tabla 1.

Esto se refiere cuando se conoce el total de la población; es decir para esta investigación se consideró a las doce juntas que tiene más falencias en su gestión, es decir, cada junta está compuesta por cinco miembros (presidente, tesorero, secretario y dos vocales), es por ello que la encuesta se aplicara a la totalidad de la población, que equivale a 60 personas. Es por eso que de termino una población finita.

### Parlamento Agua – Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua

**Tabla 1: JAAPS del cantón Ambato**

Nombre de las Juntas	Nº de socios
1. Junta administradora de aguas de la acequia La Merced	5
2. Junta administradora de agua potable del caserío Yataqui	5
3. Junta administradora de agua potable Río Negro	5
4. Junta administradora de agua potable Colonia Azuay	5
5. Junta administradora de agua potable Puganza Grande y Chico	5
6. Junta administradora de agua potable del caserío El Placer y Quillotro	5
7. Junta administradora de agua potable de las comunidades Catimbo, Sigualo Bajo y Otras	5
8. Junta administradora de agua potable de Surangay	5
9. Junta Regional de agua potable de las comunidades de San Francisco, Santa Rita, Andahualo Alto, El Porvenir y Otras	5
10. Junta administradora de agua potable del caserío Poatug	5
11. Junta administradora de agua potable Regional Putugleo	5
12. Junta administradora de agua potable de Caserío Segovia y Sectores la Merced, San Antonio, Guayrapata, La Floria Chambag, Surangay, San José, Huambalo	5
13. Junta administradora de agua potable de Huambalo	5
14. Junta de agua potable de la Comunidad Calhua Grande	5
15. Junta de agua potable de la Comunidad Calhua Chico	
16. Junta administradora de agua potable de Runtun	5
17. Junta administradora de agua potable del Sector Chaupi Bajo	5
18. Junta administradora de aguas La Merced	5
19. Junta administradora de agua potable de Chilco la Esperanza	5
20. Junta administradora El Progreso	5
21. Junta administradora de agua potable del Barrio Palahua	5
22. Junta administradora de agua potable Santa Lucia, La Libertad de la parroquia Tisaleo	5
23. Junta administradora de agua potable de la parroquia Los Andes	5
24. Junta administradora de agua potable de las comunidades San Pablo y Jerusalén	5
25. Junta administradora de agua potable de la región San Jorge	5
26. Junta administradora de agua potable de la Comunidad Mundug	5
27. Junta administradora de agua potable de Quillan Loma	5
28. Junta administradora de agua potable de Totoras	5
29. Junta administradora de agua potable Capillaucó	5
30. Junta administradora de agua potable de la Parroquia Sucre	5
31. Junta administradora de agua potable Comunidad La Merced	5
32. Junta administradora de agua potable del Sector San José	5
33. Junta administradora de agua potable de Guanguibana	5

34. Junta administradora de agua potable Rio Verde	5
35. Junta administradora de agua potable de la Victoria de Tisaleo	5
36. Junta administradora de agua potable de Agoyan	5
37. Junta administradora de agua potable del Caserío Puñapi	5
38. Junta administradora de agua potable Ambatillo	5
39. Junta administradora de agua potable de la parroquia Yanayacu	5
40. Junta administradora de agua potable de Santa Rosa	5
41. Junta administradora de agua potable del sector Puñachisag	5
42. Junta administradora de agua potable del sector Chocalo Huangalo	5
43. Junta administradora de agua potable del caserío el Topo Rio Negro	5
44. Junta administradora de agua potable comunidad Illagui Chico	5
45. Junta administradora de agua potable de Salate Clementina el Obraje	5
46. Junta regional de agua potable Hualcanga	5
47. Junta administradora de agua potable de Baquerizo Moreno	5
48. Junta administradora de agua potable de Guadalupe – Pingue y Chaupi	5
49. Junta administradora de agua potable de San José de Puñachizag	5
50. Junta administradora de agua potable sector Tiugua	5
51. Junta administradora de agua potable del sector Las Viñas	5
52. Junta administradora de agua potable de la comunidad de Lushcapamba	5
53. Junta administradora de agua potable Huasimpamba	5
54. Junta administradora de agua potable Pishilata	5
55. Junta administradora de agua potable de San José de Poalo	5
56. Junta administradora de agua potable de San José de Puñachisag	5
57. Junta administradora de agua potable Yatzaputzan	5
58. Junta administradora de agua potable El Calvario - Pishilata	5
59. Junta administradora de agua potable de Santo Domingo – San José de Poalo	5
60. Junta administradora de agua potable Virgen pura y limpia	5
61. Junta administradora de agua potable de Huagrahuasi	5
62. Junta administradora de agua potable Los Andes	5
63. Junta administradora de agua potable Unocant	
64. Junta administradora de agua potable Gualcanga San Nicolas	5
65. Junta administradora de agua potable de la Unión y Trabajo Campesino	5
66. Junta administradora de agua potable de la Parroquia Pilahuin	5
67. Junta administradora de agua potable de San José de Puñachizag, Vasconez Hernán y Otros	5
68. Junta administradora de agua potable y alcantarillado de la parroquia Picaihua	5
69. Junta administradora de agua potable Aguajan barrio la Victoria	5
70. Junta administradora de agua potable Constantino Fernández	5
71. Junta administradora de agua potable San Miguelito alto	5
72. Junta administradora de agua potable San Miguelito centro	5
73. Junta administradora de agua potable de las comunidades Angahuana Alto, Bajo, Apatug y Otras	5
74. Junta administradora de agua El lindero Punguloma	5
75. Junta administradora de agua potable Cocha Cementerio	5
76. Junta administradora de agua potable del Barrio Guanguibana	5
77.	5
78. Junta administradora de agua potable de la comunidad de Llangahua	5
79. Junta administradora de agua potable Pogyo El Arenal	5
80. Junta administradora de agua potable y alcantarillado de la Parroquia de Cotalo	5
81. Junta administradora de agua potable de la parroquia Rumipamba/ Comunidades Guangalo, Chocalo Alto y Yayulihui bajo	5
82. Junta administradora de agua potable de Juan B. Vela	5
83. Junta administradora de agua potable de Chacauco Juive Grande y Cusua	5

84. Junta administradora de agua potable de la Parroquia Los Andes caserío El Rosario	5
85. Junta administradora del sistema de agua potable de Hipolongo cuatro Esquina	5
86. Junta administradora de agua potable del caserío Puñachizag	5
87. Junta administradora de agua potable de Quinchicoto	5
88. Junta administradora de agua potable de Quisapincha	5
89. Junta administradora de agua potable de comunidad Calamaca	5
90. Junta administradora de agua potable de Andignato Querochaca	5
91. Junta administradora de agua potable San Fernando	5
92. Junta administradora de agua potable Estancia Alta Baja	5
93. Junta administradora de agua potable de las comunidades San Francisco, San Pedro, San Alfonso	5
94. Junta administradora de agua potable de la comunidad Calhuasig Chico	5
95. Junta administradora de agua potable del caserío Jaola El Rosario	5
96. Junta administradora de agua potable de la comunidad de San Isidro de Tambalo	5
97. Junta administradora de agua potable sector 4 esquinas Pasa	5
98. Junta administradora de agua potable de Sigualo Bajo	5
99. Junta administradora de agua potable de la Pradera	5
100. Junta administradora de agua potable Alobamba	5
101. Junta administradora de agua potable de la comunidad Chaupiloma	5
<b>TOTAL, SOCIOS</b>	<b>505</b>

#### 5.4.2. Muestra

De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) conceptualiza: Es la representación significativa de las características de una población, su estudio se centra en las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

Se utilizará la muestra de doce juntas, considerando que las mismas tienen más falencias en su gestión, a la vez que reúnen las condiciones necesarias para la implementar un modelo de gestión administrativa las cuales son:

- Junta de agua potable de la Comunidad Calhua Grande
- Junta de agua potable de la Comunidad Calhua Chico
- Junta administradora de agua potable de la Comunidad Mundug
- Junta administradora de agua potable Ambatillo
- Junta administradora de agua potable de Santa Rosa
- Junta administradora de agua potable del sector Las Viñas
- Junta administradora de agua potable Unocant
- Junta administradora de agua potable y alcantarillado de la parroquia Picaihua

- Junta administradora de agua potable San Miguelito alto
- Junta administradora de agua potable San Miguelito centro
- Junta administradora de agua potable de Quisapincha
- Junta administradora de agua potable Alobamba

cada junta está compuesta por cinco miembros (presidente, tesorero, secretario y dos vocales), es por ello que la encuesta se aplicara a la totalidad de la muestra, que equivale a 60 personas.

#### 4.6. Operacionalización de las variables

**Tabla 2:** Operacionalización de la variable independiente: “Modelo de gestión administrativa”

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS
Conjunto de acciones orientadas a generar cambios, alcanzar la efectividad de los objetivos, mediante el cumplimiento y aplicación optima de procesos administrativos.	Evaluación institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Debilidades</li> <li>• Amenazas</li> </ul>	¿Conoce usted como miembro de la junta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la organización a la que pertenece?	Encuesta a los miembros de la junta
	Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones</li> <li>• Satisfacción de necesidades</li> </ul>	¿El desempeño de las funciones de la junta con relación a la Gestión Institucional son eficientes?	
	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Valores corporativos</li> <li>• Estrategias</li> </ul>	¿Conoce usted hacia donde está dirigido y orientado la misión, visión y valores corporativos de la junta?	
	Organización Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura administrativa</li> <li>• Departamentalización</li> <li>• Funciones</li> <li>• Responsabilidades</li> </ul>	¿Cuenta con una estructura administrativa definida la institución?	
	Evaluación Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia-Eficacia</li> <li>• Optimización</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Resultados efectivos</li> </ul>	¿Cree usted que la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa fortalecerá el servicio en la junta?	

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 3:** Operacionalización de la variable dependiente: “Toma de decisiones”

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS
Proceso de selección entre dos o más alternativas, comienza con una etapa de detección del problema y pasa por diferentes etapas de evaluación.	Proceso previo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución</li> <li>• Planificar</li> <li>• Organizar</li> </ul>	¿La junta posee un plan o programa establecido que permita medir el cumplimiento y plantear estrategias de mejora en las actividades?	Encuesta a los miembros de la junta
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación</li> </ul>	¿Considera usted que la toma de decisiones ayuda a cumplir los objetivos establecidos de la junta?	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativa</li> <li>• Utilidad</li> <li>• Uso</li> <li>• Importancia</li> </ul>	¿Cree usted que se identifica el problema antes de tomar alguna decisión en la junta?	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección</li> <li>• Disminución de errores</li> </ul>	¿Cree usted que los principales problemas que se dan en la junta es por la falta de toma de decisiones oportunas?	
	Aspecto evaluadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo</li> <li>• Acción</li> <li>• Mejora</li> </ul>	¿Los usuarios obligan a tomar decisiones de emergencia a los directivos de la junta?	

**Elaborado por:** Autora

#### 4.7. Plan de recolección de información

La recolección de los datos hará hincapié en 3 aspectos básicos para el mejor desarrollo del proyecto de investigación:

- Énfasis en la recolección eficiente de los datos mediante instrumentos detallados y definidos que sean acordes a la investigación.
- Ordenar la información generada, para dar paso a la formulación de tablas dinámicas que permitan procesar la información a través de frecuencias porcentuales.
- Interpretación de la información y representación de resultados

**Tabla 4:** Técnicas e instrumentos de recolección de la información

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1. Información secundaria	1.1.Lectura científica	1.1.1. Libros de administración 1.1.2. Libros de procesos administrativos 1.1.3. Libros de toma de decisiones 1.1.4. Artículos de modelos de gestión 1.1.5. Tesis de grado de grado
	1.2.Fichaje	1.2.1. Fichas bibliográficas
2. Información primaria	2.1.Encuesta	2.1.1. Cuestionario

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Autora

Para el proceso de recolección de información se lo realizara mediante la utilización de dos fuentes, primaria y secundaria, las mismas que aportaran al investigador elementos de juicio que contribuyan al desarrollo de la investigación que se presentan con la finalidad de recolectar información que cumpla con las siguientes características:

- Verás
- Objetiva
- Eficiente
- Suficiente

**Tabla 5:** plan de recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Determinar una adecuada gestión administrativa que ayude a tomar decisiones a las JAAPS del cantón Ambato
2. ¿A qué persona o sujeto?	A los socios de las juntas de agua potable y saneamiento
3. ¿Sobre qué aspectos?	La gestión administrativa y la toma de decisiones en las juntas de agua potable y saneamiento
4. ¿Quién?	Alexandra Chungata Cordova
5. ¿Cuándo?	Noviembre - Diciembre
6. ¿Lugar de recolección de información?	Ambato – Comunas
7. ¿Cuántas veces?	Una vez, socios de cada junta (presidente, secretario, tesorero, dos vocales)
8. ¿Qué técnicas de recolección utilizaría?	Encuesta
9. ¿Con que instrumentos?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Se busca el mejor momento a fin de obtener resultados reales

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Autora

#### 4.8. Plan de procesamiento de información

a. Procesamiento y análisis

Ya realizada toda la recolección de datos e información se conducirá a su respectiva tabulación e interpretación.

b. Revisión y codificación

Esta etapa nos permite corregir errores que puedan haberse ocasionado en la redacción del cuestionario

c. Categorización y tabulación de la información

Cada alternativa de respuesta será redactada de forma accesible para el encuestado, mientras que la tabulación será computarizada

d. Selección del estadígrafo

Para la presente investigación se utilizó el estadígrafo SPSS versión 23, el mismo que hizo posible el ingreso, codificación, realizar las tablas de frecuencias y el análisis de datos. A la vez para calcular la confiabilidad y validez del instrumento de recolección de información, se ejecutó el método alfa de Cronbach desarrollado en SPSS. De acuerdo a estos valores se determina el grado de confiabilidad de la encuesta:

**Tabla 6.** Valores alfa de Cronbach

DETALLE	REFERENCIA
Baja confiabilidad	$\leq 0,25$
Fiabilidad media o Regular	$\leq 5,50$
Aceptable	$\geq 0,75$
Consistencia total	$\geq 0,90$

**Fuente:** (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Previo a la aplicación de la encuesta hacia las juntas, se ejecutó una prueba piloto la misma que dio como resultado de 0,924, esto quiere decir, que la encuesta tiene un grado de consistencia total apto para ser aplicado a las 12 juntas administradoras de agua potable y saneamiento del cantón Ambato

**Tabla 7.** Resultados alfa de Cronbach (Prueba Piloto)

		N	%
Casos	Válido	60	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	60	100,0

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>,924</b>	10

**Elaborado por:** Autora

e. Presentación de los datos

Se empleará una presentación grafica circular o de pastel para representar los resultados obtenidos.

f. Interpretación de resultados

Finalmente se realizó el análisis e interpretación de resultados, mismo que facilito revisar los resultados.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Análisis e interpretación de resultados

#### 1. ¿Cuenta con una estructura administrativa definida la institución?

**Tabla 8.** Estructura administrativa de la junta

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válido Definitivamente si	1	1,7	1,7	1,7
Probablemente si	1	1,7	1,7	3,3
Indeciso	4	6,7	6,7	10,0
Probablemente no	8	13,3	13,3	23,3
Definitivamente no	46	76,7	76,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Autora

#### **Análisis**

Aplicada la encuesta a la muestra seleccionada de 60 socios de las Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del cantón Ambato, el 1,70% que equivale a una persona respondió que definitivamente la junta cuenta con una estructura administrativa de la misma manera 1,70% que corresponde a una persona contestó que probablemente la junta cuente con una estructura a diferencia el 6,70% se encuentran indecisos debido a que desconocen el significado de una estructura administrativa, y el 76,70% que representa un mayor porcentaje aseguran que la junta no cuenta con una estructura administrativa definida.

#### **Interpretación**

La estructura administrativa en cualquier organización es indispensable, debido a que a través de la misma los miembros de la entidad puedan desarrollarse de una manera óptima y lograr los objetivos establecidos, suministra métodos que puedan desempeñar las actividades evitando la lentitud e ineficiencia, es por esto que los socios de cada junta consideran que existen duplicidad de funciones impidiendo cumplir a cabalidad el trabajo que le corresponde a cada miembro a más de que no existe niveles jerárquicos establecidos que representen autoridad.

2. ¿Conoce usted como miembro de la junta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la organización a la que pertenece?

**Tabla 9.** Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la junta

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válido Definitivamente si	2	3,3	3,3	3,3
Probablemente si	4	6,7	6,7	10,0
Indeciso	9	15,0	15,0	25,0
Probablemente no	12	20,0	20,0	45,0
Definitivamente no	33	55,0	55,0	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Autora

### **Análisis**

Los resultados de la encuesta aplicada a los 60 socios de las juntas demostraron que el 3,3% reconoce de definitivamente sí reconoce las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la juntas en cuanto al 6,7% asegura que probablemente se reconoce estos factores, el 15% se encuentran indecisos debido a que no tiene una noción sobre el tema en cuestión a diferencia el 20% argumentan que probablemente no identifiquen al instante estos elementos y por ende el 55% restante consideran que definitivamente no tiene bien definidos estas cuatro categorías.

### **Interpretación**

La importancia de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permite tomar mejores decisiones en base al análisis de todo lo que le rodea a la empresa proporcionando información detallada sobre los factores internos y externos que puedan intervenir en el éxito o fracaso de la organización, la mayor parte de los socios respondió que definitivamente no reconocen estos elementos alegando que no se ha logrado la eficiencia al momento de establecer estrategias a futuro y no se ha logrado identificar características de la organización y del sector al cual pertenecen

3. ¿El desempeño de las funciones de la junta con relación a la Gestión Institucional son eficientes?

**Tabla 10.** Desempeño de la gestión institucional

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válido Definitivamente si	1	1,7	1,7	1,7
Probablemente si	1	1,7	1,7	3,3
Indeciso	3	5,0	5,0	8,3
Probablemente no	9	15,0	15,0	23,3
Definitivamente no	46	76,7	76,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Autora

### **Análisis**

De las 60 personas encuestadas, una de ellas representa el 1,70% del total, respondió que el desempeño institucional es definitivamente eficiente en su función, igualmente el 1,70% contestó que probablemente la función que se realiza es algo eficiente, el 5% señala que se encuentran neutros con este enunciado, 9 personas, es decir, el 15% se encuentran mediamente de acuerdo con el postulado y finalmente 46 personas que representan el 76,7% manifiesta un total desacuerdo con esta afirmación.

### **Interpretación**

Las funciones de las juntas con relación a la Gestión Institucional sea eficiente proporciona una flexibilidad y control necesario para que sus miembros puedan obtener resultados en un tiempo determinado, mejorando la calidad administrativas, es por ello que se requiere de nuevas alternativas que fomenten la formación de socios competentes, considerando una pieza central ya que de esto depende la dinámica de los diferentes procesos y actores de la institución.

La mayoría de los socios afirmaron que aún no se constituye factores importantes en el sector de agua potable y saneamiento, recalando que aún se requiere de un proceso que favorezca el dialogo, el análisis y la reflexión.

4. ¿La junta posee un plan o programa establecido que permita medir el cumplimiento y plantear estrategias de mejora en las actividades?

**Tabla 11.** Cumplimiento de estrategias de mejora

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válido	Definitivamente si	1	1,7	1,7	1,7
	Probablemente si	1	1,7	1,7	3,3
	Indeciso	8	13,3	13,3	16,7
	Probablemente no	10	16,7	16,7	33,3
	Definitivamente no	40	66,7	66,7	100,0
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Autora

### **Análisis**

Los resultados de la encuesta determinan que el 1,7% concuerda que la junta si cuenta con un plan como programa establecido que permita medir el cumplimiento y planear estrategias de mejora de igual forma el 1,7% considera que probablemente dispongan de este beneficio para la junta, el 13,3% se sienten confusos sobre el objetivo de esta pregunta con respecto al 16,7% estiman que probablemente la junta no asuma esta estrategia y finalmente el 66,7% aseguran que definitivamente no se ha puesto en marcha ningún plan de mejora.

### **Interpretación**

En la actualidad disponer de estrategias se ha convertido en un factor indispensable para la sobrevivencia de la organización superando la competencia de manera genérica y sostenible con el objetivo de cumplir expectativas actuales y futuras de los usuarios, un plan o un programa determinara la mejor manera de utilizar como combinar los principales recursos de la organización dando privilegio frente a sus competidores, los encuestados han considerado que las estrategias que se han establecido no son en su totalidad reales ni alcanzable por la inexistencia de un plan que controle las actividades de mejora.

5. ¿Cree usted que se identifica el problema antes de tomar alguna decisión en la junta?

**Tabla 12.** Identificación de problemas

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válido Definitivamente si	1	1,7	1,7	1,7
Probablemente si	2	3,3	3,3	5,0
Indeciso	8	13,3	13,3	18,3
Probablemente no	11	18,3	18,3	36,7
Definitivamente no	38	63,3	63,3	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Autora

### **Análisis**

De las 60 personas encuestadas, una de ellas que representa el 1,7% indica que antes de tomar cualquier decisión dentro de la junta primero se identifica el problema, el 3,3% creen que probablemente no se tome en consideración esta idea, el 13,3% señalan que no tienen una noción clara sobre este enunciado con respecto al 18,3% señalan que probablemente no se adopte esta táctica y por ende el restante de los encuestados que representa el 63,3% consideran que definitivamente no se ha tomado la mayor importancia con respecto a esta resolución.

### **Interpretación**

Toda organización no está libre de problemas ya sean menores, mayores o urgentes, esto conlleva un análisis previo para adoptar la mejor solución que beneficie en corto plazo a la organización, estas soluciones implican una toma de decisiones considerando varios aspectos como el grado de riesgo que toma cada una de ellas, la mayoría de los socios encuestados concuerdan que su capacidad para resolver problemas carece de eficiencia y agilidad para brindar soluciones a los inconvenientes ya detectados, hacen hincapié que esto surge porque no se ha emprendido acciones con sentido común y una de ellas es identificar antes el problema.

6. ¿Considera usted que la toma de decisiones ayuda a cumplir los objetivos establecidos de la junta?

**Tabla 13.** Cumplimiento de objetivos a base de toma de decisiones

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válido	Definitivamente si	44	73,3	73,3	73,3
	Probablemente si	8	13,3	13,3	86,7
	Indeciso	4	6,7	6,7	93,3
	Probablemente no	2	3,3	3,3	96,7
	Definitivamente no	2	3,3	3,3	100,0
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Autora

### **Análisis**

Con los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que el 73,3% de los socios de cada junta indican que el definitivamente si se cumplen los objetivo mediante la toma de decisiones, el 13,3% señalaron que probablemente aplicar esta estrategia ayudara a la junta a sobresalir en el sector de agua potable y saneamiento, el 6,7% se sienten indecisos debido a que no se sienten relacionados con este tema a diferencia el 3,3% que equivale a dos personas respondieron que probablemente no sea necesario adoptar esta idea y de la misma manera el 3,3% ratifican que no es vital atribuir tal importancia a la toma de decisiones.

### **Interpretación**

La toma de decisiones implica el análisis exhaustivo de una o varias alternativas que concuerden con las necesidades de la empresa, debido a que esto determina la responsabilidad sobre las acciones que se decida aplicar para facilitar el logro de objetivos, los encuestados ratifican que definitivamente tomar decisiones ayuda con el logro de objetivos en bien de la junta porque consideran que esto ayudara a discusiones más lógicas en torno a los temas a tratar, por ende existe mayor participación por lo que es posible llegar acuerdos asumiendo mayor responsabilidad frente a las metas propuestas

7. ¿Cree usted que los principales problemas que se dan en la junta es por la falta de toma de decisiones oportunas?

**Tabla 14.** Toma de decisiones oportunas

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válido	Definitivamente si	38	63,3	63,3	63,3
	Probablemente si	16	26,7	26,7	90,0
	Indeciso	4	6,7	6,7	96,7
	Probablemente no	1	1,7	1,7	98,3
	Definitivamente no	1	1,7	1,7	100,0
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Autora

### **Análisis**

Aplicada la encuesta se determinó que el 63,3% de los encuestados determinan que definitivamente los problemas que enfrenta cada junta es porque la toma de decisiones no son oportunas al momento que se las requiere, el 26,7% ratifica que probablemente si sea la causa de los problemas, el 6,7% respondieron de una manera neutra debido a que desconocen el tema en cuestión, el 1,7% contestó que probablemente no al igual que el 1,7% definitivamente no concuerdan que los problemas se den por la causa ya mencionada.

### **Interpretación**

La base del éxito de cualquier organización radica en que la toma de decisiones oportunas ayude a reducir la incertidumbre y el riesgo, la actitud correcta para enfrentar alguna decisión debe ser ver los problemas como una manera de aprovechar las oportunidades y no simplemente resolverlos, es por ello la mayoría de los socios respondieron que definitivamente los problemas surgen por la falta de toma de decisiones oportunas y minimice el desempeño de las actividades diarias e impida la búsqueda de un alto nivel competitivo .

8. ¿Los usuarios obligan a tomar decisiones de emergencia a los directivos de la junta?

**Tabla 15.** Decisiones de emergencia

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válido Definitivamente si	40	66,7	66,7	66,7
Probablemente si	11	18,3	18,3	85,0
Indeciso	5	8,3	8,3	93,3
Probablemente no	3	5,0	5,0	98,3
Definitivamente no	1	1,7	1,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Autora

### **Análisis**

Aplicada la encuesta se determinó que el 66,7% de los usuarios admitieron que has sido obligados más de una vez a tomar decisiones de emergencia, el 18% consideran que probablemente en ciertas circunstancias han recurrido a optar a este tipo de decisiones, el 8,3% se siente indecisos sobre cómo han reaccionado frente a esta situación a diferencia el 5% cree que probablemente no ha sido expuesto ante este tema y por último el 1,7% no se ha visto involucrado en estas circunstancias.

