

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS**



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO DEL CANTÓN RIOVERDE PARROQUIAS
MONTALVO Y LAGARTO**

**Previo la obtención del título de Ingeniera Comercial mención en
Productividad**

AUTORA

LISSETTE PAOLA VELASCO MONTAÑO

ASESOR

ING. KLEBER VERA TORTORELLA

ESMERALDAS, NOVIEMBRE 2014

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el Reglamento de Grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas Mención Productividad.

Ing. Elías Salazar

LECTOR

Lic. María de Lourdes Solís

LECTOR

Ing. Kleber Vera

ASESOR

Eco. Roxana Benítez

DIRECTORA DE LA ESCUELA

Fecha: 2014

AUTORÍA

Yo, LISSETTE PAOLA VELASCO MONTAÑO, declaro que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor y de la PUCESE.

Lissette Paola Velasco Montaña

CC: 0804130698

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, a sus autoridades y personal docente por todas las experiencias y conocimientos recibidos.

A Visión Mundial, con su coordinador Ing. Elías Salazar por haberme apoyado en la realización de este proyecto.

A mis amigos Marlene Vera y Fernando Reyes con los cuales compartí gratas experiencias de trabajo en las aulas de clase.

LISSETTE PAOLA VELASCO MONTAÑO

DEDICATORIA

A Dios por darme las fuerzas necesarias, intelecto y sabiduría para perseverar en mi carrera

A mis padres Yola y Roger, familiares, a Sor Giusy Paganotti y P. Antonio Crameri por su total apoyo y confianza.

LISSETTE PAOLA VELASCO MONTAÑO

RESUMEN

La Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado de Montalvo y Lagarto debido a las malas administraciones ha generado la necesidad de elaborar una planificación estratégica que permita realizar el diagnóstico y análisis de la misma, para dar respuesta ante los cambios y las demandas del entorno.

Este estudio se dividió en cinco capítulos.

El Capítulo I permite obtener una visión general de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado, plantea la problemática y objetivos del estudio, y brinda los conocimientos técnicos y teóricos para el diseño de la planificación estratégica.

En el Capítulo II se establecen los aspectos metodológicos empleados durante la investigación llevada a cabo.

El Capítulo III, muestra el diagnóstico de cómo se ha ido desarrollando la organización durante estos años y sobre el nivel de conformidad de sus usuarios.

En el Capítulo IV comprende el desarrollo de la propuesta, para lo cual fue necesaria la participación del directivo y grupos focales a fin de definir los objetivos estratégicos, estrategias y sistema de control.

Finalmente en el Capítulo V, constan las respectivas conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego de desarrollado el estudio.

ABSTRACT

The Administrative Board of Water and Sewer Lagarto and Montalvo due to mismanagement has created the need to develop a strategic plan that allows for the diagnosis and analysis of it, to respond to changes and environmental demands.

This study was divided into five chapters.

Chapter I allows us to get an overview of the Administrative Board of Water and Sewage, poses the problem and objectives of the study, and gives the technical and theoretical knowledge for designing strategic planning.

Chapter II establishes the methodology used during the research conducted.

Chapter III shows how to diagnose the organization has developed over the years and the level of compliance of its users.

Chapter IV includes the development of the proposal, for which the participation of the management and focus in order to define the strategic objectives, strategies and system control groups was necessary.

Finally in Chapter V, comprise the respective conclusions and recommendations for the study was developed after arrived.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2	BASE TEÓRICO- CIENTÍFICAS.....	3
1.2.1	LA PLANIFICACIÓN.....	3
1.2.2	LA ESTRATEGIA.....	4
1.2.3	LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	6
1.3	MARCO LEGAL.....	8
1.4	OBJETIVOS.....	9
1.4.1	OBJETIVO GENERAL.....	9
1.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9

CAPÍTULO II

2.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	10
2.1	DESCRIPCIÓN DEL LUGAR.....	10
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	10
2.2.1	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	10
2.2.2	INVESTIGACIÓN APLICADA.....	10
2.2.3	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	10
2.3	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	11
2.1.1	MÉTODO DEDUCTIVO.....	11
2.1.2	MÉTODO INDUCTIVO.....	11
2.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	12
2.5	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	12
2.5.1	OBSERVACIÓN.....	12
2.5.2	ENTREVISTA.....	12
2.5.3	ENCUESTA.....	12