### **Interpretación**

Si la toma de decisiones se las elige de manera apresurada sin un procedimiento adecuado y consciente de que conllevara consecuencias como generar desconfianza a los miembros de la organización, incrementar el riesgo, fomentar la irresponsabilidad entre otras, significa que la gestión que asume cada líder no es la adecuada. Es por esto que la mayoría de los socios coinciden que los usuarios los han obligado a tomar decisiones de emergencias porque consideran que no se toma en cuenta con anticipación los intereses de los socios

9. ¿Conoce usted hacia donde está dirigido y orientado la misión, visión y valores corporativos de la junta?

**Tabla 16.** Dirección corporativa de la junta

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válido	Definitivamente si	1	1,7	1,7	1,7
	Probablemente si	1	1,7	1,7	3,3
	Indeciso	6	10,0	10,0	13,3
	Probablemente no	9	15,0	15,0	28,3
	Definitivamente no	43	71,7	71,7	100,0
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Autora

### **Análisis**

Aplicada la encuesta se determina que el 1,7% de los encuestados señalan que no conocen hacia donde está dirigido y orientada la misión visión y valores corporativos de la junta de la misma manera el 1,7% afirma que probablemente reconozca la dirección corporativa de la empresa, el 10% se siente confuso sobre el objetivo de esta pregunta con respecto al 15% indican que probablemente no conocen la idea de esta táctica y el 71,7% que representa la mayoría de socios concuerdan que definitivamente no dominan este tema a tratarse.

### **Interpretación**

Para que la organización alcance el grado de madurez se debe establecer la misión, visión y valores corporativos que alcance un impacto positivo sobre el comportamiento ético de las funciones que se ejecuta, la ventaja de todo esto significa que los miembros de la entidad a la que pertenecen tienen mayor probabilidad de permanecer motivados y tener mayores niveles de productividad, la mayoría de los socios señalaron que definitivamente no conocen hacia donde está dirigido y orientado la junta a la que pertenecen porque consideran que aún no se resalta los beneficios del cambio.

10. ¿Cree usted que la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa fortalecerá el servicio en la junta?

**Tabla 17.** Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válido Definitivamente si	45	75,0	75,0	75,0
Probablemente si	10	16,7	16,7	91,7
Indeciso	2	3,3	3,3	95,0
Probablemente no	2	3,3	3,3	98,3
Definitivamente no	1	1,7	1,7	100,0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Autora

### **Análisis**

Aplicada la encuesta a la muestra seleccionada de 60 socios de las Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del cantón Ambato, el 75% que equivale a la mayoría de los socios definitivamente están de acuerdo que se incorpore un Modelo de Gestión Administrativa con el fin de fortalecer el servicio de las juntas, el 16,7% señalan que probablemente si sería una gran ventaja contar con un modelo de esta índole, el 3,3% no tienen una noción clara sobre la importancia de este modelo, prefieren ver los resultados antes de cuestionar cualquier cosa, el 3,3% creen que probablemente no se útil esta decisión y finalmente el 1,7% recalca que definitivamente no implementaría algo parecido a lo de un modelo.

### **Interpretación**

Un modelo de gestión administrativa proyecta propuestas de mejora y cambio positivo en cualquier organización su prioridad es ejecutar y a la vez potenciar las tareas de forma funcional capaz de transmitir confianza, el objetivo de este manual es el de brindar orientación o información respecto a las diferentes actividades que se desarrollan acorde con lo planificado. Es por eso que gran parte de los socios requieren la implementación de dicho modelo para aplicar procesos administrativos con el fin de hacer realidad el fortalecimiento corporativo.

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo al previo diagnóstico de la presente investigación se concluyó lo siguiente:

- Los directivos de cada junta desconocen alguna estructura formal que indique cuales son las distintas áreas, departamentos y roles asignados mediante línea de autoridad con la finalidad de cumplir con los objetivos de manera fluida y eficiente a través de la gestión administrativa.
- La ausencia del análisis FODA ha impedido identificar los factores internos y externos que podrían afectar al rendimiento futuro de las juntas descartando los recursos y capacidades disponibles de la organización.
- La complejidad que se enfrenta las juntas a nuevas realidades y nuevas problemáticas demanda nuevas respuestas por parte de los usuarios, evidenciando la necesidad de desarrollar nuevas estrategias que garanticen la sobrevivencia de estas instituciones.
- Las juntas carecen de actividades preventivas necesarias para garantizar el cumplimiento y la planificación de estrategias.
- El hecho de que las decisiones se consideren cuestionables y tengan un peso negativo para la organización indica que no se reflexiona sobre las consecuencias que supone no tomar en cuenta el problema que afecte a la junta obstaculizando el cumplimiento de objetivos establecidos.
- La incapacidad de la directiva de cada junta de evitar tomar decisiones de emergencia señala que es necesario implementar un modelo de gestión administrativa que guie al personal a tomar mayor compromiso en el cumplimiento de funciones asignadas.

- Las juntas no tienen en su totalidad definida principios y valores, así como estrategias que sirvan como instrumento de gestión, para fortalezcan su operación y funcionamiento, en el contexto de la misión y visión.
- La propuesta de implementar un modelo de gestión administrativa en las JAAPS del cantón Ambato, constituye un modelo a ser ejecutado para beneficiar un mayor rendimiento individual como colectivo, este modelo facilitará que sus procesos sean más claros garantizando el cumplimiento de roles y funciones de cada miembro con la firme convicción de que pueda ser evaluable, medible y comparable lo que les permitirá ser una institución competitiva en el sector social

## **6. RECOMENDACIONES**

- Diseñar una nueva estructura administrativa que logre implementar y coordinar las actividades realizadas por los integrantes de la junta, con el propósito inmediato de lograr el máximo provecho de los recursos.
- Definir cargos, para que oriente a la gestión del trabajo realizado por la junta, para efectivizar el uso racional del talento humano.
- Aplicar un análisis FODA que permita la socialización de ideas que puedan ser establecidas para enfrentar situaciones positivas como negativas.
- Implementar nuevas estrategias que ayuden a desarrollar enfoques creativos para mejorar el desempeño con relación a la gestión institucional de las juntas con el objetivo de que puedan adaptarse a los cambios constantes del sector.
- Mejorar la toma de decisiones para establecer de mejor manera los procesos administrativos.

- Desarrollar un plan de acción que ayude a las juntas a que sus operaciones sean realizadas bajo un mismo esquema, con una secuencia lógica adecuada, que le permita realizar las actividades en el menor tiempo posible con el propósito de controlar como evaluar los objetivos planteados.
- Las juntas deben desarrollar nuevas habilidades para tomar decisiones lógicas no programadas en forma sistemática, considerando como primera instancia la identificación del problema para dar paso a establecer alternativas acordes a las necesidades que requieran las juntas.
- Actualizar su misión, visión y valores de las juntas con el propósito de que esto represente el motor que lleve alcanzar la excelencia y el cumplimiento de todos sus objetivos.
- La implementación del presente modelo de gestión administrativa, permitirá definir todos los procesos que debe cumplir, amparados dentro de un marco legal vigente por el gobierno actual. La correcta implementación del presente modelo no solo beneficiara a las juntas si no que mejorar la satisfacción de los usuarios y de sus repuestas, generando una ventaja competitiva ante los demás sectores.

## **7. PROPUESTA**

### **7.1. Datos informativos**

**Título:** Modelo de Gestión Administrativa para el sector de Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato.

**Institución ejecutora:** Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato

**Beneficiarios:** Socios de las juntas

#### **Ubicación:**

- Junta de agua potable de la Comunidad Callhua Grande
- Junta de agua potable de la Comunidad Callhua Chico
- Junta administradora de agua potable de la Comunidad Mundo
- Junta administradora de agua potable Ambatillo
- Junta administradora de agua potable de Santa Rosa
- Junta administradora de agua potable del sector Las Viñas
- Junta administradora de agua potable Unocant
- Junta administradora de agua potable y alcantarillado de la parroquia Picaihua
- Junta administradora de agua potable San Miguelito alto
- Junta administradora de agua potable San Miguelito centro
- Junta administradora de agua potable de Quisapincha
- Junta administradora de agua potable Alobamba

#### **Equipo técnico responsable:**

- **Tutor de investigación:** Lcdo. Mg. Mario Padilla Martínez
- **Investigador:** Alexandra Chungata

## **7.2. Antecedentes de la propuesta**

En las Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato, no se ha realizado ningún modelo administrativo que ayude a la toma de decisiones.

En la actualidad toda organización toma la iniciativa de incorporar un modelo de gestión que ayude al proceso administrativo de la planificación, organización, dirección, control y evaluación, facilitando a los administradores establecer acciones que apoyen la consecución de objetivos y metas establecidas por las organizaciones.

En vista de los problemas detectados en los procesos administrativos, además de los factores negativos como la ausencia de un organigrama, análisis FODA y la falta de establecer políticas, principios y valores, se ha hecho evidente un bajo rendimiento en la gestión que debe cumplir cada junta. Sobre la base de consideraciones anteriores se cree necesario desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa.

El desarrollo de esta propuesta generara criterios necesarios para motivar a la adecuada toma de decisiones, su factibilidad se enmarca en que puede ser aplicable en cualquier junta que lo requiera, donde se impulse una excelente gestión en cuanto al servicio que presta y la correcta utilización de los recursos.

## **7.3. Justificación**

Las juntas deben ser gestionas con las mejores prácticas para que dicha gestión sea efectiva, de acuerdo al análisis de las encuestas a los socios, se pudo identificar la necesidad de mejorar la parte administrativa, debido que se mantiene procesos administrativos deficientes, que son incapaces de cubrir los requerimientos que los usuarios demandan, es decir; se determinó falencias con respecto a recursos y el servicio que prestan.

La aceptación de la comitiva de cada junta es notable, ya que de a cerdo con las preguntas se pudo identificar que un alto porcentaje, comparte la idea de que se implemente un Modelo de Gestión Administrativa y que ellos como autores principales sean los que respalden las decisiones.

#### **7.4. Objetivos de la propuesta**

##### 7.4.1. Objetivo general

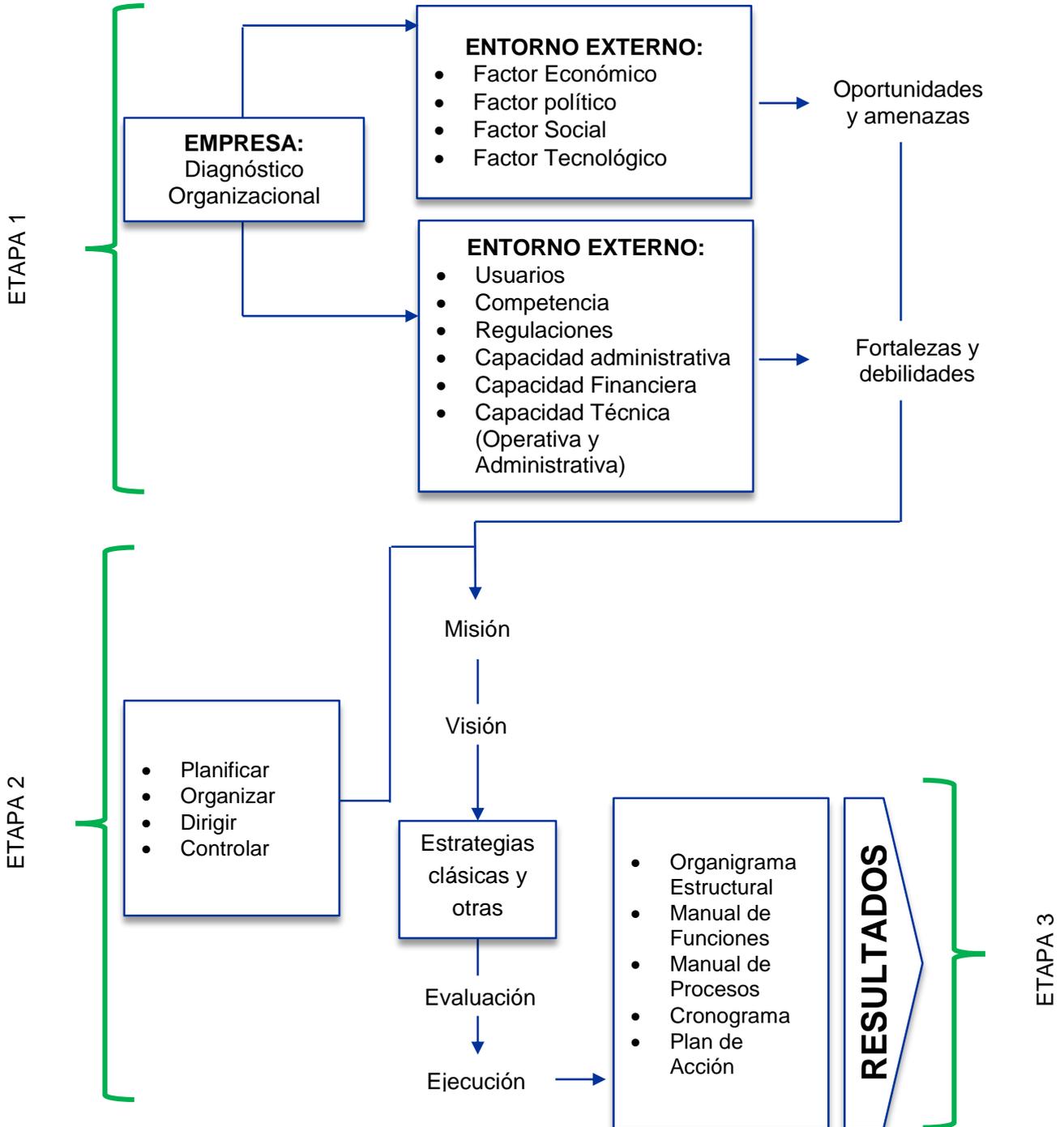
Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa que contribuya a la toma de decisiones del sector de Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato.

##### 7.4.2. Objetivos específicos

- Implementar una proyección filosófica para brindar lineamientos consecuentes y consistentes para las actividades de la organización (Misión, Visión Valores, Políticas, Objetivos y Estrategias)
- Estructurar la parte organizativa de las juntas para que pueda ser implementada mediante procesos de cambio.
- Desarrollar la equidad de responsabilidades para el cumplimiento de un objetivo común.
- Desarrollar los procedimientos, administrativos, financieros, técnicos y operativos para lograr un desempeño organizacional óptimo
- Evaluar de forma permanente y consecuente los procesos administrativos que se implemente mediante el modelo de gestión administrativa

**PROPUESTA PARA LAS JUNTAS ADMINISTRADORAS DE AGUA  
POTABLE Y SANEAMIENTO DEL CANTON AMBATO**

**Gráfico 5.** Modelo de Gestión Administrativa - Planificación Estratégica



Se propone un Modelo de Gestión Administrativa para las Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato basado en los esquemas del Ciclo P.D.C.A (Grafico 2), Modelo de Gestión del Conocimiento (Grafico 3),

Modelo General de Planificación Estratégica (Grafico 4), este modelo posibilita observar un panorama amplio que no solo se concentra en lo interno, si no a la vez en el entorno; los cuales deben ser controlados a fin de anticiparse a los cambios y realizar cambios pertinentes para mantener las ventajas. Constituye el inicio de realizar un análisis que permita a la organización pensar frente a su proyecto empresarial y generar una respuesta efectiva a su entorno estratégico.

En conclusión, se aplicará este modelo con el objetivo de desarrollar un análisis de soporte, comunicar e implementar las estrategias elegidas, su desarrollo, es formal asegurando de alguna forma que la información sea relevante para tomar decisiones estratégicas integrando sucesos internos y externos a fin de realizar un diagnóstico que le permita un futuro organizacional en las juntas.

### **Concepción metodológica del modelo y sus procedimientos**

#### **ETAPA 1**

##### **Diagnóstico organizacional**

El acceso al servicio de agua potable y saneamiento es escaso en la zona rural, por lo cual las JAAP son resultado de la iniciativa propia de los moradores de dicha zona, que han logrado dotar de agua potable por tuberías a sus diferentes sectores. Frente a esta realidad, la legislación ecuatoriana en el año 1979<sup>1</sup> reconoce a las organizaciones comunitarias que gestionan el agua y saneamiento, mediante la normativa que rige a las Juntas Administradoras de Agua Potable.

En este mismo año se hizo énfasis a un esfuerzo intencionado de modernizar el estado que identifica como referente de gestión a la organización comunitaria y/o sus representantes colectivamente elegidos, dando paso a una visión comunitaria con valores de cosmovisión andina.

La calidad, eficiencia y sostenibilidad en la cobertura de agua potable y saneamiento es insuficiente; existen perdidas económicas del orden de USD 100

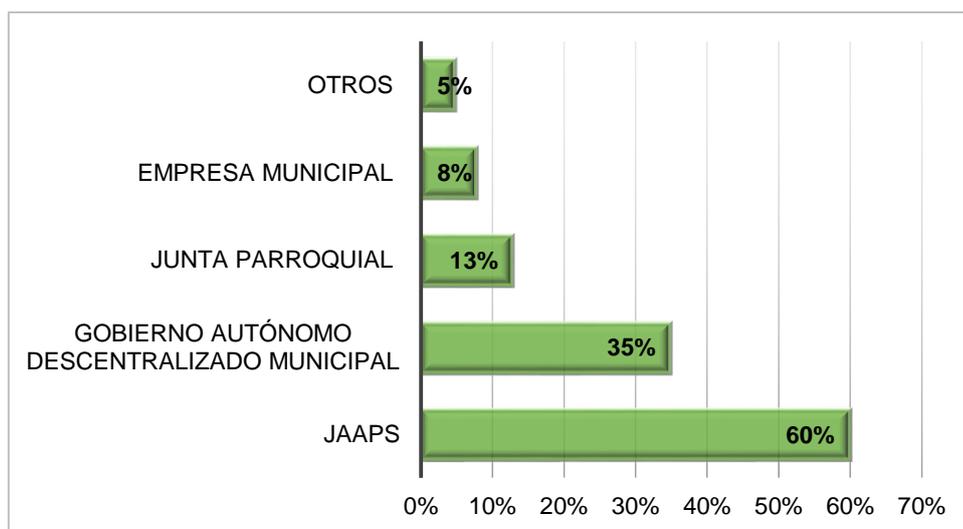
---

<sup>1</sup> Ley de las Juntas Administradoras de Agua potable y Alcantarillado, Registro Oficial N°. 802, 29 de marzo de 1979

MM/ año por concepto de agua no contabilizada, causado por la debilidad en las capacidades gerenciales para las prestaciones de los servicios o catastros no actualizados; planificación incompleta, falta de mantenimiento correctivo y preventivo de las infraestructuras como los equipos, deficiente capacitación de los operadores y gestores etc. (ARCA, 2016).

En la actualidad el Gobierno del Ecuador, mediante la Constitución de la República del Ecuador, 2008, el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (PNBV) y la Estrategia Nacional para la Igualdad y Erradicación de la Pobreza (ENIEP), ha ubicado al sector del agua potable y saneamiento un espacio vital dentro de la agenda de desarrollo del país, alcanzando que las distintas estructuras del Estado alineen sus esfuerzos para acrecentar significativamente el acceso a este servicio básico. (SENAGUA, 2016).

Según la Normativa Legal del Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y con el apoyo de SENAGUA señalan que es competencia de los Gobiernos Municipales abastecer de servicios de agua potable y saneamiento a las parroquias rurales de cada cantón. Sin embargo, por la distancia que distingue el área urbana y la rural estas últimas salen administrar el agua por cuenta propia. Es decir, el 60% son JAAPS en el área rural. Grafico 16 (Garzón López, 2015)



**Gráfico 6.** Operadores de Agua Potable y saneamiento en el sector rural

**Fuente:** Programa de Infraestructura Rural de Saneamiento y Agua

Las JAAPS del Cantón Ambato, fueron concebidas con el propósito de mejorar la calidad y cantidad de agua, para esto es necesario un marco de reglas claras y ejecutables, para que se fortalezcan, legitimen y se impulse una operación sostenible para el bienestar de la comunidad, al cubrir un servicio eficiente permitirá un desarrollo social, económico, y de salud de las personas ubicadas en el cantón, considerando que la gran mayoría de las juntas incumple con el marco administrativo, económico y laboral y administrativo, lo que expone a sanciones y demandas generando una alta vulnerabilidad. (Banco de Desarrollo de América Latina , 2016)

Si bien las JAAPS del cantón Ambato podrían ser la alternativa viable para la autogestión del servicio de agua y saneamiento, las condiciones en que se desempeñan en la actualidad no son las más favorables. Como primera instancia, su situación legal no es la más adecuada, según la Subsecretaria de Agua Potable, Saneamiento y Residuos Sólidos del MIDUVI, las JAAPS que cuentan con personería jurídica y están legalmente registradas constituyen apenas el 48%, es decir, su formalidad se convierte en un problema no solo en la parte legal sino en lo financiero.

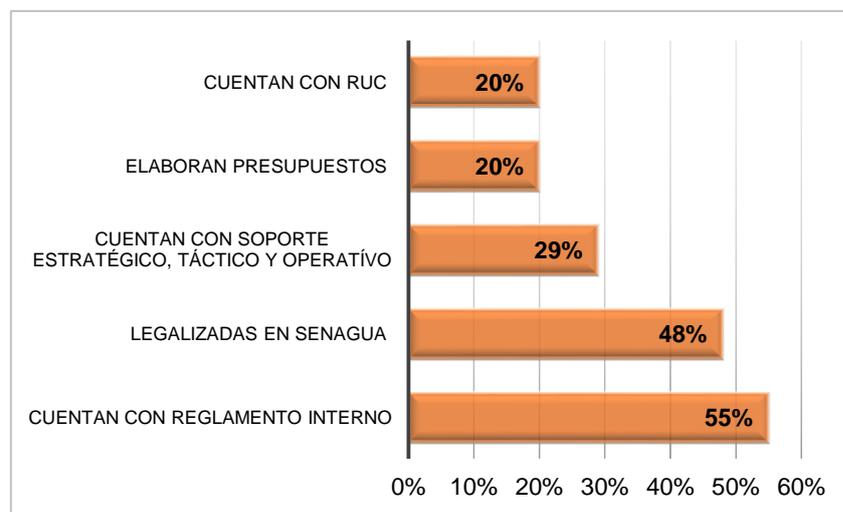
Además, la existencia de un reglamento interno que constituya las condiciones para la rendición de cuentas, es trascendental, pues fomenta una cultura de pago en las comunidades, facultando que los usuarios participen como miembros activos de la gestión y conozcan el destino de sus aportaciones y pagos realizados. Pero en la mayoría de casos las JAAPS no manejan este reglamento, SENAGUA señala que el 45% no trabaja con este reglamento.

Adicionalmente, el soporte estratégico, táctico y operativo es necesario para su funcionamiento, el cual indica que limitadamente el 29% de las JAAPS posee organigramas, plan de acción, estrategias políticas etc. Lo que representa una escasa probabilidad de prestación de servicios como tomar decisiones de manera eficiente.

Otro aspecto relevante, se conoce que el 20% de las JAAPS del cantón Ambato cuentan con el Registro Único de Contribuyente (RUC), lo que significa que el 80% restante no realiza una facturación efectiva y a la vez adecuada.

Además, la elaboración y control del presupuesto es otra particularidad importante que el 80% de las JAAPS carecen de un control y registro adecuado de las cuentas. es decir, no alcanzan a cubrir sus costos y mucho menos a realizar mejoras en su servicio.

**Gráfico 7.** Situación Actual de las JAAPS del cantón Ambato



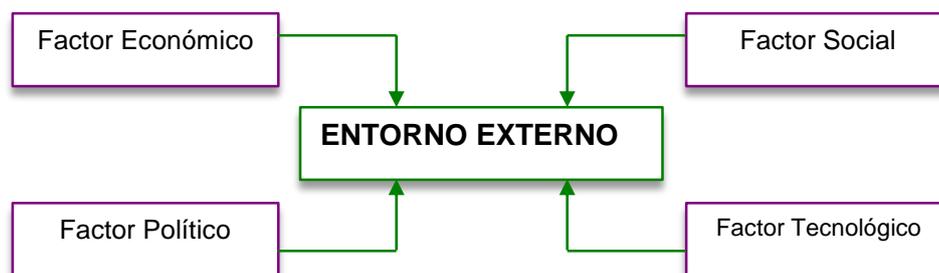
**Fuente:** Programa de Infraestructura Rural de Saneamiento y Agua

Con todo lo descrito anteriormente, se puede deducir que la base fundamental para el funcionamiento de las JAAPS del cantón Ambato es que los usuarios sean partícipes de su gestión. Además, es indispensable que cuenten con una guía práctica y accesible para orientar su gestión y por ende tomar decisiones.

## Entorno externo de las JAAPAS del cantón Ambato

El análisis externo comprende el ámbito que rodea a las JAPPS del cantón Ambato, mediante las siguientes variables se podrá identificar amenazas como oportunidades para su fundamentación.

**Gráfico 8.** Análisis del Entorno Externo



**Fuente:** Análisis Estratégico de la Empresa (Ventura Victoria, 2015)

### a. Factor político

Un avance importante en el gobierno del Eco. Rafael Correa constituye la responsabilidad del estado y el reconocimiento de la gestión comunitaria de los sistemas de agua potable y saneamiento, en aplicación de los principios constitucionales de dignidad y equidad, asegurando el disfrute de un mismo nivel y calidad del servicio de toda la población, así como lo establece la Constitución de la República del Ecuador, 2008 en los artículos:

**Art. 12.-** “El derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable. El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescindible inembargable y esencial para la vida”.

**Art. 66.- numeral 2** “El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso, y ocio, cultura física, vestido seguridad social y otros servicios sociales necesarios”.

**Art. 314.-** “El estado será responsable de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructura portuarias y aeroportuarias y los demás que determine la ley”.

**Art. 318.-** “La gestión del agua será exclusivamente pública o comunitaria. El servicio público de saneamiento, el abastecimiento de agua potable y el riego serán prestados únicamente por personas jurídicas estatales o comunitarias”.

“El estado fortalecerá la gestión y funcionamiento de las iniciativas comunitarias en torno a la gestión del agua y la prestación de los servicios públicos, mediante el incentivo de alianzas entre los público y comunitario para la prestación de servicios”.

El PNBV 2013-2017 tiene como política o lineamiento estratégico garantizar el acceso universal, permanente, sostenible y con calidad al agua segura y a servicios básicos de saneamiento, con pertinencia territorial, ambiental, social y cultural. Este plan define como metas sectoriales que el 95% de las viviendas en el área rural tengan sistemas adecuados de eliminación de excretas y que un porcentaje similar cuenten con acceso a la red pública de agua, como lo detallan los siguientes artículos:

**Objetivo 3** afirma. “Mejorara la calidad de vida de la población”

**Lineamiento 3.10. afirma.** “Garantiza el acceso universal, permanente, sostenible, y con la calidad a agua segura y a servicios básicos de saneamiento, con pertinencia territorial, ambiental social y cultural”

**literal b)** “Fortalecer la capacidad de regulación, planificación y gestión de los distintos niveles de gobierno para lograr eficiencia y sostenibilidad en los servicios de agua y saneamiento”.

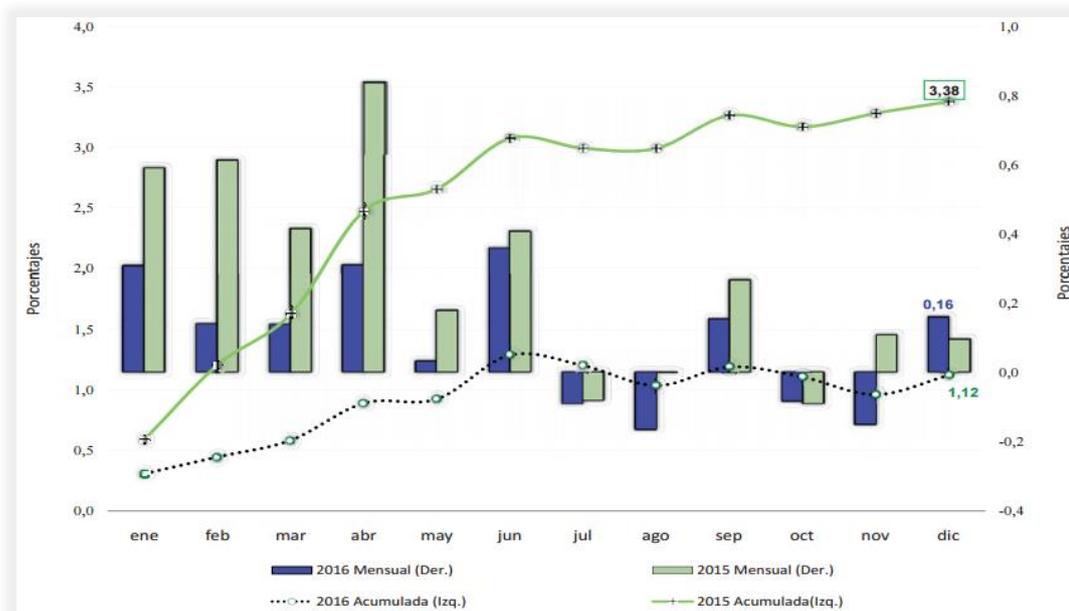
Esto invita a reubicar al sector de agua potable y saneamiento parte de un sistema único en el que es inseparable de la sociedad, de la cultura y de la naturaleza misma, su criterio fundamental es garantizar el beneficio común. La eficiencia y la administración no tienen como objetivo el incremento de capital, si no la mejora del bienestar de la comunidad. Es vital una regulación que fortalezca y amplíe los logros de la alianza público-comunitaria para evitar cambios político-administrativo o las diversas visiones de las autoridades de turno.

b. Factor económico

En el caso de proyectos de agua potable y saneamiento en el sector rural, la estimación de los beneficios de los proyectos se puede apoyar en los indicadores económicos sobre la actividad organizacional se detallan a continuación:

- Inflación

En diciembre de 2016, la inflación mensual cerró en 0.16%, porcentaje superior al registrado en los tres últimos meses y de igual forma superior al del mismo mes del año anterior (0.09%). Por su parte la inflación anual se ubicó en 1.12% manteniéndose sin mayores variaciones en los cuatro últimos meses.

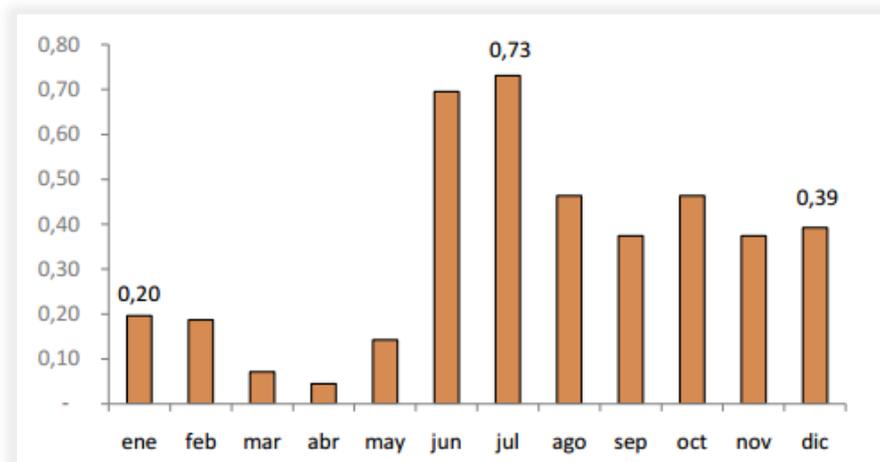


**Gráfico 9.** Inflación Mensual y Anual del Índice de Precios al Consumidor 2015-2016

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Los sectores de Agropecuario y Pesca - Agroindustria en diciembre 2016, registran una inflación acumulada de -0.69% y 16% respectivamente, la sección industria registro la mayor inflación acumulada 1.60%, le sigue los servicios con 0.39%.

**Gráfico 10.** Inflación Acumulada- Sector Económico: Servicios diciembre 2016



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

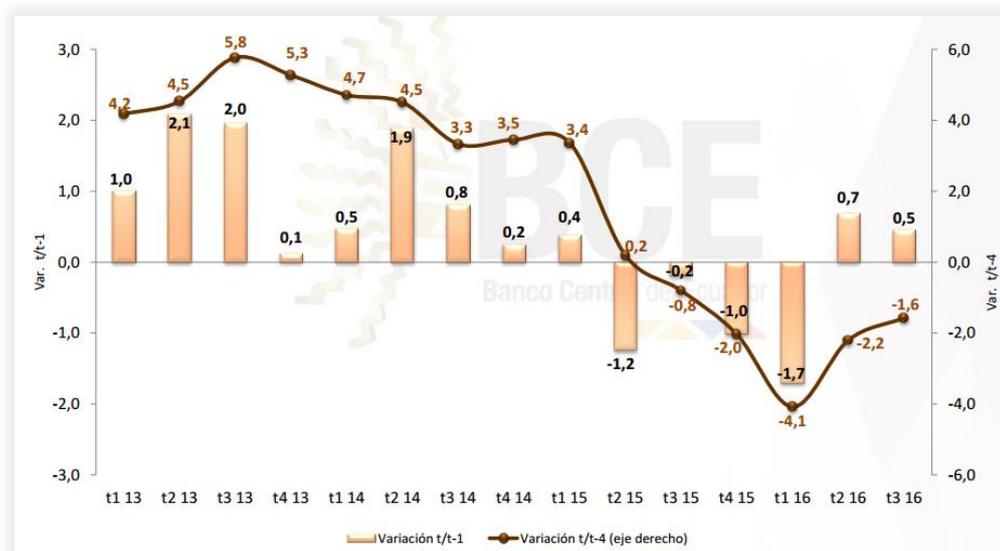
El incremento de la inflación ocasiona problemas en distintos sectores económicos, influyendo negativamente sobre la calidad de vida de la población, que supone una pérdida continua en el poder adquisitivo. Si los ingresos no se ven incrementados, cada vez es difícil adquirir bienes y servicios, es decir, las familias más vulnerables en este caso el sector rural, no podrá cubrir sus necesidades, preocupando a las JAAPS en cuestión de cobro de servicio de agua.

- Producto Interno Bruto (PIB)

Algunos estudios económicos han demostrado que los países en desarrollo, pierden anualmente entre 1% y el 2% de su Producto Interno Bruto (PIB) por la carencia de servicios de calidad en agua y saneamiento rural (CEPAL, 2015).

Durante la última década, Ecuador ha evidenciado un crecimiento positivo del PIB siendo el 2011 el mejor año con un crecimiento de 7,9%, mientras que el peor año fue el 2015 con solo 0,3%. Sin embargo, para el tercer trimestre del año 2016, el PIB volvió a cifras positivas mostrando una variación trimestral de 0,5% y una variación inter-anual de -1,6%.

**Gráfico 11.** Producto Interno Bruto – PIB 2007=100, Tasas de variación trimestral 2016



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

El gobierno ecuatoriano ha llevado durante los últimos cuatro años un significativo plan de inversiones en el tema de mejoramiento de agua potable y saneamiento, no obstante, se tiene retos mayores, por lo que, si se va a mantener el nivel de inversión, se requiere una mayor eficiencia en la ejecución de los proyectos

- Tasa de interés

Considerada una de las variables macroeconómicas básicas, pues de ella depende el desempeño de una economía, las tasas bajas ayudan al crecimiento de la economía, debido a que facilitan el consumo y por tanto existe mayor demanda de

productos, a la vez, las tasas altas favorecen al ahorro y frenan la inflación, debido a que el consumo disminuye al incrementarse el costo de deuda. (Ortíz Soto, 2001)

El Banco Central de Ecuador al establecer porcentajes de tasas de interés, toma en cuenta el riesgo que involucra, debido a que ayuda a conocer con exactitud y previamente el valor de los costos de las transacciones, es decir, maneja las tasas de interés principalmente para frenar la inflación, aumentando la tasa para detener el consumo, o disminuyéndola ante una posible recesión.

Tasa de Interés Activa:

La tasa activa es la tasa cobrada por los bancos al conceder préstamos a sus clientes, es la variable clave en la economía ya que señala el costo de financiamiento de las empresas. Para el año 2016 la tasa activa finalizó con un 8.38%, por lo tanto, podemos decir que el interés se mantiene, el mismo se aplica con el fin de que el dinero no pierda poder adquisitivo.

**Gráfico 12.** Tasa de Interés Activa – Mensual 2016<sup>2</sup>



**Fuente:** TRADING ECONOMICS (2016)

**2 Obtenido de:** <http://es.tradingeconomics.com/ecuador/interest-rate>  
<http://www.revistagestion.ec/?s=tasas+de+interes+2016&submit=Buscar>

Las JAAAPS del cantón Ambato tienen incidencia únicamente la tasa de interés activa ya que las juntas no realizan en instituciones financieras.

### c. Factor social

El factor social involucra un conjunto de valores, principios, normas y políticas que adoptan los pueblos y grupos sociales en una determinada sociedad con la finalidad de coexistir de manera pacífica, democrática y civilizada (Mejía, Castillo, & Vera, 2016). En base ello, se define temas para el desarrollo y progreso nacional.

Según estudios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el gasto social debe permitir que las necesidades de la comunidad sean el motor para enfocarse en la mejora de la calidad de vida de la población urbana con el fin de que puedan estar a la par con otros sectores que de a poco se van desarrollando, reduciendo la inequidad existente en servicios básicos, salud, educación, vivienda y otros factores.

Mediante este factor se pretende identificar las necesidades comunitarias vinculadas al Agua Potable y Saneamiento, las condiciones de partida en cuanto a la cobertura, calidad y continuidad a los servicios de agua potable y saneamiento, No obstante, además de las cuestiones técnicas a verificar para dimensionar obras y las alternativas técnicas disponibles sin olvidar las condiciones que se debe regir este factor:

- Prever de manera gratuita o subsidiada servicios que mejore la calidad de vida y disminuya la pobreza
- La contribución debe vincularse a la capacitación del capital humano.
- Desempleo

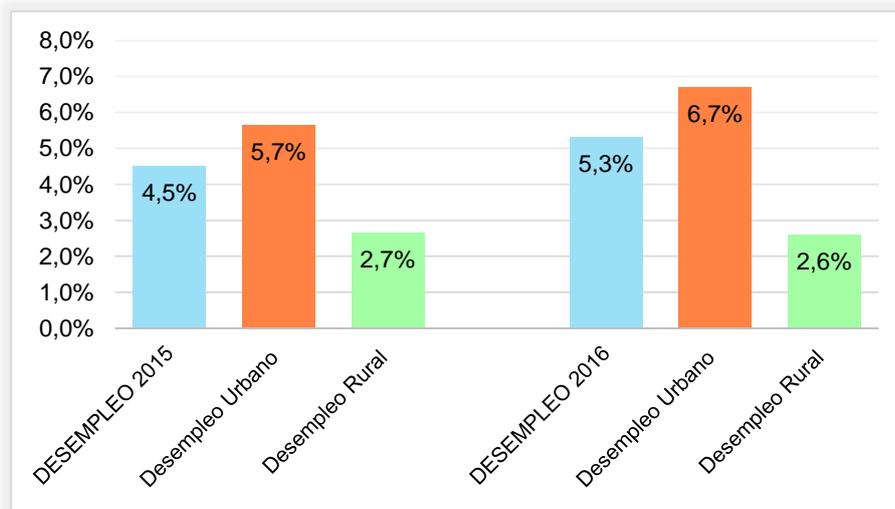
El desempleo se presenta como la pérdida de ingreso familiar, y como consecuencia una mala calidad de vida para la población ecuatoriana, debido al hecho de mejorar sus condiciones de vida está condicionada por la falta de

servicios básicos como de vivienda inapropiada, índices de natalidad y morbilidad como también el poder adquisitivo.

El descenso del nivel de desempleo es una ventaja para las JAAPS, de esta manera la población rural del cantón Ambato se beneficiará de mejores ingresos y podrán acoplarse a los nuevos valores que se pretenden proponer por el servicio de agua potable y saneamiento.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Ecuador registro en el último trimestre una tasa de desempleo del 5,3% a nivel nacional. Esta realidad se traduce en una tasa mayor a la de 2015 que fue de 4,5%, e indistintamente el desempleo urbano en los dos años registra un aumento significativo mientras que el rural se mantienen estadísticamente estable El Universo (2016; Internét).

**Gráfico 13.** Tasa de desempleo (Desempleo Urbano y Rural) 2015-2016



**Fuente:** Diario el Universo – Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Suramérica (ANDES)

El deterioro de los niveles de empleo se da por un menor crecimiento en la economía y la inseguridad para la inversión, además, una de las causas más notorias es la caída del petróleo que ha expuesto lo poco eficiente que es el estado en administrar los recursos de la bonaza petrolera, así como supuestas deficiencias del modelo económico. El Universo (2016; Internet), Andes (2016; Internet)

- Salario mínimo vital

Se define la cantidad mínima de dinero que un empleado recibirá por sus labores realizadas, en Ecuador para el 2016 su monto es de 366 dólares. Este valor representa un incremento de 12 dólares del salario del año 2015 que es de 354.

El aumento de 3,4% al salario básico coincide con el índice de inflación, es decir, se compensa la pérdida del valor del dinero en el tiempo para quienes reciben el mismo, esto se considera una amenaza ya que durante los tres últimos años el salario no se ha incrementado en el mismo porcentaje que la inflación y la productividad por lo existe una brecha entre los precios y los salarios.

Al incrementar el salario básico a los prestadores públicos que son los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) quienes prestan los servicios de manera directa y/o a través de empresas que prestan los servicios de agua potable y saneamiento en las áreas rurales, debe existir un mayor compromiso para con las juntas con el objetivo de mejorar su calidad de vida (SENAGUA & ARCA, 2016).

#### d. Factor tecnológico

Para desarrollar la gestión integrada de agua potable y saneamiento se requiere la construcción de infraestructura y la adopción de nuevas tecnologías, frente a esta demanda, el país no muestra una conciencia clara de su urgencia y muestra una debilidad en la capacidad de adopción, implementación o cambio de tecnología.

Las exigencias en el tema de nuevas tecnologías, apropiadas a la realidad de cada junta, consideran desde la infraestructura de obras civiles, equipamiento, software para la gestión de la información, recursos humanos capacitados, fortalecimiento de la institucionalidad y una población comprometida con el propósito de agua y saneamiento

En el área de los servicios básicos el desarrollo de la tecnología de información, es un aspecto clave para la gestión integral de los recursos hídricos, porque

permite mejorar el diseño de las intervenciones y acelerar su proceso de implementación; con la optimización de tiempo y recursos, acortamiento de fronteras mejoramiento de ingresos a nuevos mercados entre otras. A pesar de reconocer su importancia las JAAPS del cantón Ambato en todo su transcurso institucional no han utilizado ningún tipo de software para agilizar sus operaciones ya sean administrativas, contables, técnicas etc.

#### e. Factor legal

Está compuesto por un conjunto de leyes y reglamentos, que tienen por objetivo normar las actividades de una organización de acuerdo al sector en el cual se desenvuelve. La existencia de leyes y regulaciones cumple con dos propósitos esenciales:

- Promover la competencia, resguardando a las empresas unas de otras.
- Reforzar mercados justos para servicios, protegiendo a los consumidores.

El factor legal en el Ecuador incide directamente en la prestación de servicios, debido a la existencia de lineamientos políticos conlleva al cumplimiento y regulación del funcionamiento legal de toda organización, en este caso, las JAAPS del cantón Ambato están amparadas por la Constitución de la República del Ecuador 2008, Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, Decreto Ejecutivo No. 310 y el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización, mediante estos estatutos podrán realizar todas sus actividades de una manera más adecuada, generando confianza en su personal y sobre todo en sus usuarios.

## **Entorno interno de las JAAPS del cantón Ambato**

### **a. Usuarios**

Las JAAPS del cantón Ambato indistintamente monitorean alrededor de 225 medidores de agua que permiten a una población rural aproximada de 165.185 habitantes tener un punto de agua dentro de la zona de las distintas comunas entre personas naturales y jurídicas.

Los usuarios tienen una estrecha influencia sobre las juntas, a causa de que los mismos mediante las Asamblea de Usuarios son los que toman las decisiones respecto a las acciones a tomar y seguir, incluso llegan a influir sobre el desarrollo de los procesos de la organización.

### **b. Competencia**

A nivel nacional, existe un sin número de Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento que ofrecen administración del servicio. Sin embargo, esto no representa riesgo, puesto que este organismo no tiene competidor alguno: son las únicas instituciones que dirigen a los actores participes del sector de diferentes formas: desde la formulación de políticas a nivel nacional hasta el marco de trabajo de los proveedores de servicio. Estas instituciones y políticas en su conjunto tienen el objetivo de crear incentivos para mejorar la provisión del servicio

### **c. Regulaciones**

Las organizaciones tienen una regulación interna la cual diagnostica cuales son las deficiencias del servicio de agua y saneamiento, permitiendo direccionar los programas o las inversiones para resolver los problemas que tienen, considerado como un aspecto clave del proceso de institucionalización de los servicios, esto genera información para tomar decisiones con el afán de difundirlos entre la población.

La regulación de las JAAPS del cantón Ambato se encuentran a cargo de la ARCA, SENAGUA, y el GADMA, las mismas que monitorean y evalúan los aspectos técnicos del sistema de agua potable y saneamiento como son las fuentes o captación de agua, los tanques de saneamiento, el estado de los mismos las tuberías.

A la vez evalúan al prestador del servicio, al operador, la junta, el comité, la asociación etc. En esta situación se evalúa si se está cobrando las tarifas de acuerdo lo establecido en la ley; el grado de morosidad; si se llevan las cuentas adecuadamente; si tiene estados financieros: ingresos egresos; la cantidad de recursos que se necesita para operar y mantener adecuadamente los sistemas.

#### **d. Capacidad administrativa**

Las JAAPS del cantón Ambato en la actualidad no cuentan con el personal adecuado, que este a cargo y se responsabilice por el área contable, financiera, administrativa y de operación. Quien asume estas funciones es el presidente o en ocasiones el tesorero/a, lo que provoca situaciones conflictivas derivadas por la inadecuada asignación de deberes.

Esto a su vez ha generado la pérdida de una visión de largo plazo, que defina de manera integral las prioridades y proyectos que deben ejecutarse en bien de las juntas; como dar un seguimiento eficaz al desarrollo de los mismos para identificar y controlar de manera oportuna los factores que puedan poner en riesgo su ejecución

- Administración de personal

La falta de equidad salarial y reconocimiento al personal que conforma cada junta, se ha vinculado con la desmotivación de los mismos, el volumen de trabajo suele ser excesivo y no es compensado con una remuneración justa, lo que con el tiempo ha generado discontinuidad en las actividades que debe ejercer y cumplir cada miembro de la directiva.

Dentro de las JAAPS únicamente es remunerado el trabajo del operador (mantenimiento, debido a que el resto de las personas lo hacen de manera voluntaria, con la visión de trabajar en bien de la junta.

- Administración de Procesos

La administración de procesos que ejecuta las JAAPS del cantón Ambato se ha convertido en una tarea complicada, uno de los factores ya mencionados es la inexistencia del personal adecuado los mismos que no ofrecen una visión sistemática de las actividades de la organización, impiden predecir y controlar el constante cambio que se enfrentan.

Se considera como segundo factor la ausencia de políticas de control, ya que mediante las mismas se puede mejorar el desempeño de las juntas, mejorando el uso de los recursos disponibles.

- Administración de Activos

El manejo de los activos que gestiona las juntas no tiene un custodio encargado y responsable de su administración, son utilizados según requiera cada persona o departamento que forma parte de la organización. En la actualidad cada junta no cuenta con instalaciones adecuadas para el manejo y almacenamiento de la maquinaria y materiales utilizados en los procesos, técnicos - operativos y de mantenimiento.

A falta de un espacio físico suficiente (oficinas y bodegas) ha generado una deficiente manipulación de los equipos, materiales y maquinaria como a la vez, una incorrecta atención al usuario.

#### e. Capacidad financiera

Constituye las unidades de presupuestos y tesorería, encargadas de todo lo relacionado con la situación financiera de la junta.

- Contable

La contabilidad de las juntas, en la actualidad no es realizada por ninguna persona especializada en el tema en este caso un contador público autorizado, pues únicamente son los tesoreros de cada junta quienes llevan los registros de las actividades económicas que se ejecutan en las juntas, lo realizan de manera manual sin un software que lo respalde.

El no llevar contabilidad dentro de las juntas genera inconvenientes al momento de la rendición de cuantas ya sea mensual, trimestral o anual, ya que dicha información no suele ser oportuna y precisa, por lo que los usuarios en ocasiones desconfían de su veracidad provocando retraso en la verificación de documentos.

- Presupuesto

Las JAAPS del cantón Ambato no proyectan presupuestos para ninguna actividad que desee realizar la organización, aspecto necesario para establecer referencias respecto de los ingresos y egresos futuros, además de la realización de comparaciones anuales que siempre son importantes para la toma de decisiones.

- Tesorería

Los tesoreros/a de cada junta, previa autorización del presidente, es el único encargado y responsable del manejo del dinero.

#### **f. Capacidad técnica (operativa y administrativa)**

Considerado como el conjunto de tareas y procesos tanto administrativos como operativos, que vinculados entre si determina la capacidad para conseguir que la organización pueda brindar un servicio eficiente, efectivo y económico de agua potable y saneamiento. Esto se establecería de mejor manera mediante controles internos y manuales de procedimientos sobre como deberán ser llevados los

distintos procesos en las juntas, y cada cierto tiempo realizar su respectivo seguimiento para verificar si los mismos han sido debidamente aplicados.

Las juntas carecen de recursos humanos que supervisen y controlen cada uno de los procesos que lleva consigo un proyecto comunitario de agua potable y saneamiento, las juntas disponen de un operador y maquinaria básica para cumplir los compromisos, pero no cubren en su totalidad los propósitos proyectados por parte de la organización, enfocados en brindar un servicio de confianza y a la vez de calidad. Por otro lado, a pesar de no contar maquinaria moderna, existe un control periódico por parte del operador de cada junta.

### **Análisis FODA**

La matriz FODA nos brindara información de diagnóstico para la adecuada toma de decisiones, identificando los distintos giros estratégicos que las directivas de cada junta tienen que realizar para su mejor manejo.