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS.....	14
3.1 DIAGNÓSTICO.....	14
3.1.1 ANÁLISIS FODA.....	19
3.1.2 FODA VALORADO.....	20
3.1.3 MATRIZ INTERNA EXTERNA.....	22
3.1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO.....	23
3.2 PROPUESTA.....	23
3.3.1. VISIÓN.....	23
3.3.2 MISIÓN.....	23
3.3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	23
3.3.4 PLAN ESTRATÉGICO.....	24
3.3.5 GUÍA DE INDICADORES.....	37
3.3.6 CONTROL ESTRATÉGICO.....	47

CAPÍTULO IV

4. DISCUSIÓN.....	57
-------------------	----

CAPÍTULO IV

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
5.1 CONCLUSIONES.....	60
5.2 RECOMENDACIONES.....	61
6. BIBLIOGRAFÍA.....	62
7. ANEXOS.....	63

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

La Junta Parroquial de Montalvo y Lagarto desde hace dos años es quien ha asumido la responsabilidad del tratamiento y distribución del agua potable para la ciudadanía por motivos de inconformidades de las administraciones anteriores.

Tomando como punto de referencia un breve diagnóstico realizado a la Junta se detectó que de un total de 380 usuarios en Montalvo y 400 en Lagarto aproximadamente sólo 300 cuentan con medidores y esto debido al proyecto realizado por la Organización Internacional de Migraciones (OIM) quien hizo la donación.

La tarifa básica es de \$6 por vivienda y mensualmente no se podía recaudar más del 15%, es decir tienen una cartera vencida debido a un problema social como la falta de cultura de pago que no permite cubrir los gastos que genera dar este servicio.

La Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado no cuenta con oficinas administrativas propias ni con un sistema informático para el registro de cobranzas, laboran en las oficinas de la Junta Parroquial sus trabajadores sin percibir sueldo y utilizan el programa básico office.

Para contrarrestar la problemática que se presenta en la Junta de Agua, se hizo necesario organizar sus actividades a través de un direccionamiento estratégico, el cual consistió en la identificación tomar la iniciativa de planificar, luego realizar el análisis estratégico y así formular la estrategia con la finalidad de tomar las mejores decisiones.

La falta de una planificación estratégica es el principal impedimento para un desarrollo sustentable para la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado, esto se refleja en la improvisación en la toma de decisiones, falta de políticas, no existen indicadores de gestión, falta de software para las cobranzas y el no contar con una estructura organizacional de acuerdo a la necesidad real de la empresa ya que la Junta parroquial es la que ha asumido la responsabilidad de llevar adelante la distribución del agua. Para ello se ha planteado las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la planificación estratégica más adecuada para la Junta de Agua Potable?

¿Cuál es la situación actual de la Junta de Agua Potable?

¿Qué direccionamiento estratégico ayudará a alcanzar los objetivos planteados?

Tomando como referencia algunas investigaciones relacionadas con respecto a la planificación estratégica de organizaciones encargadas de la distribución de Agua Potable, entre las cuales la de Patricio Hernán Moreno Zevallos (2008) en su tesis “Plan estratégico que contribuya al mejoramiento de la administración de la empresa de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Manta (EAPAM), para el periodo 2007 – 2012” con la problemática de que la institución no existe una debida comunicación interna (existe individualismo), tienen escasos recursos materiales y tecnológicos, en la que concluyó diciendo:

- Con la elaboración de un Plan estratégico en la EAPAM se logrará optimizar el sistema de cobranzas y aplicar estrategias para que todos sus trabajadores conozcan la realidad financiera de la institución para permitir una adecuada planificación de las inversiones.

Mientras en la tesis de Juana del Rocío Alcívar Palacios (2010) con el tema “Plan estratégico para el desarrollo sustentable de la empresa de agua potable y alcantarillado de Portoviejo (EMAPAP) para el periodo 2010 – 2014” con la problemática de que esta

institución no contaba con un modelo de gestión basado en una Planificación a largo plazo por tal motivo se habían provocado muchos inconvenientes en cuanto al manejo administrativo, recuperación de cartera de clientes, y procesos de producción ineficientes. Concluyó diciendo:

- La estructura organizacional de la empresa no está establecida en base a las necesidades reales de la organización además se debe elaborar una política de responsabilidad social para elaborar proyectos o planes de protección del medio ambiente.
- La estimación en el consumo del agua crea una imagen negativa de la institución y bajos índices de recaudación.