#### **a. Matriz externa: oportunas y amenazas**

**Tabla 18. FODA - Matriz Externa**

<b>FACTORES</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Políticos Legales</b>		
Inestabilidad política del país		x
Cambios de ideología política		x
Cambios constantes en el mercado legal y tributario		x
Regularización de la estabilidad laboral	x	
<b>Económicos</b>		
Disminución constante de la inflación		x
Incremento del PIB	x	
Tasa de Interés Activa mayor a la Tasa de Interés Pasiva		x
Deterioro de la capacidad adquisitiva de la población		x
<b>Sociales</b>		
Disminución del nivel de desempleo	x	
Incremento del salario básico unificado	x	
Desigualdad social entre el sector urbano y rural		x
<b>Tecnológicos</b>		
Acceso a la tecnología	x	
Continua avance y desarrollo tecnológico	x	

**Elaborado por:** Autora

b. Matriz interna: fortalezas y debilidades

**Tabla 19. FODA – Matriz Interna**

<b>FACTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Usuarios</b>		
Exigencia de un servicio de calidad		x
Demora en el tiempo de respuesta de requerimientos y necesidades de los usuarios		x
Compromiso de colaboración de los usuarios para con la organización	x	
<b>Proveedores</b>		
Entrega oportuna y segura de materiales	x	
Buena relación con los proveedores	x	
Facilidades de pago	x	
Precios bajos de materiales	x	
Precios accesibles en contratación de mano de obra	x	
Precios altos en alquiler de maquinaria		x
<b>Competencia</b>		
No existe competencia	x	
<b>Capacidad Administrativa</b>		
Ausencia de misión, visión, objetivos, estrategias, principios y valores		x
Carencia de un organigrama estructural		x
Centralización de funciones		x
Carencia de manuales e incentivos para el desarrollo de actividades		x
Falta de políticas de control		x
Falta de definición de procesos		x
Falta de espacios físicos (instalaciones propias)		x
Falta de personal para la ejecución de tareas internas y externas		x
Motivación y compromiso del personal	x	
Liderazgo por parte de la directiva	x	
Ausencia de capacitación al personal administrativo y técnico		x
Inequidad Salarial		x
Falta de control y evaluación de la gestión administrativa		x
<b>Capacidad Contable - Financiera</b>		
Carencia de un software contable		x
Falta de recursos económicos		x
Falta de manejo del presupuesto		x
Deudas sin cobrar a usuarios		x
No cobro de consumo justo por el servicio		x
Falta de control y evaluación de la gestión contable financiero		x
<b>Capacidad Técnica</b>		
Falta de mantenimiento continuo a conexión, equipos, materiales y maquinaria		x
Experiencia en el manejo técnico	x	
Ausencia de asesoría técnica		x
Falta de control y evaluación de la gestión técnica		x

**Elaborado por:** Autora

## **Ponderación de la Matriz**

El proceso para formular las matrices de evaluación consiste de cinco etapas:

1. Elaborar una lista de los factores relacionados a las juntas tanto oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades
2. Asignar a cada factor un valor o peso entre 0,0 (no importante) hasta 1,00 (muy importante), el valor otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los valores desde dar un total de 1,0.
3. Asignar una calificación entre 1y 4 a cada factor para indicar con cuanta eficacia responde las estrategias actuales de las juntas a dicho factor, como lo indica el siguiente cuadro:

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Deficiente
2	Promedio
3	Arriba del promedio
4	Excelente

4. Efectuar la manipulación del valor de cada factor por su clasificación correspondiente para determinar una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar su total.

c. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

**Tabla 20.** Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Regularización de la estabilidad laboral	0,05	2	0,10
Incremento del PIB	0,03	2	0,06
Disminución del nivel de desempleo	0,10	3	0,30
Incremento del salario básico unificado	0,11	3	0,33
Acceso a la tecnología	0,12	4	0,48
Continúa avance y desarrollo tecnológico	0,13	4	0,52
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad política del país	0,04	1	0,04
Cambios de ideología política	0,05	2	0,10
Cambios constantes en el mercado legal y tributario	0,10	3	0,30
Disminución constante de la inflación	0,04	1	0,04
Tasa de Interés Activa mayor a la Tasa de Interés Pasiva	0,04	1	0,04
Deterioro de la capacidad adquisitiva de la población	0,07	2	0,14
Desigualdad social entre el sector urbano y rural	0,12	3	0,36
<b>TOTAL:</b>	<b>1,00</b>		<b>2,81</b>

**Elaborado por:** Autora

El resultado de esta matriz es de 2,81 lo que nos da una clara idea de que los factores externos favorecen el desarrollo de las juntas pero no la hacen invulnerable a las constantes amenazas del entorno; más bien es necesario que la JAAPS se concentre en aprovechar las oportunidades explotándolas de la manera correcta para un mejor desarrollo de la misma.

d. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Se observa a continuación que la ponderación del resultado da un total de 2,96 lo que indica que las estrategias utilizadas hasta ahora han sido las adecuadas y están cubriendo las necesidades de la institución pues esta muestra un gran desempeño, sin embargo aún debe de mejorar en las debilidades para tener un mejor provecho de las fortalezas y de los recursos con los que cuenta.

**Tabla 21. MATRIZ EFI**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Compromiso de colaboración de los usuarios para con la organización	0,04	4	0,16
Entrega oportuna y segura de materiales	0,02	2	0,04
Buena relación con los proveedores	0,01	1	0,01
Facilidades de pago	0,02	2	0,04
Precios bajos de materiales	0,02	2	0,04
Precios accesibles en contratación de mano de obra	0,02	2	0,04
No existe competencia	0,01	1	0,01
Motivación y compromiso del personal	0,05	4	0,20
Liderazgo por parte de la directiva	0,05	3	0,15
Experiencia en el manejo técnico	0,03	3	0,09
<b>DEBILIDADES</b>			
Exigencia de un servicio de calidad	0,04	3	0,12
Demora en el tiempo de respuesta de requerimientos y necesidades de los usuarios	0,02	2	0,04
Precios altos en alquiler de maquinaria	0,01	1	0,01
Ausencia de misión, visión, objetivos, estrategias, principios y valores	0,05	4	0,2
Carencia de un organigrama estructural	0,05	4	0,2
Centralización de funciones	0,05	3	0,15
Carencia de manuales e incentivos para el desarrollo de actividades	0,05	3	0,15
Falta de políticas de control	0,05	3	0,15
Falta de definición de procesos	0,05	4	0,2
Falta de espacios físicos (instalaciones propias)	0,02	2	0,04
Falta de personal para la ejecución de tareas internas y externas	0,04	4	0,16
Ausencia de capacitación al personal administrativo y técnico	0,01	3	0,03
Inequidad Salarial	0,02	3	0,06
Falta de control y evaluación de la gestión administrativa	0,02	1	0,02
Carencia de un software contable	0,04	4	0,16
Falta de recursos económicos	0,03	3	0,09
Falta de manejo de presupuesto	0,04	4	0,16
Deudas sin cobrar a usuarios	0,03	1	0,03
No cobro de consumo justo por el servicio	0,04	3	0,12
Falta de control y evaluación de la gestión contable financiero	0,02	1	0,02
Falta de mantenimiento continuo a conexión, equipos, materiales y maquinaria	0,02	2	0,04
Ausencia de asesoría técnica	0,01	1	0,01
Falta de control y evaluación de la gestión técnica	0,02	1	0,02
<b>TOTAL:</b>	<b>1</b>		<b>2,96</b>

**Elaborado por:** Autora

e. Matriz FODA

**Tabla 22.** Matriz FODA de las juntas administradoras de agua potable y saneamiento del cantón Ambato

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Disminución del nivel de desempleo O2. Incremento del salario básico unificado O3. Acceso a la tecnología O4. Continua avance y desarrollo tecnológico	A1. Cambios constantes en el mercado legal y tributario A2. Desigualdad social entre el sector urbano y rural
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F/O	ESTRATEGIAS F/A
F1. Compromiso de colaboración de los usuarios para con las organizaciones  F2. Motivación y compromiso del personal  F3. Liderazgo por parte de la directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aprovechar los avances tecnologicos para dar a conocer y comunicar de manera oportuna los cambios que se requieren realizar en la organización.(F1,F2,F3,O3,O4)</li> <li>• Mejorar los valores cobrados por servicios de agua potable y saneamiento. (F1,O1,O2)</li> <li>•Utilizar mejores y nuevos materiales para mejorar el servicio de agua potable y saneamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aprovechar los cambios del marco legal y tributario en el país, para generar cambios y mejoras internas (F1,F2,F3,A1)</li> <li>•Solicitar asesoría técnica y financiera a organismos de control. (F3,A2)</li> </ul>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D/O	ESTRATEGIAS D/A
D1.Ausencia de misión, visión, objetivos, estrategias, principios y valores D2.Carencia de un organigrama estructural D3.Centralización de funciones D4.Carencia de manuales e incentivos para el desarrollo de actividades D6.Falta de definición de procesos D6.Falta de definición de procesos D7.Falta de personal para la ejecución de tareas internas y externas D8.Carencia de un software contable D9.Falta de manejo de presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crear una filosofía organizacional.(D1,O4)</li> <li>•Crear un organigrama para racionalizar la distribución del trabajo y uso de la información (D2, D3, O4)</li> <li>•Elaborar manuales de funciones l (D4,D5,O4)</li> <li>•Definir procesos mediante flujogramas (D6, O4)</li> <li>•Infundir la contratación de personal especializado (D7,O1,O2)</li> <li>•Implementar un software contable(D8,O4)</li> <li>•Diseñar planes para la ejecución presupuestaria y control económico (D9,O2,O4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mejorar la imagen organizacional y posicionarla como una ONG eficaz y honesta (D1, D5, A2)</li> <li>•Implementar de capacitaciones técnicas, administrativas, legales al personal que conforma cada junta(D3, D5, D7, A1)</li> </ul>
	Estructurar una gestión administrativa para el desarrollo de las juntas (D1,D2,D2,D4,D5,D6D7,D8,D9,C2,O3,O4,A1,A2)	

**Elaborado por:** Autora

## **ETAPA 2**

### Diseño del modelo administrativo

Es guía que las organizaciones toman como referencia y van aplicándolas y sistematizándolas de acuerdo a la necesidad de las mismas, debido a que los ismos no suelen ser rígidos. Esto se detalla mediante técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

El modelo administrativo de Henry Fayol se fundamenta en tres aspectos: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo la formulación de criterios técnicos que conducen a la función administrativa. (Zapata, Murillo, & Jenny, 2016) Fayol sugiere que el proceso administrativo se debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, con los que dispone la organización, y para ello se debe llevar las siguientes funciones:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

### Plan estratégico

Las JAAPS del cantón Ambato, aprecian la idea que la directiva de cada junta implemente nuevas estrategias que regule el funcionamiento de la organización, debido a que estos años se han limitado solo a prestar el servicio de agua potable y saneamiento a sus usuarios y es indispensable que se realice cambios en sus actividades a fin de conseguir mayores logros en bien de las juntas.

a. Misión

**Tabla 23.** Desarrollo de la misión

<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESARROLLO</b>
<b>Principios y valores</b>	Eficiente y oportuna
<b>Naturaleza del negocio</b>	Gestionar el servicio de agua potable y saneamiento
<b>¿Para qué existe la empresa?</b>	Para satisfacer las necesidades de los usuarios
<b>¿Quiénes son sus clientes?</b>	Usuarios de las comunidades rurales
<b>Mercado al que sirve</b>	Habitantes de las comunidades
<b>Factor diferenciador</b>	Gestión administrativa de calidad

**Elaborado por:** Autora

Brindar una atención integral eficiente y oportuna a los usuarios que demandan el servicio de agua potable y saneamiento en las diferentes comunidades, promoviendo la participación ciudadana en la búsqueda de desarrollo social que permita visualizar objetivamente el cambio local, bajo la normativa como lo establecen las leyes y reglamentos.

b. Visión

**Tabla 24.** Desarrollo de la visión

<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESARROLLO</b>
<b>¿Qué queremos ser?</b>	Entidad moderna con desarrollo permanente
<b>¿Qué deseamos lograr?</b>	Progreso local
<b>¿Cuál es el ámbito del mercado?</b>	Comunidades rurales
<b>¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?</b>	Seguridad y Armonía
<b>¿Qué valores queremos que nos distingan?</b>	Eficiencia y Confiabilidad

**Elaborado por:** Autora

En 5 años convertir a las juntas administradoras de agua potable y saneamiento, en entidades modernas que desarrolle permanentemente el progreso local; en un clima de seguridad y armonía, que logre soluciones viables y a la vez garantizar un cambio objetivo en la calidad de vida de los usuarios.

c. Objetivo general corporativo

Fortalecer los procesos administrativos en las juntas administradoras de agua potable y saneamiento con el fin de que se mejore la gestión del servicio que ofrece cada junta.

d. Objetivos específicos corporativos

- ✓ Brindar un servicio dinámico y de calidad, para la aceptación de los usuarios y mejorar su calidad de vida.
- ✓ Fortalecer las diferentes actividades que intervienen en la gestión que brindan las juntas.
- ✓ Plantear acciones de mejora para el correcto desempeño de las funciones que debe cumplir la entidad.
- ✓ Cumplir a cabalidad con los procesos administrativos para lograr el éxito de la organización.
- ✓ Brindar elementos de consulta para otras organizaciones de carácter público mediante el modelo de gestión administrativa que fortalezca su proyección estratégica.

e. Principios

✓ **Trabajo en equipo y concertación de esfuerzos**

Impulsar el compromiso de cada miembro de la directiva para realizar adecuadamente las actividades asignada, brindando apoyo permanente y fomentando las mejores relaciones interpersonales y de trabajo en equipo, buscando alcanzar objetivos comunes.

✓ **Mejoramiento continuo**

Desarrollar cambios positivos en el desempeño global de las juntas de agua potable y saneamiento, que permita que los procesos sean más competitivos en la

satisfacción del usuario, con el objetivo de que sea parte de la cultura de la organización.

✓ **Compromiso social**

Involucrarse voluntariamente y profundamente con el bienestar de comunidad en general, promoviendo y garantizando una mejor calidad de vida, mediante diversas acciones que impulse al desarrollo sostenible del país.

✓ **Servicio al usuario**

Atender de manera oportuna e inmediata las quejas y acoger las sugerencias de los usuarios, propiciando una relación continua y permanente, con la finalidad de prolongar la confianza de los mismos.

✓ **Seriedad**

Mantener un ambiente adecuado, en el cual la información sobre la situación de las juntas sea verídica, con el objetivo de mantener a los usuarios satisfechos y seguro.

✓ **Universalidad**

Garantizar la igualdad de oportunidades a toda la comunidad para acceder a las prestaciones, sin distinción alguna.

✓ **Equidad**

Entregar las prestaciones en proporción directa al esfuerzo de la directiva y al a necesidad de amparo de los usuarios, en función del bien común.

✓ **Desarrollo profesional**

Desarrollar y perfeccionar a la directiva para su crecimiento profesional en determinada función que le sea asignada para que pueda ejercer de manera eficiente y productiva en su cargo

f. Valores

- ✓ **Responsabilidad:** Comprometerse con la comunidad al logro de los objetivos, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.
- ✓ **Confianza:** Desarrollar un ambiente armónico que aporte al trabajo en equipo, generando seguridad de una organización honesta e íntegra.
- ✓ **Lealtad:** Fidelidad hacia las juntas, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en el beneficio de la comunidad.
- ✓ **Cooperación:** Colaborar y contribuir de manera permanente para alcanzar un objetivo común en beneficio de las juntas.
- ✓ **Constancia:** Ser persistentes hasta lograr los objetivos y metas establecidas por las juntas.
- ✓ **Iniciativa:** Presentar, diseñar y discutir ideas que aporten al desarrollo y mejoramiento de las juntas.
- ✓ **Diálogo:** Practicar destrezas de comunicación, para mejorar las relaciones laborales y a la vez el desempeño de las actividades, con el fin de atender y cumplir las necesidades y requerimientos.
- ✓ **Calidad:** Prestar un servicio que cumpla y supere las expectativas de los usuarios, de manera formal y oportuna.
- ✓ **Puntualidad:** Entregar oportunamente y sin contratiempos informes, documentos, proyectos, planes etc., que ayuden al desenvolviendo de la junta, permitiendo ahorra tiempo y recursos económicos.
- ✓ **Eficiencia y eficacia:** Orienta a mejorar la gestión para satisfacer la demanda social de la comunidad.

g. Políticas de control

- ✓ Cerciorarse del alcance de los objetivos organizacionales
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada miembro de la junta
- ✓ Comunicar al presidente las inquietudes que se presente en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Los horarios de las reuniones serán los días sábados 9:00 am a 12:00pm
- ✓ Llevar el control de asistencia
- ✓ La directiva deberá reunirse al menos dos veces a la semana y realizar un análisis de la marcha de la junta como el cumplimiento de sus funciones
- ✓ La junta velara por la seguridad de su personal y usuarios
- ✓ Se realizará una vez por mes la lectura de los medidores para corroborar información
- ✓ Las juntas se equiparán de recursos necesarios para realizar su trabajo
- ✓ Para la justificación de cada compra realizada debe tener un documento de respaldo
- ✓ La salida de dinero de la junta, se lo ejecutara con la autorización del presidente
- ✓ Verificar que los insumos y materiales requeridos por el personal sean realmente necesarios.
- ✓ Mantener información actualizada
- ✓ El archivo de documentos debe ser manejado únicamente por el secretario/a
- ✓ Controlar la elaboración de los presupuestos que permitan planificar adecuadamente las actividades de la junta
- ✓ Actualizarlas políticas de acuerdo con el crecimiento de las actividades de la junta

h. Estrategias

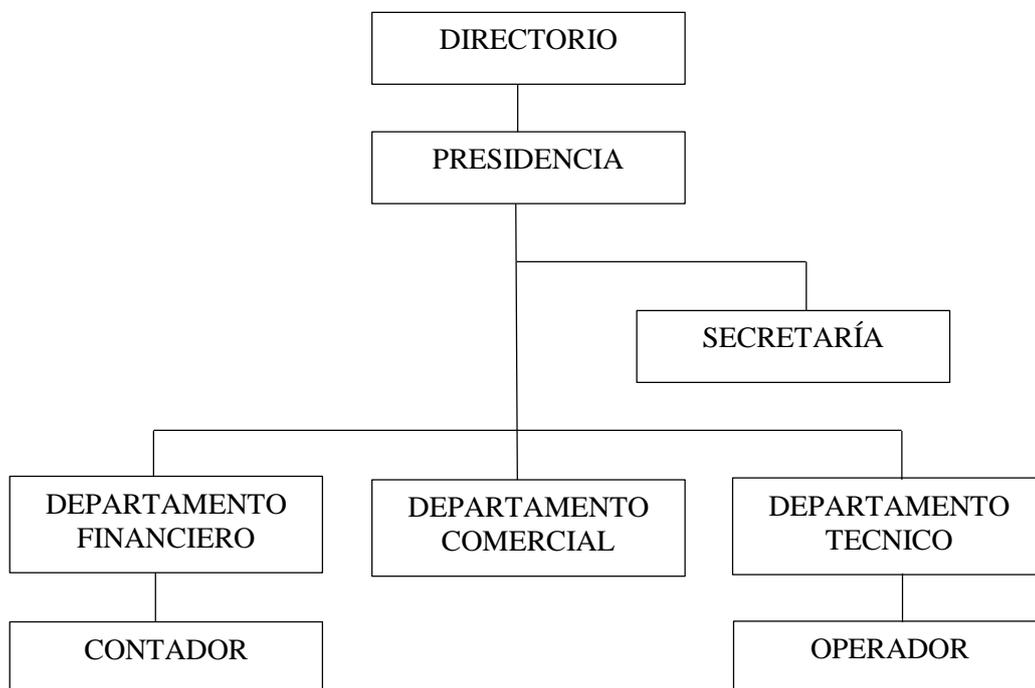
La planificación estratégica de las JAAPS del cantón Ambato no son formalmente establecidas, ya que las mismas no obedecen a un proceso y a una definición

totalmente técnica, debido a que son llevadas a cabo en base a sus fines, por lo cual se ha definido las siguientes estrategias:

- ✓ Brindar un servicio eficaz y eficiente
- ✓ Elaborar planes de trabajo efectivos mediante determinación de funciones por áreas
- ✓ Implementar un software contable acorde a las necesidades de la junta
- ✓ Coordinar el manejo de los recursos, planes disponibles dentro de cada junta para brindar servicios eficientes a los usuarios.
- ✓ Proponer una cultura organizacional definida como un todo, con un amplio poder de comunicación y retroalimentación
- ✓ Recompensar y estimular al personal por el desempeño de sus funciones
- ✓ Mejorar los procesos organizacionales

i. Organigrama estructural propuesto

**Gráfico 14.** Organigrama Estructural JAAPS



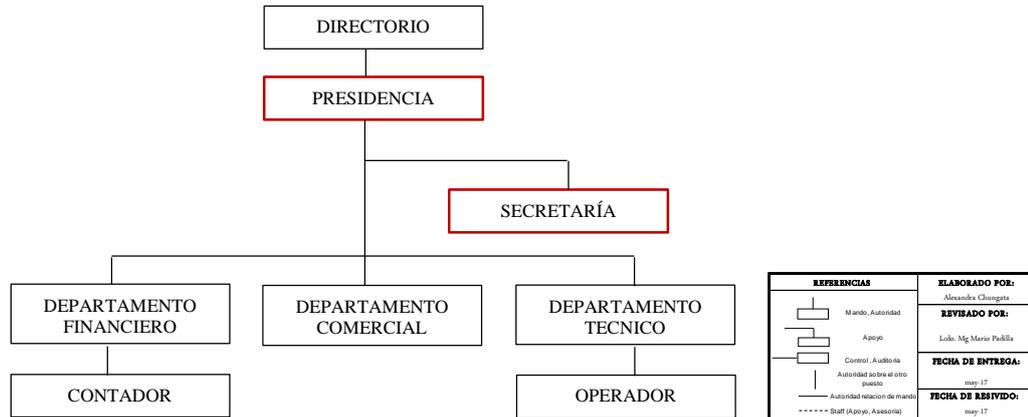
REFERENCIAS	ELABORADO POR:
Mando, Autoridad	Alexandra Chungata
Apoyo	<b>REVISADO POR:</b> Lcdo. Mg Mario Padilla
Control, Auditoria Autoridad sobre el otro puesto	<b>FECHA DE ENTREGA:</b> may-17
Autoridad relacion de mando	<b>FECHA DE RESIVIDO:</b> may-17
Staff (Apoyo, Asesoría)	

## ETAPA 3

### Operacionalización

#### a. ÁREA ADMINISTRATIVA

**Gráfico 15.** Organigrama Estructural JAAPS - Área Administrativa



#### Objetivo del área administrativa

Coordinar las cargas administrativas de la junta, asegurando el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos mediante objetivos, tácticas y estrategias.

#### Estrategias del área administrativa

- Detectar los problemas de la gestión administrativa para proponer estrategias de mejora institucional que incremente la eficacia administrativa de la junta.
- Contar con normas actualizadas y eficaces para garantizar el funcionamiento adecuado de los distintos departamentos.
- Contar con equipos formados y activos de diagnóstico organizacional y monitoreo que compartan una visión estratégica de la junta que permita una evaluación y seguimiento constante.
- Disponer de personal capacitado para promover la mejora del desempeño de sus funciones y brindarle nuevas herramientas que sean de aplicación directa en el trabajo cotidiano.
- Disponer de espacios físicos de trabajo adecuados, confortables y seguro

## Manual funciones del área administrativa

**Tabla 25.** Funciones del Presidente

<b>JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>PRESIDENTE</b>
<b>Nº DE PERSONAS EN EL CARGO</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	Cumplir y vigilar que los usuarios cumplan las Leyes, Reglamentos y disposiciones establecidas por la Junta, para alcanzar las metas trazadas.
<b>FUNCIONES</b>	
<b>PERFIL DE CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Junta Administradora.</li> <li>•Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio de la Junta.</li> <li>•Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias.</li> <li>•Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio.</li> <li>•Suscribir convenios, contratos y compromisos necesarios para el buen funcionamiento de los sistemas de agua potable y saneamiento</li> <li>•Dirigir y controlar la administración gerencial de la Junta Administradora.</li> <li>•Firmar con el secretario/a las convocatorias a reuniones del Directorio y de las Asambleas.</li> <li>•Elaborar y presentar el informe económico semestral y anual del ejercicio de la administración gerencial, en las Asambleas Generales; enviar una copia certificada a la Dirección Provincial respectiva y a SENAGUA</li> <li>•Monitorear y vigilar en forma permanente, el movimiento económico de la Junta Administradora.</li> <li>•Ser corresponsable con el tesorero/a del manejo financiero de la Junta Administradora.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ser usuario del servicio de agua potable</li> <li>•Certificados de cursos de capacitación en Administración y Gerencia</li> <li>•Conocimiento de computación</li> </ul>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 26.** Funciones de la secretaria /o

<b>JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>SECRETARIO/A</b>
<b>Nº DE PERSONAS EN EL CARGO</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	<p>Planear, proponer y evaluar los asuntos de carácter administrativos, llevando a cabo las políticas y programas que se consideren para el logro de los fines que le han encomendado los miembros de la Junta.</p>
<b>FUNCIONES</b>	
<b>PERFIL DE CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaborar las actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio de la Junta Administradora y de la Asamblea General.</li> <li>•Elaborar e implementar un libro de registro, en el que constarán las actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias de las asambleas y del Directorio de la Junta Administradora.</li> <li>•Para el control de calidad del tratamiento del agua llevar al archivo de informes emitidos por los laboratorios autorizados y los registros diarios de lectura de cloro residual emitidos por el o los operadores.</li> <li>•Implementar y mantener actualizado el libro de registro de los socios fundadores y de los usuarios permanentes.</li> <li>•Facilitar a la Asamblea General y al Directorio, los documentos y datos necesarios para sus informes y deliberaciones.</li> <li>•Informar a los socios y usuarios sobre las disposiciones de la Asamblea General, del Directorio y de las Comisiones.</li> <li>•Comunicar a tesorería del ingreso y salida de los socios y usuarios, así como de multas y sanciones establecidas en asamblea o en directorio.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser usuario del servicio de Agua Potable</li> <li>Conocimiento en computación</li> <li>Certificados de cursos de Operación y Mantenimiento.</li> <li>Tener conocimientos Procedimientos Parlamentarios</li> <li>Tener conocimientos de Archivos e Inventarios</li> </ul>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

## Manual de procesos del área administrativa

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO			
PROCEDIMIENTO	Planificación Estratégica y Operativa	CODIGO	000-01
		FECHA DE APROBACIÓN	
		PAGINA	1 de 2

### PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGIGA Y OPERATIVA

#### **OBJETIVO:**

Dar lineamiento a la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento del cantón Ambato mediante la elaboración de un plan estratégico y Operativo

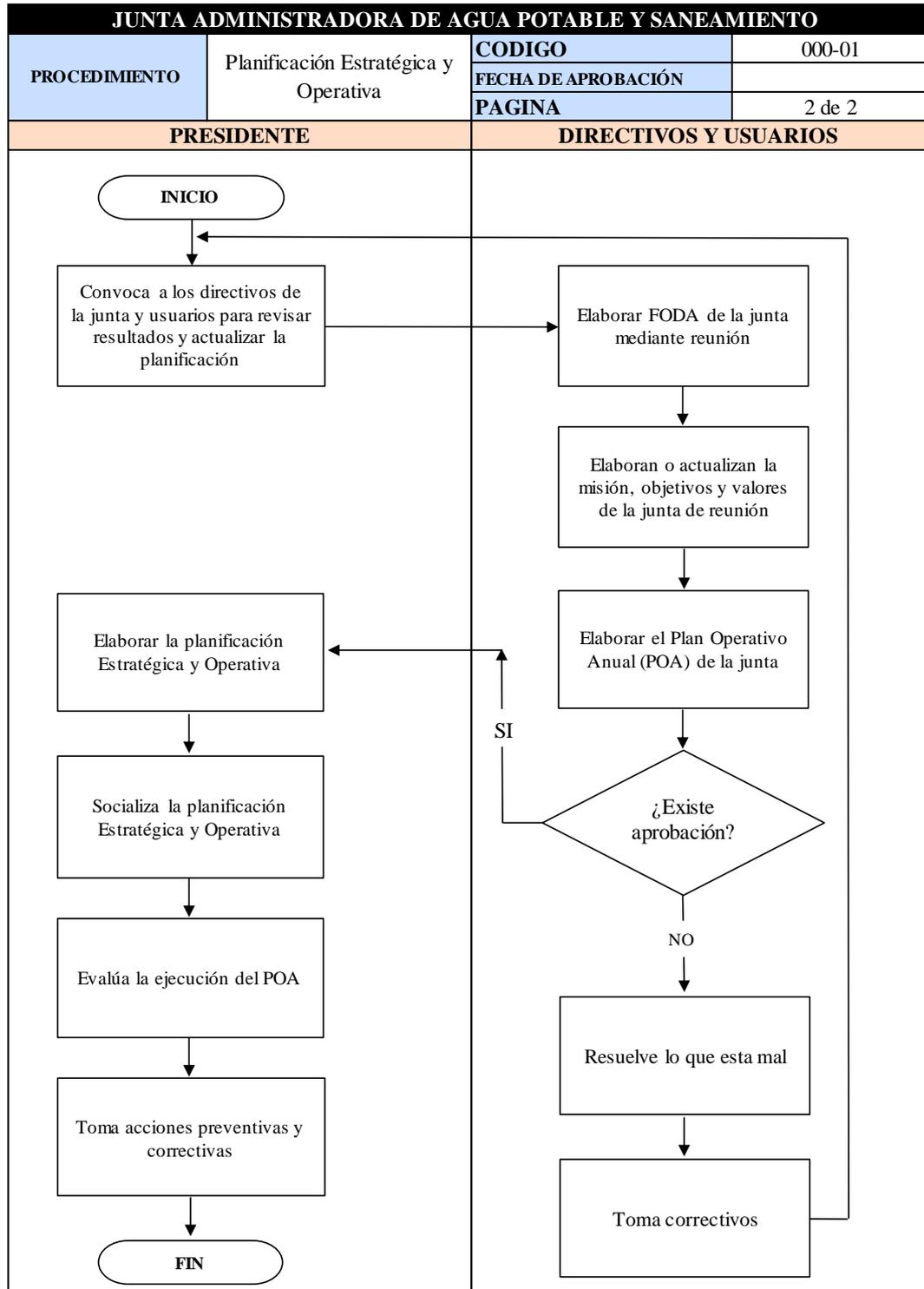
#### **ALCANCE:**

Este proceso aplica para la elaboración y actualización del Plan Estratégico y Operativo de las juntas por el periodo de 3 años

#### **RESPONSABLES:**

- Presidente
- Directivos
- Usuarios

**Gráfico 16.** Diagrama de flujo - Planificación estrategia y operativa



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Autora

<b>JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>			
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Reuniones para la toma de decisiones	<b>CODIGO</b>	000-02
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		<b>PAGINA</b>	1 de 2

## **PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES**

### **OBJETIVO:**

Brindar soluciones óptimas a las problemáticas que afectan al buen funcionamiento de la junta en beneficio a los usuarios

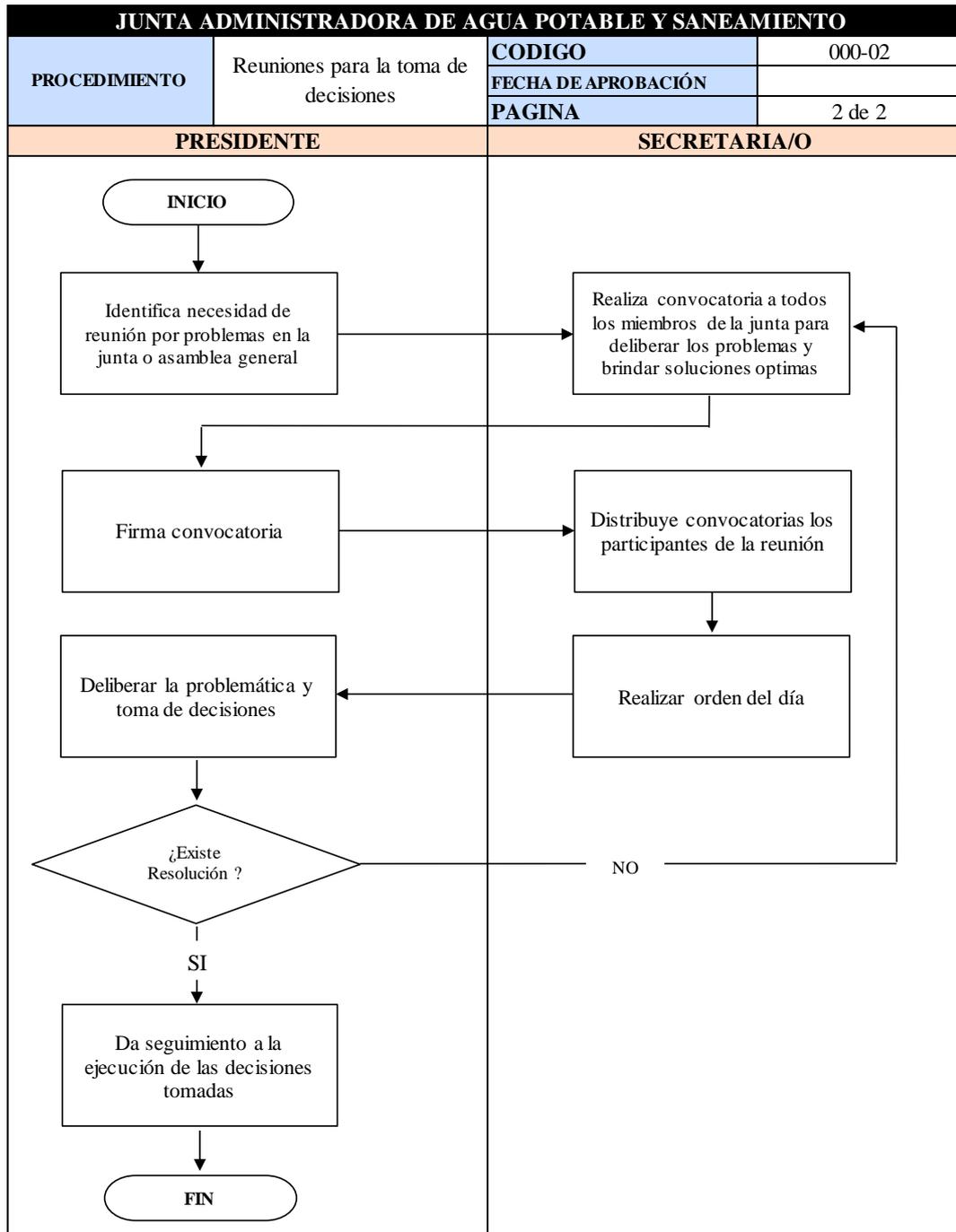
### **ALCANCE:**

Este proceso administrativo aplica para reuniones administrativas, ordinarias y extraordinarias de la junta

### **RESPONSABLES:**

- Presidente
- Secretaria/o

**Gráfico 17.** Diagrama de Flujo – Reuniones para la toma de decisiones



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO			
PROCEDIMIENTO	Capacitaciones	CODIGO	000-03
		FECHA DE APROBACIÓN	
		PAGINA	1 de 2

## PROCEDIMIENTO PARA CAPACITACIONES

### **OBJETIVO:**

Actualizar los conocimientos al personal de la junta en temas que ayuden a desempeñar de mejor manera sus funciones dentro de la junta con el fin de brindar un mejor servicio a los usuarios.

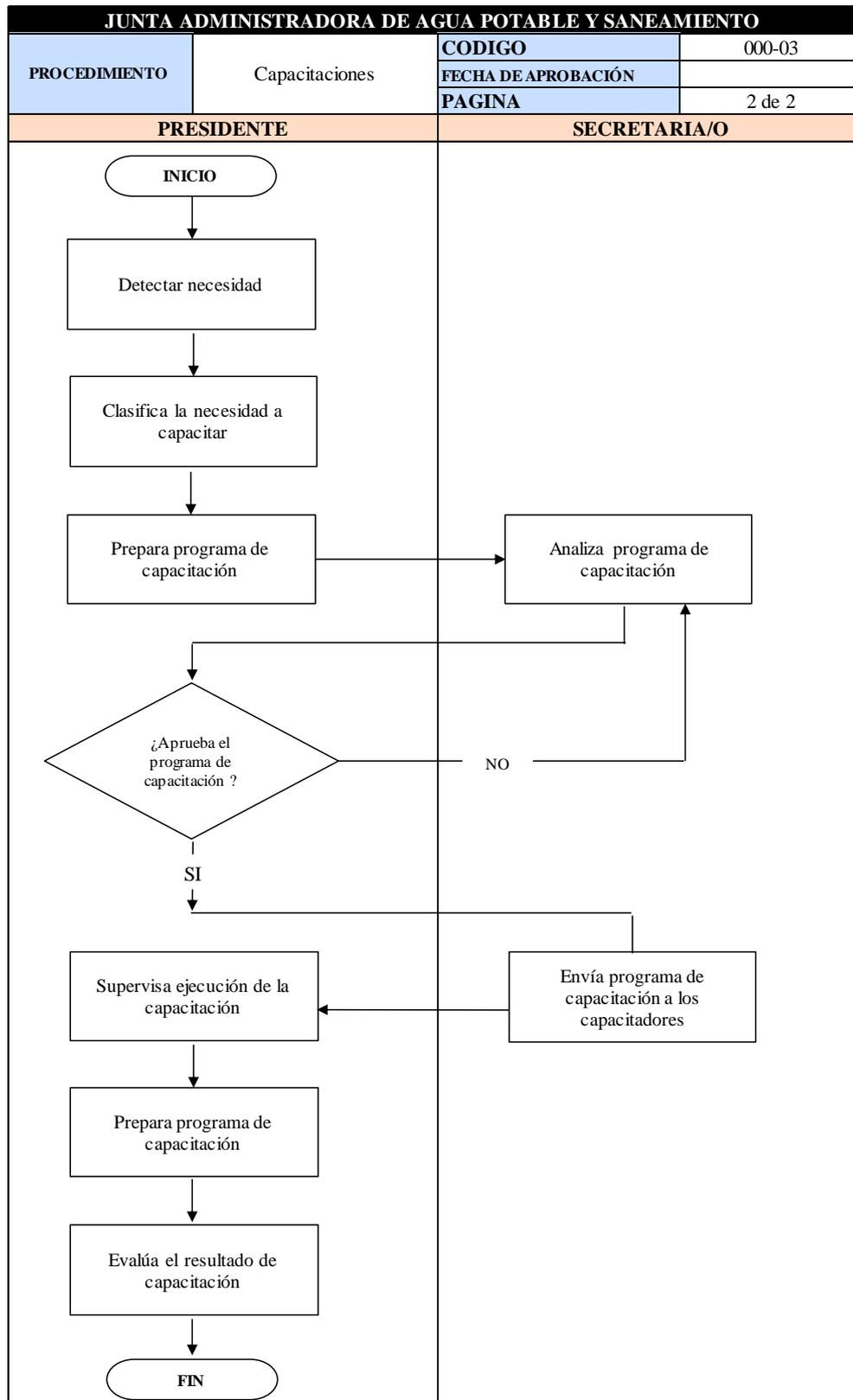
### **ALCANCE:**

Este proceso se aplica a las capacitaciones del personal de las JAAPS del cantón Ambato

### **RESPONSABLES:**

- Presidente
- Secretario

**Gráfico 18.** Diagrama de flujo – Capacitaciones



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

<b>JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>			
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Archivo	<b>CODIGO</b>	000-04
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		<b>PAGINA</b>	1 de 2

### **PROCEDIMIENTO PARA ARCHIVAR**

**OBJETIVO:**

Llevar un control de todos los documentos que ingresan en la junta de agua con el objetivo de guardar información que le sea necesaria a la institución.

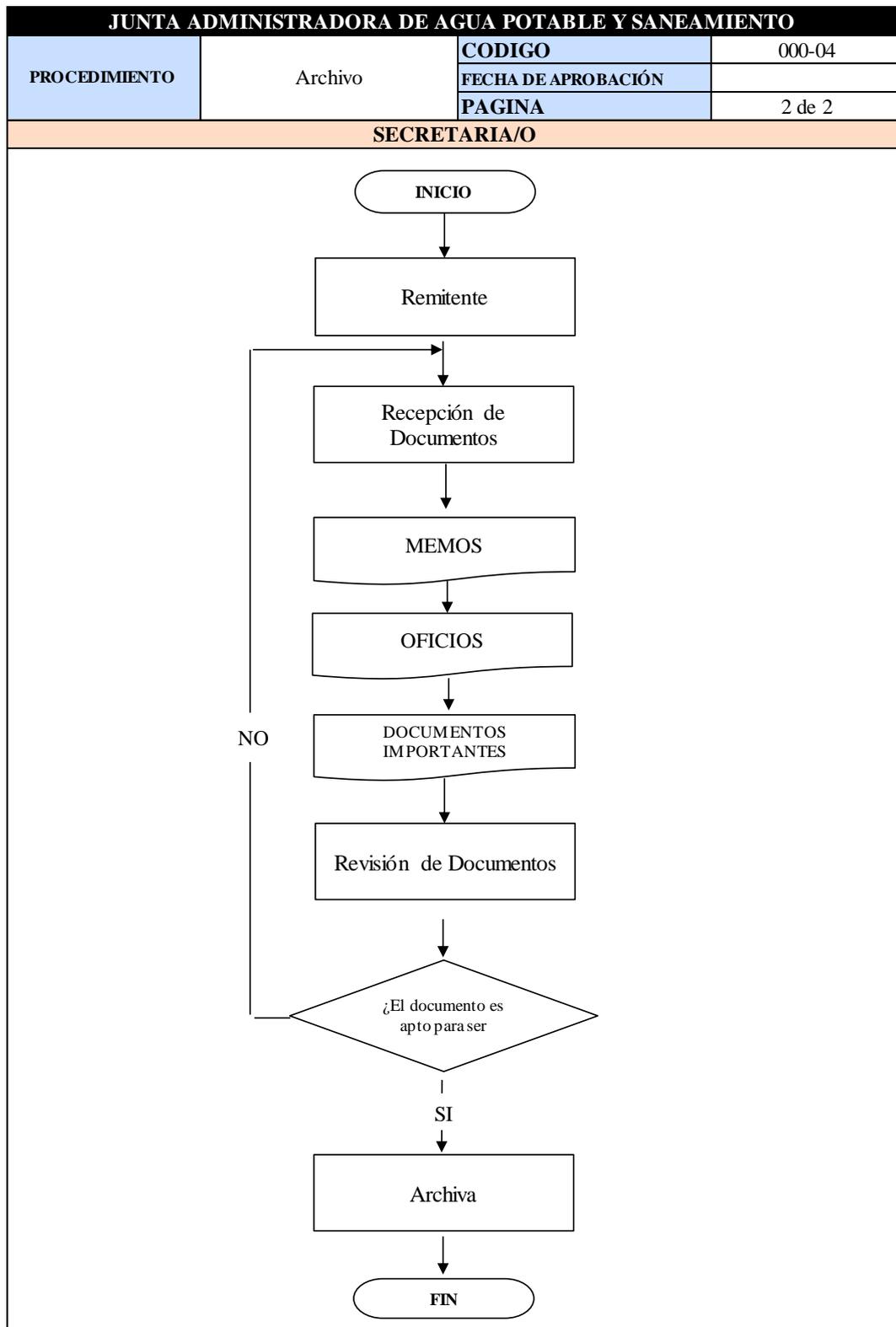
**ALCANCE:**

Este proceso aplica para el archivo de documentos de las juntas.

**RESPONSABLES:**

- Secretario/a

**Gráfico 19.** Diagrama de flujo – Archivo

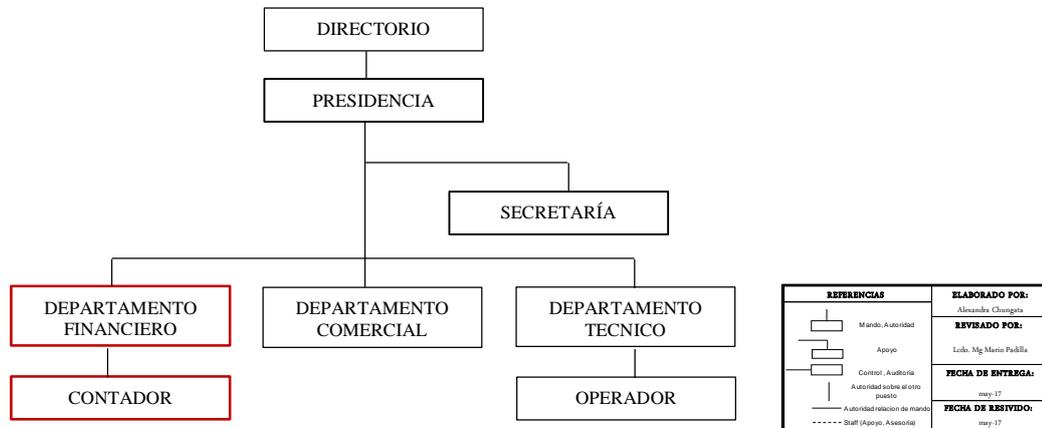


**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

## b. AREA FINANCIERA

**Gráfico 20.** Organigrama Estructural JAAPS - Área Financiera



### Objetivo del área financiera

Mantener un equilibrio de ingresos y egresos, con el fin de tener siempre informes acerca de la situación financiera para que la directiva tome las decisiones más correctas

### Estrategias del área Financiera

- Elegir al encargado del departamento financiero en base a una serie de pruebas de aptitud de conocimientos y desempeño para el puesto.
- Proponer alternativas de autofinanciamiento.
- Identificar fuentes de financiamiento que garanticen la puesta en marcha y el funcionamiento de las iniciativas de nuevos proyectos.
- Recopilar y procesar datos del entorno y de la junta, para convertirlos en información pertinente como conocimiento cierto para la toma de decisiones
- Establecer campos de acción, objetivos y factores para formular y desarrollar políticas de financiamiento a corto plazo para las juntas.

## Manual de funciones del área financiera

<b>JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO (Tesorera/o)</b>
<b>Nº DE PERSONAS EN EL CARGO</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	Administrar los recursos económicos de la Junta. Tomando decisiones de como asignar los recursos disponibles en los diferentes departamentos, mediante proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios
<b>FUNCIONES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Velar por la oportuna recaudación de los servicios prestados a los usuarios en agua potable, saneamiento y residuos sólidos.</li> <li>•Administrar los fondos provenientes de las recaudaciones, contribuciones y otros ingresos destinados para el abastecimiento de los servicios.</li> <li>•Conjuntamente con el presidente, estarán facultados para abrir una cuenta corriente y/o de ahorros, especial y única a nombre de la Junta Administradora, en un banco y/o Cooperativa de Ahorro y Crédito local, destinada solamente al manejo de los fondos.</li> <li>•Conjuntamente con el presidente firmarán los respectivos documentos contables de ingresos y egresos.</li> <li>•Responder solidariamente con el presidente, por el manejo y custodia de los fondos; por lo que deberá rendir caución por el monto que determine la Asamblea General.</li> <li>•En coordinación con el Directorio de la Junta Administradora, formular el presupuesto anual, para someterlo a consideración y aprobación de la Asamblea General.</li> <li>•Proporcionar al contador/a, toda la documentación financiera necesaria para que realice el balance anual de la Junta Administradora.</li> <li>•Mantener la custodia del inventario de bienes y servicios pertenecientes a la Junta Administradora.</li> <li>•Recibir y entregar previo inventario: libros contables, fondos y especies a su cargo, cuando así lo requieran.</li> </ul>
<b>PERFIL DE CARGO</b>	Ser honesto Ser dinámico y creativo Buenas relaciones humanas Ser ordenado y un buen líder Habilidad para el manejo adecuado de los recursos de la Junta
<b>REQUISITOS</b>	Bachiller en Administración Contabilidad básica Conocimiento de los programas de Facturación y Contabilidad Manejo de inventarios de los bienes de la Junta Usuario del servicio de Agua Potable

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

<b>JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>CONTADOR/A</b>
<b>Nº DE PERSONAS EN EL CARGO</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	Administrar el sistema contable de las juntas e instruir al equipo de trabajo sobre la correcta aplicación de cuentas y centros de costo en los registros contables, en base a los principios de Contabilidad generalmente aceptados y las Normas Internacionales de Contabilidad.
<b>FUNCIONES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido.</li> <li>• Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.</li> <li>• Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la junta que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Presidente, un balance de comprobación.</li> <li>• Preparar y presentar las declaraciones tributarias a las cuales este obligada.</li> <li>• Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.</li> <li>• Asesorar a la Presidencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.</li> <li>• Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.</li> </ul>
<b>PERFIL DE CARGO</b>	Tener buenas relaciones humanas Ser ágil, dinámico Facilidad de relacionarse con la comunidad
<b>REQUISITOS</b>	Contador Público y Auditor con maestría en finanzas Un mínimo de 3 años de experiencia comprobable en Administración Contable y Financiera. Experiencia en la elaboración de informes financieros y contables. Conocimientos en los principios de contabilidad generalmente aceptada y normas internacionales de contabilidad. Actualizado en leyes fiscales y tributarias. Experiencia comprobable en el manejo de software de contabilidad

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

## Manual de procesos del área financiera

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO			
PROCEDIMIENTO	Cobro del Servicio	CODIGO	000-05
		FECHA DE APROBACIÓN	
		PAGINA	1 de 2

### PROCEDIMIENTO DEL COBRO DEL SERVICIO

#### **OBJETIVO:**

Cobrar eficientemente el pago por el servicio de agua potable y saneamiento para financiar para del presupuesto institucional

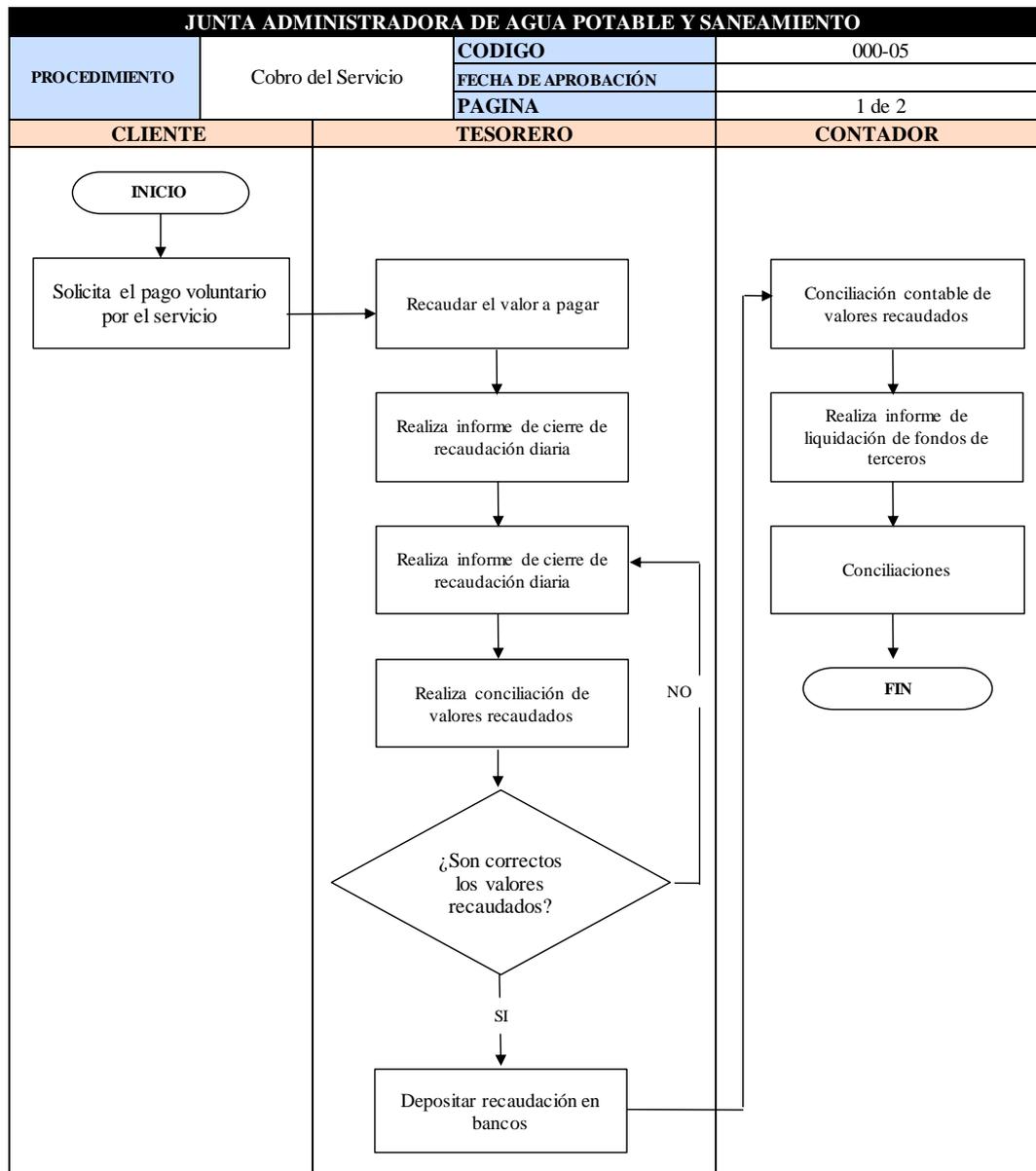
#### **ALCANCE:**

Para el cobro oportuno del servicio de agua potable y saneamiento que posibilite una mejorar en la captación del flujo de efectivo.