Estas investigaciones se constituyen en un antecedente e indican las pautas y la importancia para la elaboración del plan estratégico de la Junta de Agua Potable y Alcantarillado de Montalvo y Lagarto.

Al revisar la literatura sobre el tema de planificación de varios autores, la han definido de la siguiente manera:

Jiménez Castro (1982)	Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo
Murdick (1994)	Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse.
Stoner & Freeman Edward (1996)	Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.

Goodstein Leonard (1998)	Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.
Chiavenato Idalberto (2011)	El plan describe un curso predeterminado de acción para un período específico, que tiene por objeto alcanzar un objetivo deseado y responde a las preguntas: qué, cuándo, cómo, dónde y porqué.

Como se puede observar, varios autores coinciden en que la planeación es anticiparse a una acción con el fin de alcanzar los objetivos, buscando el mejor camino antes de emprender la acción.

La estrategia es definida por varios autores como:

Vaca Omar (s.f)	La dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.
Chandler Alfred Jr. (1962)	Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.
Drucker Peter (1984)	Que fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos

	preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?
Kenneth Andrews (1984)	La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
Mintzberg Henry (1997)	<p>Define la estrategia, a partir de variadas representaciones del término.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La estrategia como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente. b) La estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente. c) La estrategia como patrón: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea esta intencional o no. d) La estrategia como posición: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. e) Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente. <p>La estrategia como perspectiva: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino que también es una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización a través de sus intenciones y acciones.</p>
Ansoff Igor (2007)	La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los

	negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.
--	--

Según las definiciones de los autores anteriores se puede concluir que la estrategia es una guía a largo plazo que permite establecer las metas y los objetivos de la organización para obtener una ventaja.

Unificando las definiciones de planificación y estrategia se puede decir que la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Sallenave, 1999).

La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años (Chiavenato, 2004).

Haciendo un análisis general de estos conceptos se puede decir que la planificación estratégica es una herramienta que usan las empresas para definir sus objetivos, formular y ejecutar las estrategias de la organización para tomar las mejores decisiones, todo esto formulado con la participación de todos los directivos con el fin de ayudar a la superación de sus miembros, evitar conflictos y facilitar la evaluación del rendimiento.

Además es importante que las empresas logren identificar su misión, visión y análisis FODA, el cual es definido como:

La misión es el marco de referencia máximo de una organización, a corto plazo, para lograr sus objetivos. Es un enunciado preciso del tipo de negocio que lleva a identificar las ventajas competitivas en el mercado, permitiendo saber qué papel desempeña la empresa, para quién lo hace, por qué existe la compañía y cómo realiza ese papel. (Herrera, 2011).

La visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo que sea mejor que el actual y que a su vez se convierta en un sueño de largo alcance. (Herrera, 2011).

La visión debe ser un compromiso y motivación de todos con un lenguaje comprensible.

Los profesores Kenneth Andrews y Roland Christensen crearon en los años 70 el análisis FODA. El análisis FODA es una técnica que permite trabajar tanto con elementos internos como externos, presentes como futuros, lo que facilita obtener una visión global de la situación de la organización en relación con el entorno. Es quizás una de las herramientas más utilizadas para el análisis interno y externo y en muchas ocasiones la única empleada.

La palabra DAFO o FODA es el acrónimo de Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades. (Navajo, 2009).

Fortaleza.- es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Debilidades.- se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente,

colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.).

Oportunidades.- constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que, representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Amenazas.- son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. (Ponce, 2006)

Una vez analizado los aspectos teóricos, se procede con la parte legal en la cual que la Junta de Agua Potable está regida por la Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA) tiene la finalidad de conducir y regir los procesos de gestión de los recursos hídricos nacionales de una manera integrada y sustentable en los ámbitos de cuencas hidrográficas. Fue creada mediante Decreto Ejecutivo 1088 del 15 de mayo del 2008, el mismo que entró en vigencia el 27 de mayo, con su publicación en el Registro Oficial N° 346. (AGUA, 2014).