#### **RESPONSABLES:**

- Cliente
- Tesorero
- Contador

**Gráfico 21.** Diagrama de flujo- Cobro del servicio



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

<b>JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>			
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Elaboración de facturas	<b>CODIGO</b>	000-06
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		<b>PAGINA</b>	1 de 2

## **PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE FACTURAS**

### **OBJETIVO:**

Realizar oportunamente la facturación estableciendo lineamientos y pasos necesarios para la emisión de facturas en las juntas

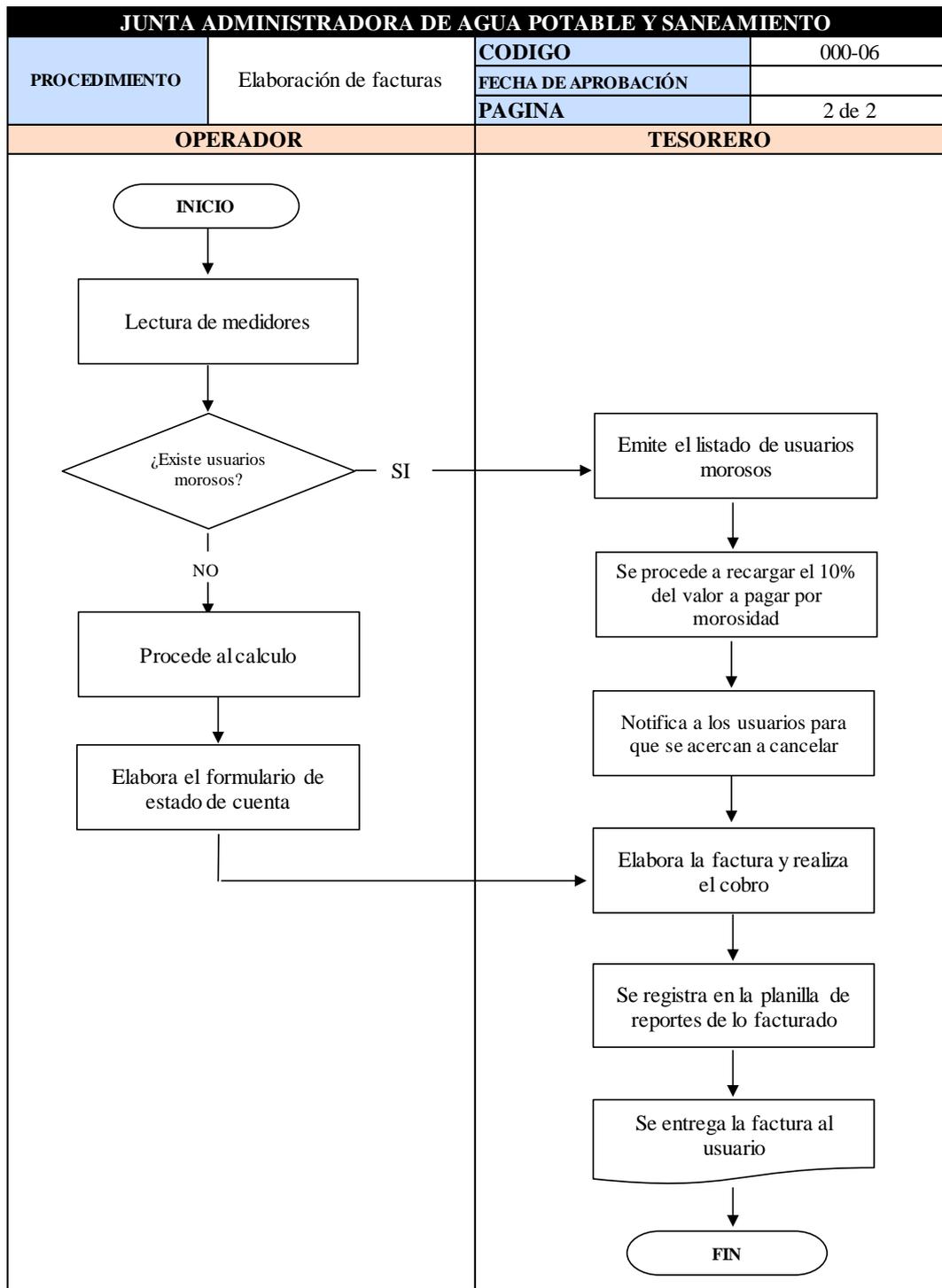
### **ALCANCE:**

Se aplica a todas las facturas emitidas por el tesorero de la junta, para brindar un mejor servicio a sus usuarios.

### **RESPONSABLES:**

- Operador
- Tesorero

**Gráfico 22.** Diagrama de flujo – Elaboración de facturas



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Autora

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO			
PROCEDIMIENTO	Contabilidad	CODIGO	000-07
		FECHA DE APROBACIÓN	
		PAGINA	1 de 2

## PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD

### **OBJETIVO:**

Proporcionar información financiera de las juntas al presidente o entidades que las regula interesadas en sus resultados operacionales y en su situación económica.

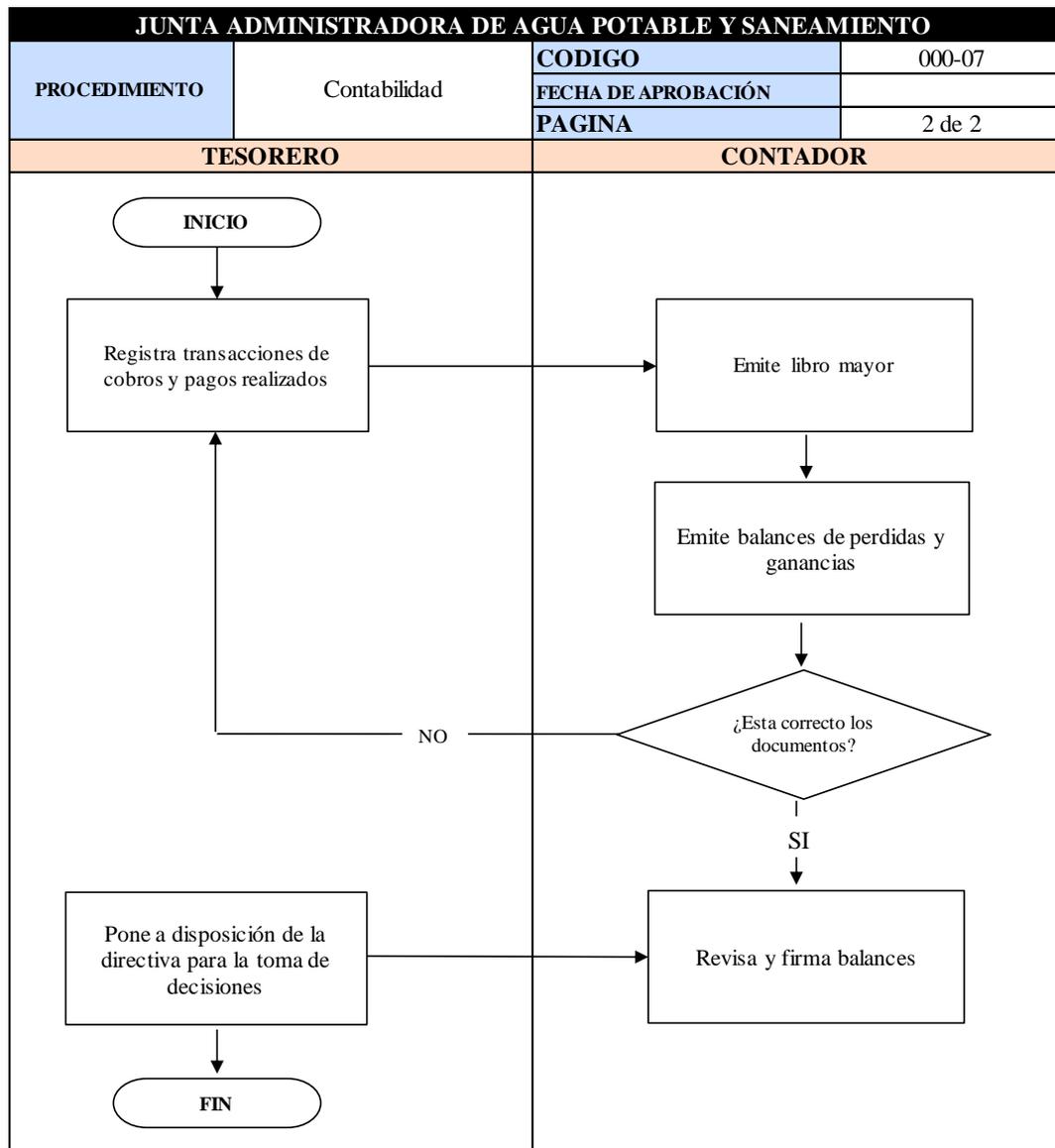
### **ALCANCE:**

Se aplica para controlar y analizar los registros realizados por las juntas, de acuerdo a lo exigido por la normativa legal y contable.

### **RESPONSABLES:**

- Tesorero
- Contador

**Gráfico 23.** Diagrama de flujo - Contabilidad



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

<b>JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>			
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Contabilización de procesos	<b>CODIGO</b>	000-08
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		<b>PAGINA</b>	1 de 2

## **PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD DE PROCESOS**

### **OBJETIVO:**

Lograr una visión clara del ciclo contable que cumple las juntas, analizando determinadamente las distintas fases que lo integran

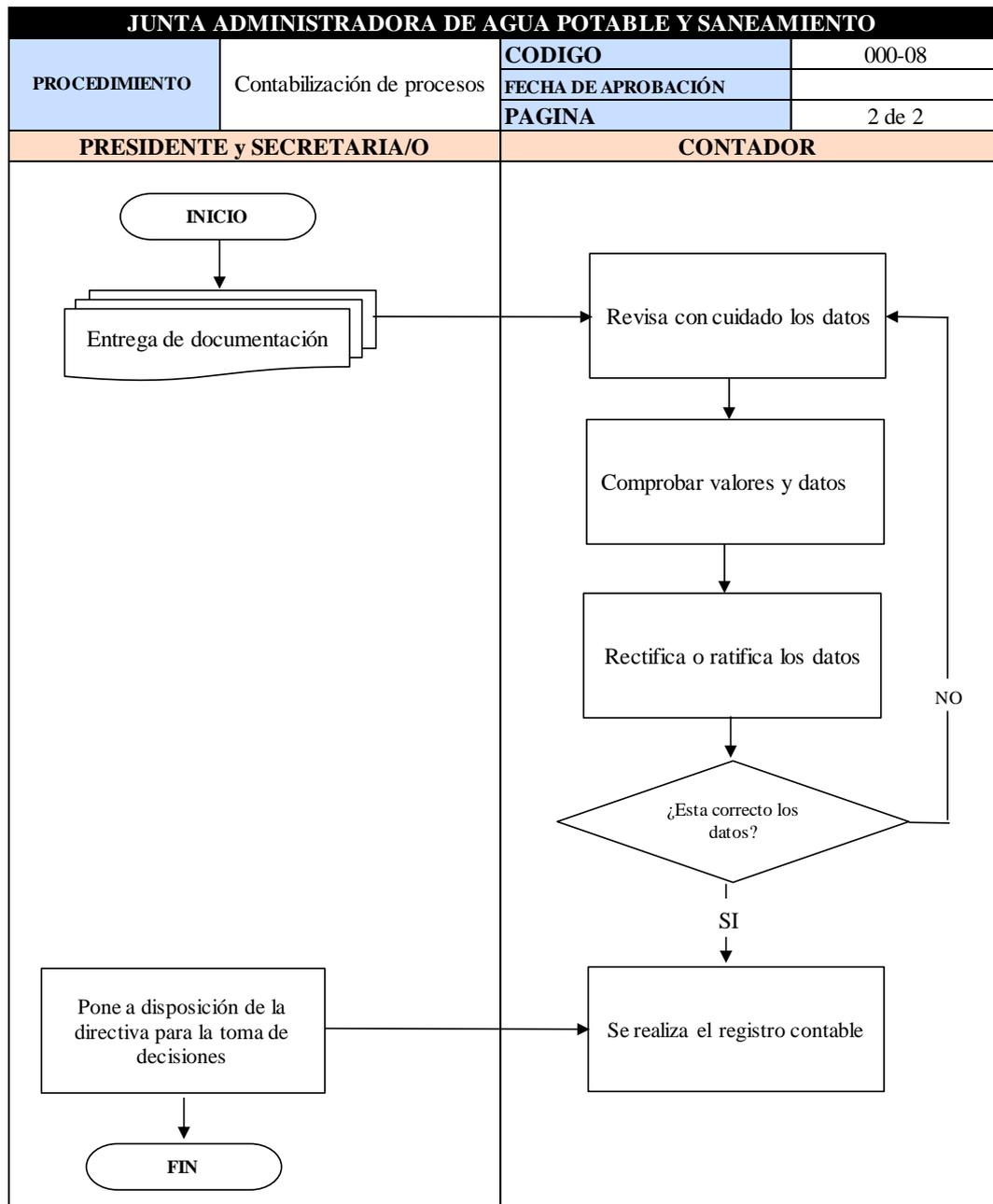
### **ALCANCE:**

Se aplica para supervisar las actividades contables encontrando un perfecto equilibrio entre ellas.

### **RESPONSABLES:**

- Presidente
- Secretario
- Contador

**Gráfico 24.** Diagrama de flujo- Contabilización de procesos



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

<b>JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>			
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Programación, formulación, elaboración y elaboración de presupuestos de proyectos	<b>CODIGO</b>	000-09
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		<b>PAGINA</b>	1 de 2

**PROCEDIMIENTO PROGRAMACIÓN, FORMULACIÓN,  
ELABORACIÓN Y ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE  
PROYECTOS**

**OBJETIVO:**

Sustentar una adecuada administración de los fondos de las juntas, cumpliendo con políticas que optimicen los recursos humanos, materiales y económicos, establecidos en los diferentes planes y programas emitidos por el presidente de la junta, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la comunidad.

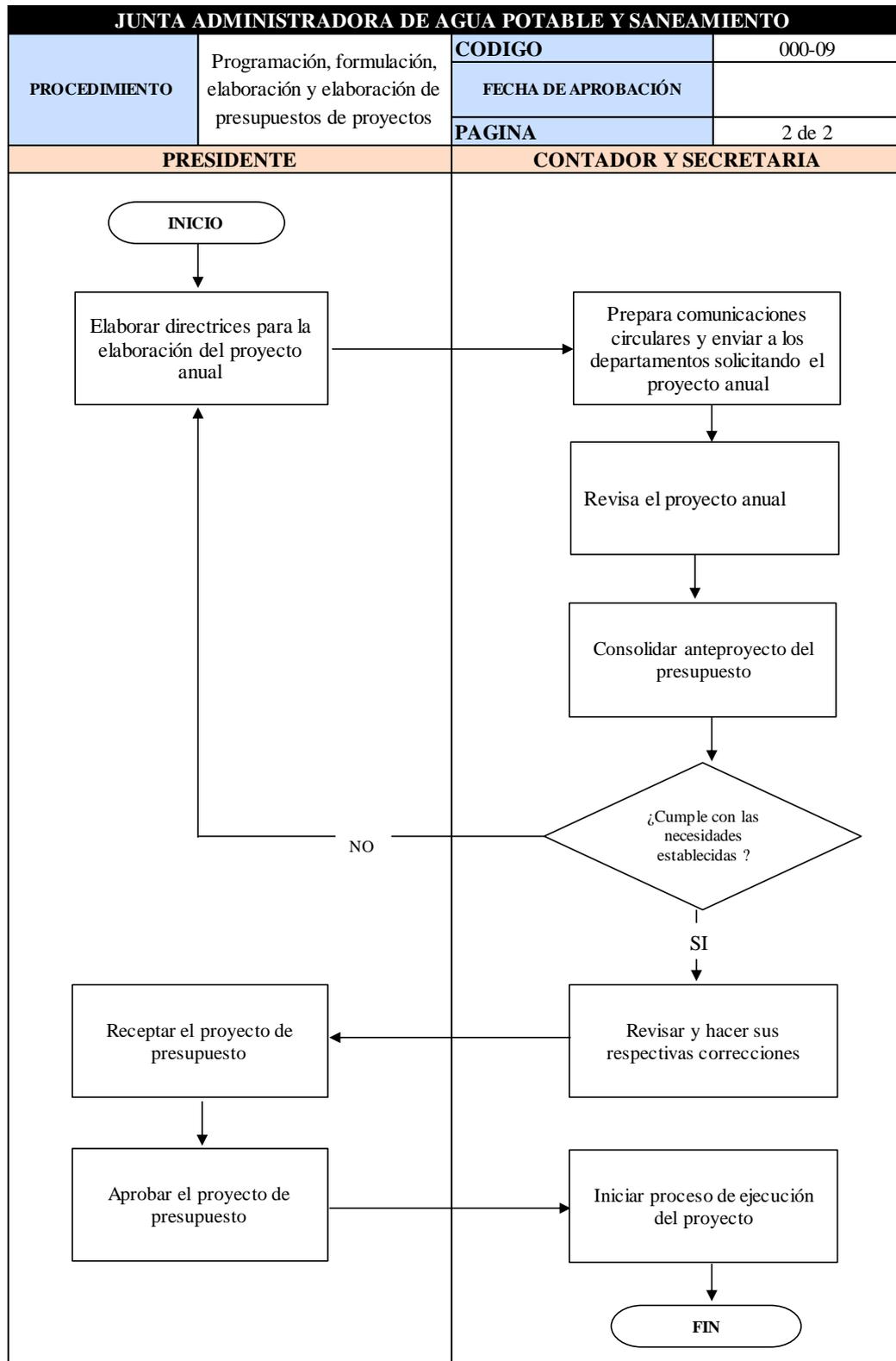
**ALCANCE:**

Este procedimiento define las acciones de incorporación y actualización de datos para la elaboración de presupuestos proyectados en beneficio a la juntas

**RESPONSABLES:**

- Presidente
- Contador
- Secretaria/a

**Gráfico 25.** Diagrama de flujo - Programación, formulación, elaboración y elaboración de presupuestos de proyectos.



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Autora

### c. AREA COMERCIAL

**Gráfico 26.** Organigrama Estructural JAAPS - Área Comercial



#### Objetivo del área comercial

Buscar activamente oportunidades de proyectos que generen impacto organizacional y social en la comunidad, llevando a cabo una alta orientación al logro, innovación, visión, autonomía en beneficio de las juntas.

#### Estrategias del área comercial

- Precisar un diagnóstico con el fin de crear la línea base para el desarrollo e implementación de nuevos convenios o contratos.
- Involucrar organizaciones tanto gubernamentales como la del sector privado en la promoción de nuevos proyectos de las juntas
- Establecer campos de acción, objetivos y factores claves que permitan formular nuevas ideas para cubrir las necesidades de las juntas mediante convenios con entes externos.
- Participar con el gobierno del cantón y la provincia en el desarrollo de proyectos de apoyo a las comunidades que sean de interés mutuo.
- Introducir canales de vinculación y asistencia al sector de agua potable y saneamiento de las comunidades.

## Manual de funciones del área comercial

<b>JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO COMERCIAL (Vocales)</b>
<b>Nº DE PERSONAS EN EL CARGO</b>	2
<b>OBJETIVO</b>	Apoyar directamente en la planificación de proyectos, evaluando la factibilidad económica de cada una de las opciones encontradas para cada uno de ellos presentados en el programa de desarrollo organizativo y productivo de las comunidades.
<b>FUNCIONES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Apoyo al sectorialista en la revisión de los planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>•Consolidar, la información correspondiente al servicio de agua potable y saneamiento, canales de comercialización de cada uno de los proyectos presentados, evaluados y aprobados.</li> <li>•Apoyara directamente al nivel directivo en cada una de las tareas en cuanto a capacitaciones relacionadas al mejoramiento de la gestión.</li> <li>•Asumir las obligaciones y responsabilidades que el sectorialista le delegue o asigne, de acuerdo a las necesidades de la institución</li> <li>•Presentar informes de las actividades realizadas a sectorialista.</li> <li>•Reportar cualquier anomalía en forma inmediata al sectorialista.</li> <li>•Colaborar con otros sectores cuando lo amerite.</li> <li>•Otras atribuciones y funciones relacionadas con el puesto y que el sectorialista indique.</li> </ul>
<b>PERFIL DE CARGO</b>	Tener buenas relaciones humanas Ser ágil, dinámico Facilidad de relacionarse con la comunidad
<b>REQUISITOS</b>	Ser usuario del servicio de Agua Potable Experiencia en elaboración de estrategias comerciales Experiencia en el desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales . Buenas relaciones interpersonales. Experiencia en manejo de programas de Microsoft office. Acostumbrado a trabajar en equipo con disponibilidad de tiempo

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

## Manual de procesos del área comercial

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO			
PROCEDIMIENTO	Convenios y contratos	CODIGO	000-10
		FECHA DE APROBACIÓN	
		PAGINA	1 de 2

### PROCEDIMIENTO DE CONTRATOS Y CONVENIOS

#### **OBJETIVO:**

Establecer el procedimiento para llevar a cabo la supervisión de contratos y convenios al interior de las juntas.

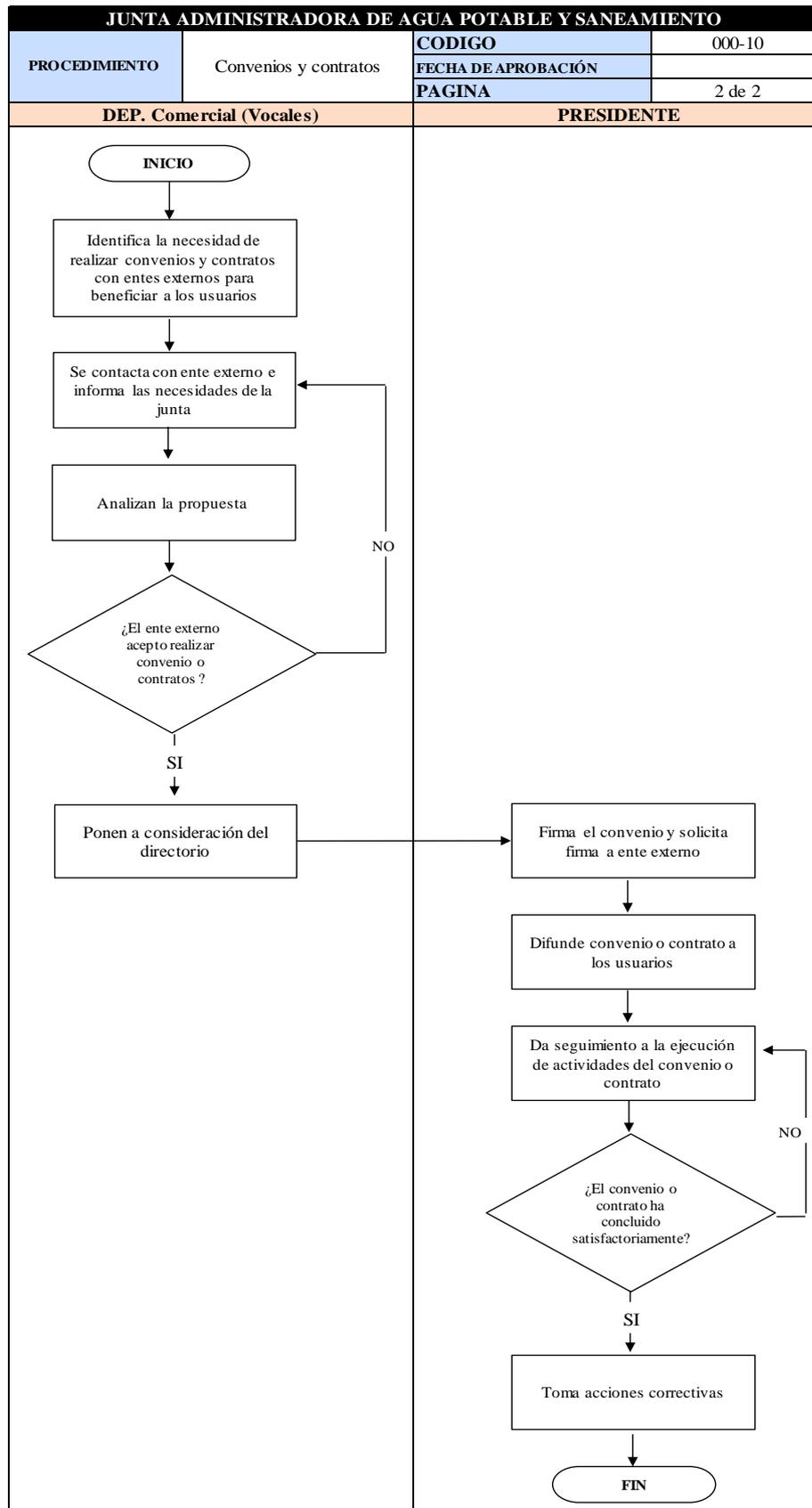
#### **ALCANCE:**

Este procedimiento abarca el conjunto de actividades requeridas desde la identificación de necesidades hasta la suscripción del contrato.

#### **RESPONSABLES:**

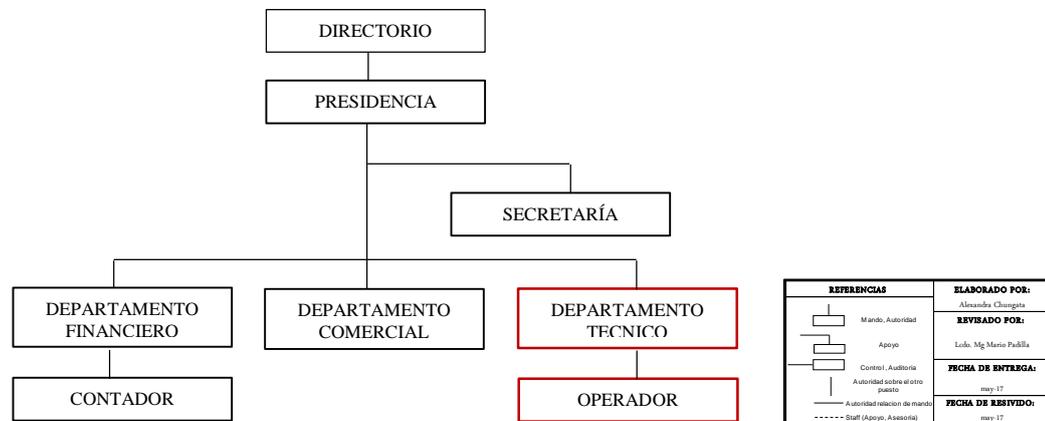
- Departamento comercial
- Presidente

**Gráfico 27.** Diagrama de flujo – Contaros y convenios



#### d. AREA TECNICA

**Gráfico 28.** Organigrama Estructural JAAPS - Área Comercial



#### Objetivo del área técnica

Garantizar el monitoreo constante de las necesidades y expectativas de los usuarios de las juntas, responsabilizándose por la captación, conducción y distribución del servicio de agua potable y saneamiento. Además de la expansión y mantenimiento de las instalaciones como la atención a los problemas de emergencia que se presente en el servicio.

#### Estrategias del área Técnica

- Mejorar la seguridad de la infraestructura física para una un adecuado abastecimiento del servicio.
- Planificar la asistencia técnica de acuerdo con las proyecciones y demandas de la población y los recursos presupuestarios.
- Brindar seguimiento, supervisión y fiscalización del servicio.
- Motivar a la comunidad al buen manejo y utilización del servicio de agua potable y saneamiento.
- Estimar los costes y beneficios de cada alternativa para alguna emergencia que suscite en la comunidad.

## Manual de procesos del área técnica

<b>JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO TECNICO</b>
<b>Nº DE PERSONAS EN EL CARGO</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	Ejecutar los proyectos promovidos por grupos operativos y entes externos.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la elaboración del plan operativo anual poa del sector.</li> <li>• Participar en la elaboración del presupuesto anual de los planes, proyectos y actividades del sector en su área de acción.</li> <li>• Evaluar y planificar actividades diarias, semanales y mensuales del sector.</li> <li>• Coordinar y programar en equipo las actividades a su cargo.</li> <li>• Asistir a las reuniones de equipo de trabajo y otras a las que fuere convocado.</li> <li>• Velar por el buen uso del mobiliario, equipo e insumos.</li> <li>• Trabajar en conjunto con responsables en la ejecución de proyectos</li> <li>• Organizar, coordinar y asesorar a grupos en actividades para la ejecución del proyecto.</li> <li>• Identifica y formula conjuntamente con grupos operativos y equipos técnicos de proyectos dirigidos al desarrollo de las actividades en el servicio de agua potable y saneamiento.</li> </ul>	
<b>PERFIL DE CARGO</b>	Tener buenas relaciones humanas Ser ágil, dinámico Facilidad de relacionarse con la comunidad
<b>REQUISITOS</b>	Ser usuario del servicio de Agua Potable Experiencia en administración de proyectos de desarrollo. Experiencia en manejo y dirección de personal. Conocimientos generales sobre la realidad social y económica del país. Buenas relaciones interpersonales. Experiencia en manejo de programas de Microsoft office. Acostumbrado a trabajar en equipo con disponibilidad de tiempo

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

<b>JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>OPERADOR</b>
<b>Nº DE PERSONAS EN EL CARGO</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	Velar por el buen mantenimiento y correcta operación del sistema de agua potable y saneamiento desde la captación del canal hasta la finalización de las redes principales y secundarias de las juntas.
<b>FUNCIONES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Es el responsable de la operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento, así como de las herramientas y de los equipos instalados.</li> <li>•Mantener los equipos, instalaciones, estructura y los sistemas en perfecto estado de limpieza y de funcionamiento, recabando y utilizando los materiales proporcionados por el presidente de la Junta para efectuar los tratamientos respectivos.</li> <li>•En el caso que se produjere un desperfecto de una gran magnitud en uno de los sistemas, dará aviso inmediato al presidente y tesorero/a de la Junta, para buscar ayuda técnica.</li> <li>•Realizará la instalación de medidores nuevos en las casas de los usuarios que consten en el orden de trabajo.</li> <li>•Controlará e informará del mal funcionamiento en los medidores de quienes estén en la lista de órdenes de trabajo para enviarlos a la reparación especializada.</li> <li>•Elaborará un informe mensual de la cloración, lectura de los medidores, aforos de caudales, controles de operación y mantenimiento, novedades y contratiempos.</li> <li>•Cumplir con las disposiciones que el presidente de la Junta le solicitara en relación con las necesidades de los usuarios de los sistemas.</li> <li>•Asistir obligatoriamente a los cursos o talleres de capacitación para operación y mantenimiento de los sistemas cuando la Dirección Provincial MIDUVI respectiva.</li> </ul>
<b>PERFIL DE CARGO</b>	Buenas Relaciones Humanas Ser honrado y puntual Formar buen equipo de trabajo Facilidad de relacionarse con las personas Buen líder
<b>REQUISITOS</b>	Conocimiento en plomería y albañilería Cursos de Operación y Mantenimiento

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

## Manual de procesos del área técnica

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO			
PROCEDIMIENTO	Asistencia Técnica	CODIGO	000-11
		FECHA DE APROBACIÓN	
		PAGINA	1 de 2

### PROCEDIMIENTO DE ASISTENCIA TÉCNICA

#### **OBJETIVO:**

Brindar asistencia técnica y acompañamiento profesional a los usuarios, contribuyendo al mejoramiento del servicio.

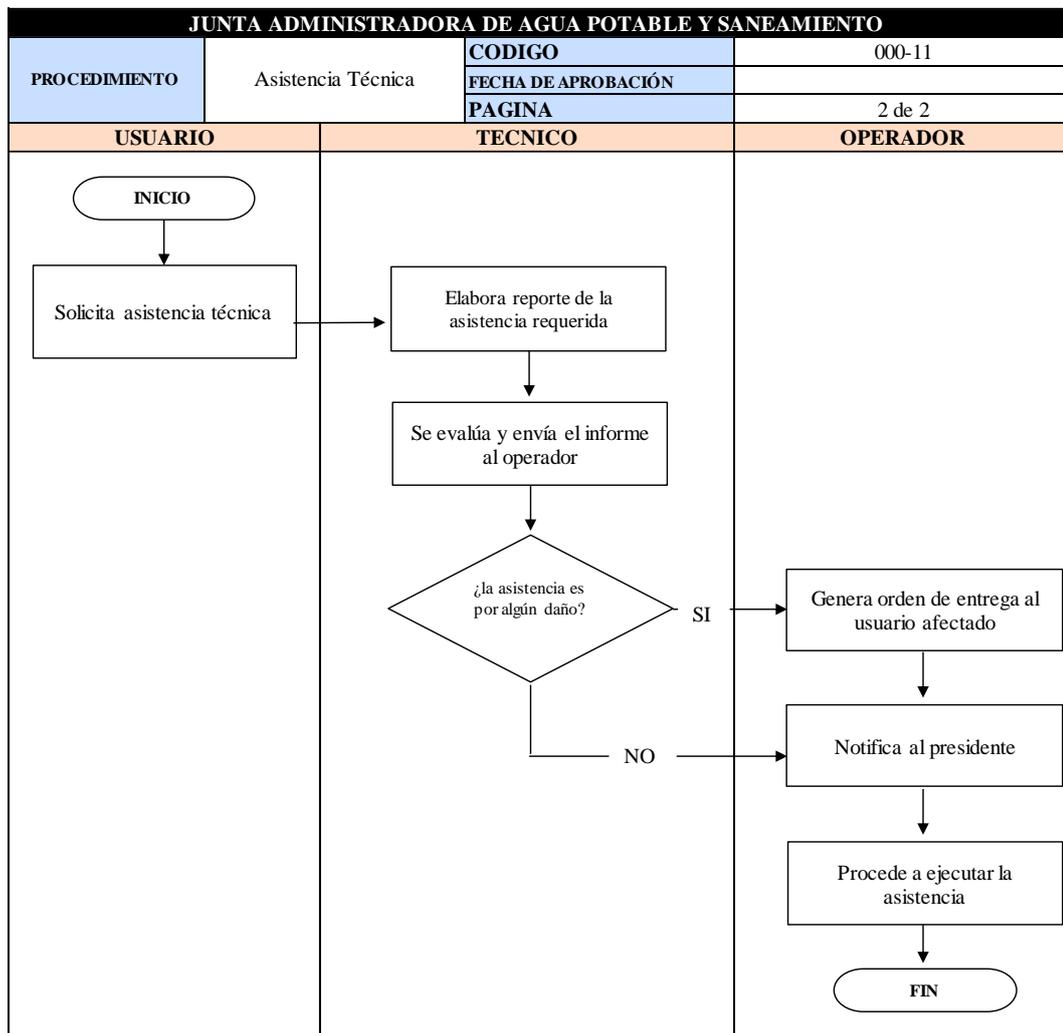
#### **ALCANCE:**

Se aplica para todas las acciones de asistencia técnica que se desarrolla en las comunidades, garantizando el funcionamiento y disponibilidad de recursos.

#### **RESPONSABLES:**

- Usuario
- Técnico
- Operador

**Gráfico 29.** Diagrama de flujo – Asistencia técnica



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Autora

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO			
PROCEDIMIENTO	Inventarios	CODIGO	000-12
		FECHA DE APROBACIÓN	
		PAGINA	1 de 2

## PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS

### **OBJETIVO:**

Verificar la existencia física de los artículos, correspondiendo al registro de salida y entrada de bienes o insumos.

### **ALCANCE:**

Este proceso se aplica como instrumento de control, para conocer la situación de existencias a fin de mantener actualizados los inventarios

### **RESPONSABLES:**

- Operador
- Técnico

**Gráfico 30.** Diagrama de flujo – Inventarios



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Autora

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO			
PROCEDIMIENTO	Adquisiciones	CODIGO	000-13
		FECHA DE APROBACIÓN	
		PAGINA	1 de 2

## PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES

### **OBJETIVO:**

Adquirir bienes de acuerdo a los requisitos de la junta, que permitan satisfacer las expectativas de los usuarios

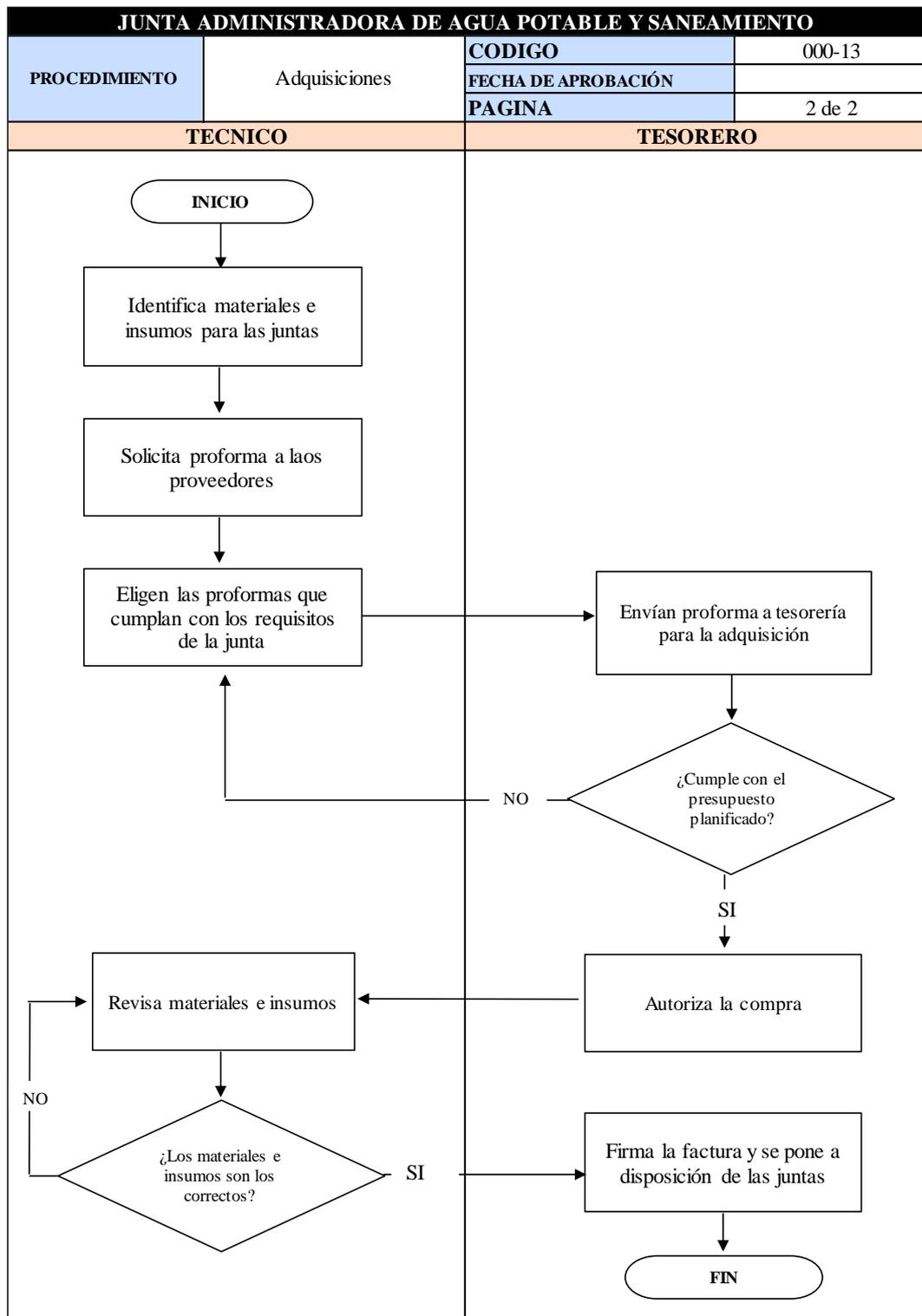
### **ALCANCE:**

Este proceso se aplica para la adquisición de bienes desde los requerimientos de los diferentes departamentos hasta la entrega del bien comparado.

### **RESPONSABLES:**

- Técnico
- Tesorero

**Gráfico 31.** Diagrama de flujo - Adquisiciones



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO			
PROCEDIMIENTO	Reconexión de acometida domiciliaria	CODIGO	000-14
		FECHA DE APROBACIÓN	
		PAGINA	1 de 2

**PROCEDIMIENTO DE RECONEXIÓN DE ACOMETIDA  
DOMICILIARIA**

**OBJETIVO:**

Fijar las condiciones exigibles para la conexión de acometida domiciliaria para el consumo humano en las comunidades tanto en las conexiones nuevas y obras de mantenimiento.

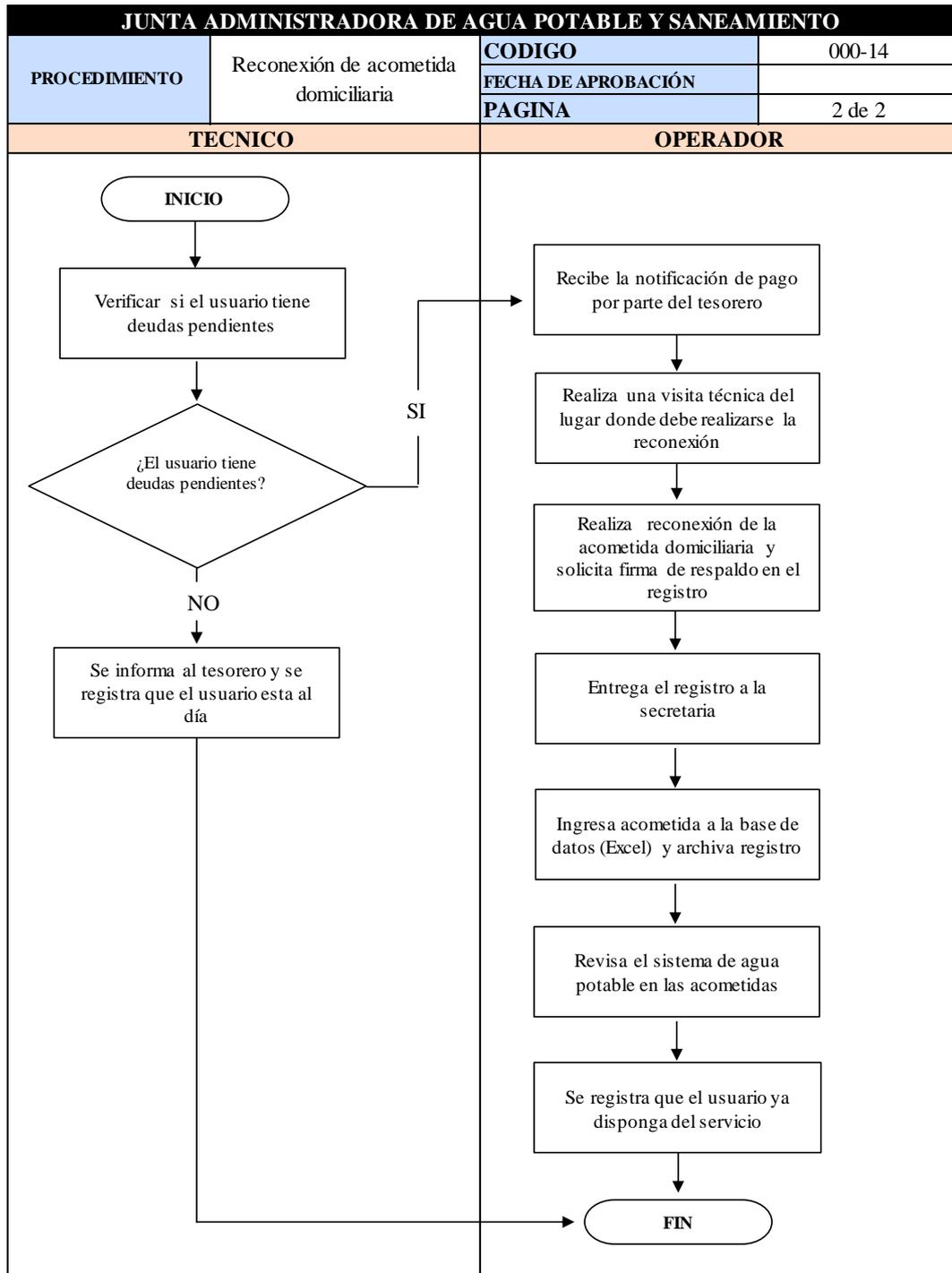
**ALCANCE:**

Este proceso ejerce en la conexión de acometidas, solicitudes individuales del usuario.

**RESPONSABLES:**

- Técnico
- Operador

**Gráfico 32.** Diagrama de flujo - Reconexión de acometida domiciliaria



**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Autora

JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO			
PROCEDIMIENTO	Abastecimiento del servicio	CODIGO	000-15
		FECHA DE APROBACIÓN	
		PAGINA	1 de 2

## PROCEDIMIENTO DE ABASTECIMIENTO DEL SERVICIO

### **OBJETIVO:**

Dotar el servicio de agua potable y saneamiento a toda la comunidad, con parámetros de calidad, higiene y seguridad.

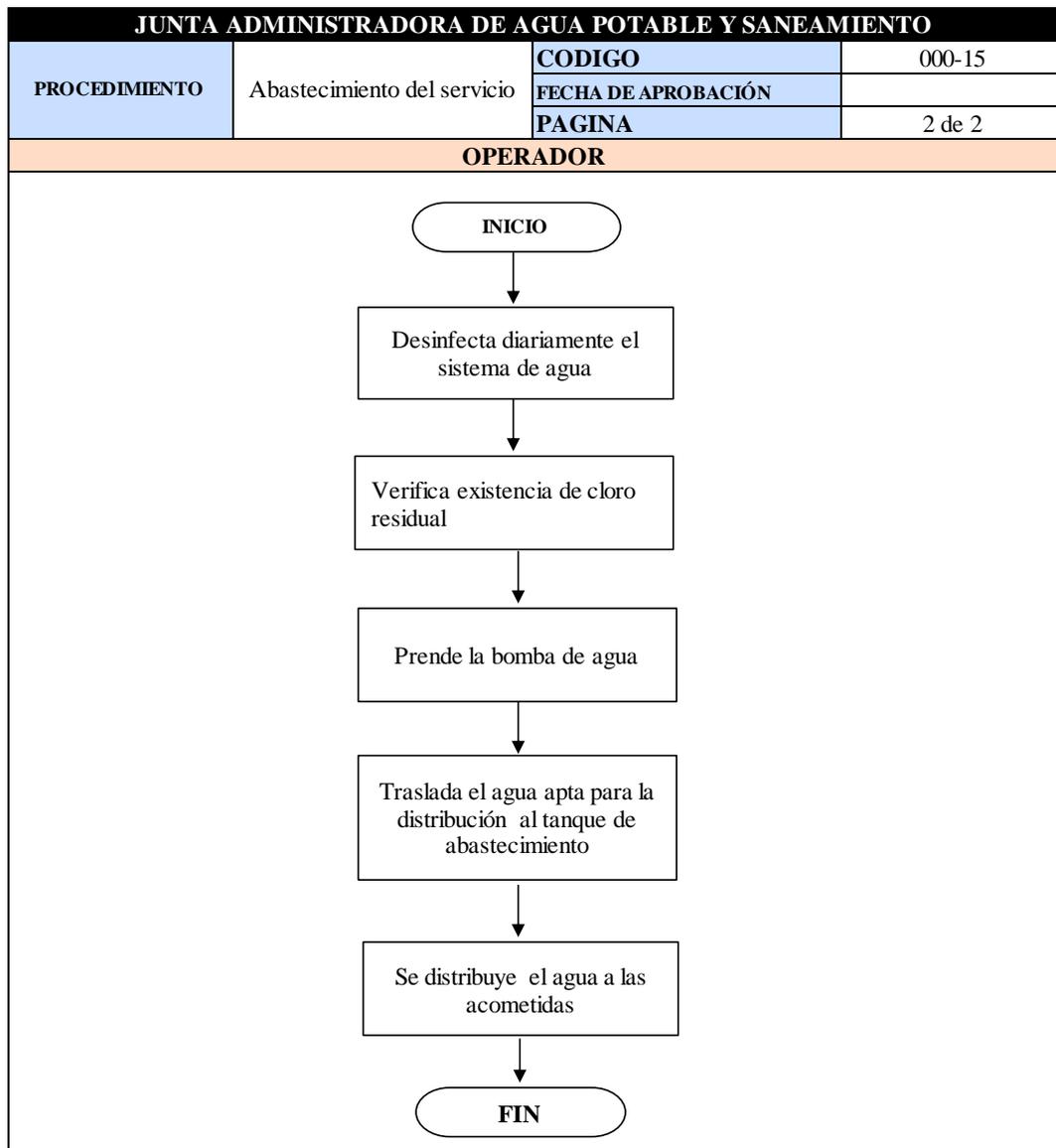
### **ALCANCE:**

Se especifica para cada una de las etapas que se debe ejecutar para la obtención del abastecimiento de agua potable y abastecimiento.

### **RESPONSABLES:**

- Operador

**Gráfico 33.** Diagrama de flujo - Abastecimiento del servicio



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

<b>JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO</b>			
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Ejecución física de los proyectos	<b>CODIGO</b>	000-16
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		<b>PAGINA</b>	1 de 2

## **PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN FÍSICA DE LOS PROYECTOS**

### **OBJETIVO:**

Autorizar formalmente la ejecución del proyecto cumpliendo fases, requisitos iniciales que cumplan con las necesidades de los usuarios.

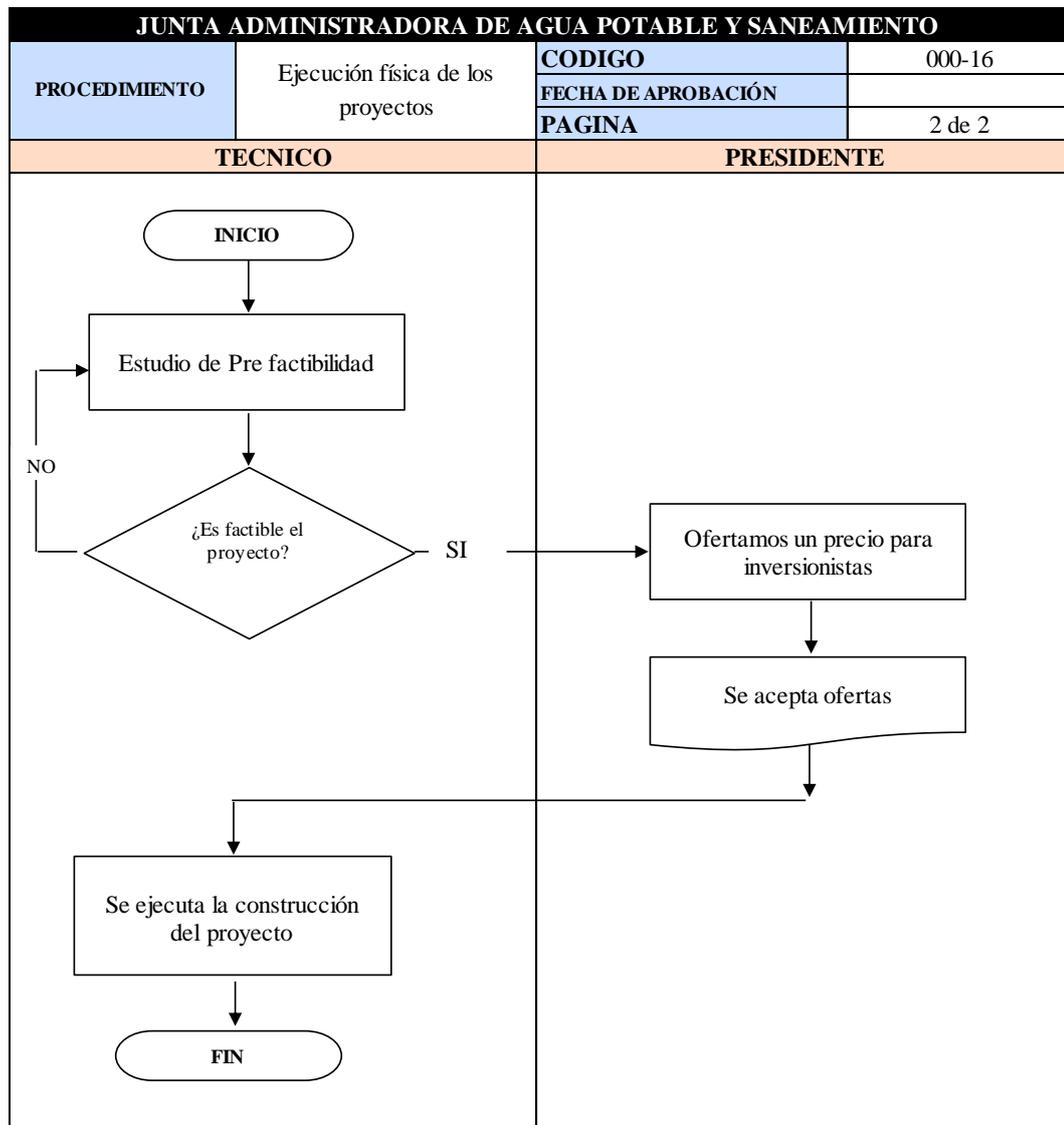
### **ALCANCE:**

Es procesos e realiza para entregar el proyecto con las características y funciones especificadas.

### **RESPONSABLES:**

- Técnico
- Presidente

**Gráfico 34.** Diagrama de flujo - ejecución física de los proyectos



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

e. Cronograma

**Tabla 27.** Cronograma Actividades

<b>AÑO 1</b>		<b>Trimestre 1</b>			<b>Trimestre 2</b>			<b>Trimestre 3</b>			<b>Trimestre 4</b>		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>	Identificar la situación actual de la junta tanto en el ambiente externo como interno realizando un diagnóstico realista para posibles problemas u oportunidades.	•	•	•									
	Determinar acciones de mejora o alternativas de acuerdo a ciertos cambios que se den en la junta		•	•	•								
	Desarrollar la capacidad de cada miembro en cuanto al conocimiento para la realización de planes de mejora con el objetivo de llegar a una meta en común	•	•	•	•	•	•	•	•				
	Capacitar y evaluar al personal para que sus alternativas de acción puedan solucionar inconvenientes	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Organizar y archivar la documentación para el desarrollo de la gestión que aporte el vínculo entre socios y la directiva.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>AREA FINANCIERA</b>	Determinar el valor a pagar, proporcionando respuestas claras a los usuarios que se benefician del servicio	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Facilitar al usuario un comprobante para la verificación del consumo del servicio aportando a la discusión de grupo y estímulo de cambio	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Analizar los resultados obtenidos mediante la revisión de balances financieros o documentos que respalde el manejo de efectivo.	•			•			•			•		
	Efectuar un análisis comparativo de los resultados entre períodos similares para conocer la situación actual de la junta	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Tomar decisiones de inversión en base a la información proporcionada por el departamento (Presupuesto)	•	•	•									

AREA COMERCIAL	Definir el sistema que ayude a la mejora de procesos de transformación de la gestión para asegurar la calidad del mismo.	●	●	●	●	●	●						
	Identificar características claves que puedan ser medibles para la ejecución de nuevos contratos o convenios			●	●	●	●						
	Diagnosticar y corregir problemas, antes, durante y después en los nuevos convenios que se ejecutará en beneficio de la junta.							●	●	●	●	●	●
AREA TECNICA	Ejecutar actividades que requieran asistencia técnica proporcionando una solución práctica e inmediata a los usuarios	●			●			●			●		
	Elaborar inventarios de insumos y repuestos de medidores, tuberías y demás herramientas para asegurarse que la junta cuente con todo lo necesario para cumplir con los contratos.	●	●		●	●		●	●		●	●	
	Adquirir insumos que garanticen la calidad de los mismos para cubrir necesidades que se presenten en las juntas	●			●			●			●		
	Dotar a los usuarios con servicios de medidor de agua	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Abastecer del servicio a toda la comunidad que cumpla con los requisitos y pagos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Ejecutar los proyectos planificados que se encuentren dentro del programa de planificación	●	●	●									

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

f. Plan de acción

**Tabla 28.** Plan de Acción JAAPS

<b>PROBLEMA:</b> Inadecuado manejo de la Gestión Administrativa en las Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato						
<b>OBJETIVO DE LA PROPUESTA:</b> Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa				<b>INDICADORES:</b> Proyectos, Manuales, Usuarios		
<b>PROPÓSITO DE LA PROPUESTA:</b> Mejorar la toma de decisiones						
<b>COORDINADORA DEL PROYECTO:</b> Ing. Fernando Miranda						
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTARETGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>VERIFICACIÓN</b>
Implementar una proyección filosófica para brindar lineamientos consecuentes y consistentes para las actividades de la organización (Misión, Visión Valores, Políticas, Objetivos y Estrategias )	Numero de proyectos cumplidos	Lograr la consecución de los objetivos de las juntas	Determinar la dirección organizacional de la junta en forma sistemática	Junta Directiva	\$ 500,00	Contratos
Estructurar la parte organizativa de las juntas para que pueda ser implementada mediante procesos de cambio	Numero de procesos	Fomentar el trabajo en equipo, donde toda la directiva trabaja en los de un objetivo común	Dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.	Presidente	\$ 500,00	Flujogramas
Desarrollar la equidad de responsabilidades para el cumplimiento de un objetivo común	Nuúmero de gargos	Disminuir la cantidad de errores, resolviendo problemas de manera rápida y oportuna	Dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas	Presidente	\$ 300,00	Mnual de Funciones
Desarrollar los procedimientos, administrativos, financieros, técnicos y operativos para lograr un desempeño organizacional optimo	Numero de actividades	Obtener un diagnóstico preciso orientado a la toma de decisiones acorde a lo planificado	Formular nuevas ideas que sean capaces de afrontar los cambios que se den en las juntas	Presidente Departamento Financiero Departamento Técnico	\$ 500,00	Cronograma
Evaluar de forma permanente y consecuyente los procesos administrativos que se implemente mediante el modelo de gestión administrativa	Número de usuarios atendidos	Superar los niveles de calidad y de eficiencia de las juntas	Aplicar herramientas de evaluación. establecer mediante la medición de desempeño.	Junta Directiva Presidente	\$ 300,00	Base de Datos Excel
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 2.100,00</b>	

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Autora

## 8. BIBLIOGRAFIA

1. Andes. (17 de Octubre de 2016). Tasa de desempleo en Ecuador se ubica en 5,2% en tercer trimestre, según el INEC. *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/tasa-desempleo-ecuador-ubica-52-tercer-trimestre-segun-inec.html>
2. ARCA. (Febrero de 2016). *Agencia de Regulacion del Control del Agua*. Quito.
3. Asamblea Provincial Tungurahua. (2016 - 2018). Juntos comprometemos equidad y oportunidades para todos. *Agenda Tungurahua*, 51.
4. Banco de Desarrollo de América Latina . (2016). *Agua potable y saneamiento en la nueva ruralidad de América Latina*. Bogotá.
5. Barrera Ayala, D. (2014). El proceso de certificación municipal en agua potable y saneamiento básico. *Scielo*, 22.
6. Benassini, M. (2015). *Introducción a la Investigación de Mercados - Enfoque para América Latina*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
7. Bernal, C. A. (2013). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá, Colombia : PEARSON EDUCACIÓN.
8. Blas, P. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. EE. UU: Palibro LLC.
9. Bordoli, E., & Conde, S. (2016). El progresivo encanto por la gestión privada: análisis de los modelos de la gestión pública - privada en la enseñanza media en Uruguay. *Scielo* , 10.
10. Bustos, E., Cerecedo, M., & García, M. (2016). Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado: estudio de caso. *Scielo*, 15.
11. Cáceres, V. (2014). La política de agua y saneamiento en Argentina - El desafío de la universalización de los servicios. *Redalyc*, 26.
12. Castro, G., & P.Sisto, N. (2013). Precio y manejo del agua urbana en México. *nóesis*, 21.

13. CEPAL. (Junio de 2015). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Población, territorio y desarrollo sostenible*. Ecuador.
14. Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F: McGRAW- HILL.
15. Colombo , M., Grieco, M., & Pettacci, M. (2016). *SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADO A COMPETENCIAS*. Obtenido de EXPERIENCIA EN UNA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL: <http://www.marcolombo.com.ar/biblioteca/GestionDelDesempeno.pdf>
16. Constitución de la República del Ecuador. (Octubre de 2008). Quito, Ecuador .
17. Corrales, J. (2015). Escalamiento Multidimensional para determinar Modelos de Gestión Administrativa. *Redalyc*, 18.
18. Cuatrecasas, L. (2015). *Lean Management: La gestión competitiva por excelencia*. Barcelona: Profit Editorial.
19. Da Rocha, J., & Reinaldo, P. (2015). OPERATIONS STRATEGY AND COST MANAGEMENT. *Redalyc*, 292-298.
20. Daft, R. (2015). *Téoría y Diseño Organizacional* . Mexico, D.F: Cengage Learning.
21. Delgado Munevar, W. (2015). Gestión y valor económico del recurso hídrico. *Scielo*, 20.
22. Delgado, G. M., & Cervantes, D. A. (2014). *Métodos de Investigación - Enfoque Investigativo*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
23. Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible. (2013). *Evaluación de desempeño integral de los municipios y distritos*. Bogotá.
24. El Universo. (14 de Diciembre de 2016). Desempleo en Ecuador aumentó de 4,2% a 5,4%, según la OIT . *Diario El Universo*. doi:<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/12/14/nota/5954008/desempleo-ecuador-aumento-42-54-segun-oit>
25. El Universo. (16 de Abril de 2016). En un año en Ecuador hubo 166.023 más desempleados. *Diario El Universo*. Obtenido de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/16/nota/5525532/ano-hubo-166023-mas-desempleados>

26. F. A. (2014). *El Proyecto de Investigación - Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela : EPISTEME, C.A.
27. Fernández, D., Solis, H., Caicedo, L., & Acosta, M. (2015). *Estrategia Nacional de Agua y Saneamiento del Ecuador*. Quito - Ecuador.
28. Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento. (Marzo de 2013). Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento. *Ecuador en breve*. Ecuador.
29. Foro de los Recursos Hídricos. (2013). *La gestión comunitaria del agua para el consumo humano y el saneamiento en el Ecuador: Diagnóstico y Propuesta*. Quito.
30. Fragoso, L., Ruiz Zurbia, J., & Arturo, J. (2013). Sistema para el control y gestión de redes de agua potable de dos localidades de México . *SciELO*, 15.
31. Fred R, D. (2015). *Conceptos de Administración Estratégica* . México D.F: Pearson Educación.
32. Funes, F. J. (2013). Agua potable y saneamiento. Su organización y regulación en Argetina, Latinoamérica y Europa. *SciELO*, 4.
33. G. M., & G. F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
34. Gallardo, J. (2013). *Administración Estratégica - De La Visión A La Ejecución*. México D.F: Alfaomega.
35. García , M., Quispe, C., & Ráez, L. (2013). MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS. *Industrial Data*, p 98-94. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n1/pdf/mejora.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.pdf)
36. García, S. (2013). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos Ediciones.
37. Gareth, J. (2014). *Teoría Organizacional - Diseño y Cambio en la Organizaciones* . México D.F: Pearson .
38. Garzón López, C. (2015). *Programa de Infraestructura Rural de Saneamiento y Agua*. Ecuador.

39. Griffin, R. W. (2014). *Administración - Decima edición*. México, D.F: Cengage Learning.
40. Guzmán, P. M. (2013). La gestión administrativa del agua en México. *Agua y Territorio*, 14.
41. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación - séptima edición*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA.
42. Hoy, F., Palich, L., Longenecker, J., & Petty, W. (2014). *Administración de pequeñas empresas*. México: Cengage Learning.
43. Jacinto, E. (2014). *Temas de Administración* . México: Printed.
44. Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración - Una enfoque internacional y de innovación*. México D.F.: McGraw - Hill/ Interamericana.
45. Kotov, R., Castaño, C., & Asesores GTZ. (2015). Modelo gerencial del I.E.M.P.: aprendizaje organizacional para la gestión del conocimiento. En R. Kotov, C. Castaño, & A. GTZ. Colombia: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. Obtenido de [http://www.procuraduria.gov.co/iemp/media/file/CARTILLA\\_01\\_MODELO%20GERENCIAL.pdf](http://www.procuraduria.gov.co/iemp/media/file/CARTILLA_01_MODELO%20GERENCIAL.pdf)
46. Llanos, L. (2014). *Gestión del Desempeño*. Obtenido de [http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/doctosecco/otras/74\\_CNBV\\_Luis\\_Llanos.pdf](http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/doctosecco/otras/74_CNBV_Luis_Llanos.pdf)
47. Lloret, P. (2014). La gestión del agua y la nueva ley de aguas. *Letras Verdes*, 2.
48. López, R. (2014). *Modelos de Gestión de Calidad*. Obtenido de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
49. Losada, F., Sanmartín, E., Barreiro, J., Diez, J., & Barreiro, B. (2014). *Gestión Científica Empresarial. Temas de investigación actuales*. Coruña: Netbiblo.
50. Louffat, E. (2014). Convergencia de los modelos de conocimiento y de competencias como soporte para la moderna Administración de Empresas. *Redalyc* , 40.

51. Machorro , F., Mercado , P., Cernas , D., & Romero, M. (2016). Influencia del capital relacional en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica. *Scielo*, 8.
52. Malhotra, N. (2015). *Investigación de Mercados*. (M. E. Salinas, Trad.) Juárez, México : PEARSON EDUCACIÓN.
53. Martínez , J., & Giraldo , L. (2014). LA ORGANIZACIÓN Y SU ADAPTACIÓN A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. *Scielo*, 5.
54. Martínez, R. (2013). *La gestión del agua potable y el saneamiento en el Área Metropolitana de Caracas*. Caracas - Venezuela: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS).
55. Mejía, A., Castillo, O., & Vera, R. (2016). *Agua potable y saneamiento en la nueva ruralidad de América Latina*. Bogotá.
56. Membrado, J. (2016). *La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la EFQM*. Obtenido de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/86/32884145.pdf?sequence=1>
57. Miranda, J. (2015). Competencias y el involucramiento de los administradores del nivel medio en los procesos estratégicos de las organizaciones: un modelo teórico. *Redalyc*, 8.
58. Montes, A., Guerra, J., Martín, J., Caballero, D., & González, M. (2013). *Administración, gestión y comercialización de la pequeña empresa*. Madrid: Akal Ediciones.
59. Münch, L. (2013). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Juárez- México: Pearson Educación.
60. Muñoz, A. (2015). *La gestión de la calidad total en la administración pública* . Madrid : Díaz de Santos .
61. Ogliastri Uribe, E. (2015). *Manual de planeación estratégica: teoría, aplicaciones y casos*. Bogotá: Tercer Mundo-Ediciones Uniandes.

62. Organización Mundial de la Salud & UNICEF. (2015). Progresos en materia de saneamiento y agua potable: informe de actualización 2015 y evaluación del ODM. 90.
63. Ortíz Soto, O. L. (2015). *El dinero, La Teoría, la Política y las instituciones* . México D.F.
64. Osorio , J., Escobar , C., & Botero , C. (2014). Implementacion de un modelo administrativo para las empresas que pertenecen a Parquesoft Pereira. *Redalyc*, 130.
65. Pérez, J. (2014). *Gestión por procesos*. España: ESIC Editorial.
66. Pérez, R. (2013). Propuesta de un Modelo de Gestion Humana y Cutural Organizacional para Pymes Innovadoras. *REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS* , Págs. 46 - 65. Obtenido de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/233/225>
67. Pimienta, J., & d. A. (2014). *Metodología de la Investigación - Competencias + Aprendizaje + Vida*. México: PEARSON EDUCACIÓN,.
68. Plan Nacional del Buen Vivir. (24 de Junio de 2013-2017). Plan Nacional del Buen Vivir. Quito, Ecuador .
69. Robbins , S., & DeCenzo , D. (2013). *Fundamentos de Administración: : conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: Pearson Educación.
70. Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración - undècima edición*. Méxio: Pearson Educación.
71. Rodríguez , Y., Robaina, D., Pérez , A., & Arias , M. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Redalyc*, 8.
72. Ruíz, K. (2015). *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>
73. Salazar, J., & Zarandona, X. (2013). *Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2527673.pdf>

74. SENAGUA & ARCA. (2016). *EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE PRESTADORES DE SERVICIO PÚBLICO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO*. Quito.
75. SENAGUA. (2016). Estrategia Nacional de Agua Potable y Saneamiento. 80. Obtenido de <http://www.agua.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/07/REVISTA-SENAGUA.compressed.pdf>
76. SENAGUA. (2016). *Instructivo para Conformación y Legalización de Agua Potable y Saneamiento*. Quito: Secretaría del Agua.
77. Tabares, M., Abello, I., & Zubiría, S. (2014). Conceptos básicos de administración y gestión cultural. *Educación la Ciencia y la cultura*, 59.
78. Tagliavini, D., & Tobias, M. (2016). Re-estatización de servicios de agua y saneamiento en la Argentina. *3ª Encuentro de Investigadores en Formación de Recursos Hídricos*, (pág. 12). Buenos Aires - Argentina .
79. Tomei, P., & Juguaribe, P. (2013). Cultural management in family business. *Brazilian Business Review*, 24-28.
80. TRADING ECONOMICS. (2016). *IECONOMICS INC*. Obtenido de <http://es.tradingeconomics.com/ecuador/indicators>
81. Vargas, M., & Aldana de Vega, L. (2014). *Calidad y Servicio - conceptos y herramientas*. Bogotá: ECOE Ediciones.
82. Velásquez, L. (2013). *MODELO DE GESTIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS REGIONES AFECTADAS POR EL DESARROLLO HIDROELÉCTRICO DE LA CUENCA DEL RÍO CARONÍ*. Obtenido de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-48212007000300008](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212007000300008)
83. Ventura Victoria, J. (2015). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid: PARANINFO.
84. Zapata, Á., Murillo, G., & Jenny, M. (2016). *Organización y management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Cali - Colombia: Universidad del Valle.

**a. ANEXOS**

**Anexo 1. Aceptación de Investigación**



**Honorable Gobierno  
Provincial de Tungurahua**

Ambato, calles Bolívar 491 y Castillo esquina / PBX: 03 3730220 / gobierno.provincial@tungurahua.gob.ec / Casilla: 18-01-320

Ambato junio 02, 2016  
UATH-0830-2016

Doctora  
Jenny Gamboa  
**Coordinadora de la Unidad de Vinculación**  
**Universidad Técnica de Ambato**  
Presente

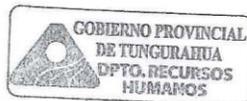
De mi consideración:

Es grato comunicarle que la señorita Alexandra Carolina Chungata Córdova, estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Carrera de Organización de Empresas, fue aceptada para que realice su Investigación con el tema, "Análisis de Gestión Administrativa para la toma de decisiones en las Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato" en la Dirección de Planificación del H. Gobierno Provincial de Tungurahua.

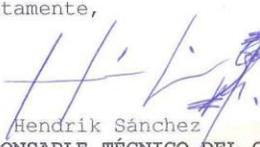
Gracias por su atención.

Atentamente,

Ing. María Fernanda Solís  
**Jefe de la Unidad de Talento Humano (E)**



## Anexo 2. SENAGUA

 GOBIERNO NACIONAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	 Secretaría Nacional del Agua
<p>SDHP.18.2-432 Ambato, 05 de diciembre del 2016.</p> <p>Señor Dr. Patricio Carvajal DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO Presente.-</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Luego de saludarle cordialmente y en relación al oficio FCA-D-1365-2016 de fecha 01 de diciembre de 2016, suscrito por su persona me permito remitir al presente documento la información solicitada con relación al <b>"Modelo de Gestión Administrativa para el Sector de las Juntas Administradoras de Agua Potable y Saneamiento del Cantón Ambato"</b>.</p> <p>Con sentimientos de consideración y estima.</p> <p>Atentamente,</p> <p> Ing. Hendrik Sánchez RESPONSABLE TÉCNICO DEL C.A.C. AMBATO</p> <p style="text-align: center;"></p>	
<p>DEMARCACIÓN HIDROGRÁFICA DE PASTAZA <a href="http://www.senagua.gob.ec">www.senagua.gob.ec</a> CENTRO ZONAL DE RIOBAMBA: Chile 10-51 y Darquea    Telefax: (03)2 960 623 CENTRO ZONAL DE AMBATO: Mariano Castillo 04-74 y Antonio José de Sucre esq. Planta baja    Telefax: (03)2 828 516 CENTRO ZONAL DE LATACUNGA: Calles 220 y Azuay frente al Parque    Calle del Chofar    Telefax: (03)2 801 925</p>	

Anexo 3. Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



**OBJETIVO:** Verificar si la gestión administrativa ayuda a la adecuada toma de decisiones.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea determinadamente las preguntas del presente cuestionario.
- Marque con una X la respuesta según su criterio

1. ¿Cuenta con una estructura administrativa definida la institución?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

la junta con relación a la Gestión Institucional son eficientes?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

2. ¿Conoce usted como miembro de la junta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la organización a la que pertenece?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

4. ¿La junta posee un plan o programa establecido que permita medir el cumplimiento y plantear estrategias de mejora en las actividades?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

3. ¿El desempeño de las funciones de

5. ¿Cree usted

que se identifica el problema antes

de tomar alguna decisión en la junta?

- Definitivamente si
- Probablemente si  6. ¿
- Indeciso  Consi
- Probablemente no  dera
- Definitivamente no  usted
- que la toma de decisiones ayuda a cumplir los objetivos establecidos de la junta?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

7. ¿Cree usted que los principales problemas que se dan en la junta es por la falta de toma de decisiones oportunas?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

8. ¿Los usuarios obligan a tomar decisiones de emergencia a los directivos de la junta?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

9. ¿Conoce usted hacia donde está dirigido y orientado la misión, visión y valores corporativos de la junta?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

10. ¿Cree usted que la implementación de un Modelo de Gestión

- Definitivamente si  Admin
- Probablemente si  istrativ
- Indeciso  a
- Probablemente no  fortale
- Definitivamente no  cerá el
- servici

o en la junta?

**Gracias por su colaboración**