Por primera vez en la historia del Ecuador, el Gobierno reconoce el carácter y el valor intrínsecos del agua al jerarquizar su gestión al más alto nivel institucional, viabilizando una conducción integral y coordinadora de este patrimonio natural en bien de su propia conservación.

Esta Secretaría Nacional, creada a nivel ministerial, reemplaza al ex Consejo Nacional de Recursos Hídricos, pero a partir de los principios modernos de la gestión que requieren establecer sistemas que separen las competencias que se refieren a la rectoría y formulación de políticas, de aquellas de investigación y participación social.

De acuerdo al Decreto Ejecutivo de creación de la SENAGUA, se adscribe el Instituto Nacional de Meteorología (INAMHI).

Esta Codificación fue elaborada por la Comisión de Legislación y Codificación, de acuerdo con lo dispuesto en el número 2 del Art. 139 de la Constitución Política de la República.

Una vez analizado las bases teórico-científicas y la base legal se planteó como objetivo general diseñar un plan estratégico para la junta de agua potable de Montalvo y Lagarto.

Y como objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la junta de agua potable de Montalvo-Lagarto.
- Elaborar la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias.
- Diseñar un sistema de control estratégico.

CAPÍTULO II

2. MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se realizó durante el periodo comprendido entre Abril-Agosto de 2014 en la Junta Administradora de Agua Potable ubicada en el Cantón Rioverde, Parroquia Montalvo, encargada de distribuir el servicio de agua potable para las parroquias Montalvo y Lagarto, cuyos funcionarios y comunidad han apoyado incondicionalmente el desarrollo de la investigación, por lo que se pudo realizar bajo condiciones normales y con total colaboración.

El estudio de esta investigación se enmarca en la investigación aplicada, la descriptiva y de campo.

Según (Posso, 2009) la investigación aplicada es aquel tipo de investigación que da la pauta o sirve como fundamento para cualquier otro tipo de estudio o investigación, ocupándose fundamentalmente de conocer y explicar, buscando nuevas verdades y el conocimiento y comprensión de la naturaleza y el hombre.

La investigación descriptiva ayuda en la identificación de las características o propiedades importantes de la empresa sujeta a estudio (Posso, 2009). Circunscrita en un estudio descriptivo, esta investigación, previa a la recolección de la información, permitió realizar el análisis de datos y medir el impacto en los usuarios.

La investigación de campo mediante la técnica de observación se llevó a cabo en las instalaciones de la Junta Parroquial de Montalvo y en la planta de tratamiento ubicada

en la misma parroquia, durante el desarrollo de las actividades de captación de agua y tratamiento en las piscinas, además de las entrevistas a los directivos de la Junta Parroquial y Junta de Agua Potable y las encuestas realizadas a los usuarios del servicio de agua potable.

Los métodos que se utilizaron en la investigación fueron el método deductivo y el método inductivo. Según (Posso, 2009) define al método deductivo como aquel que parte de datos generales para llegar a una conclusión de tipo particular; se lo empleó para diseñar una propuesta de sistema de control estratégico adecuada para los dirigentes de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado.

El método inductivo es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales (Posso, 2009). Se utilizó para realizar una adecuada planificación estratégica partiendo de los datos recolectados en las entrevistas y encuestas. Mediante este método se obtuvo información de los entrevistados, los encuestados y la observación directa a las instalaciones de la planta de tratamiento, para luego de analizarlos llegar a las conclusiones y recomendaciones.

El cantón de Rioverde cuenta con una población de 26.869 habitantes según los resultados estadísticos del (INEC, 2010) y con seis parroquias: Rioverde, Rocafuerte, Montalvo, Lagarto, Chontaduro y Chumundé, de los cuales 4.009 habitantes pertenecen a Montalvo y 5.674 habitantes a Lagarto, y del total de la población de ambas parroquias se consideró únicamente a los 300 usuarios que cuentan con el servicio de agua potable y al personal administrativo, por tal motivo no se aplicó la fórmula de muestreo ya que se tomó la totalidad de universo a investigar.

Mediante la variable independiente se busca diseñar una planificación estratégica, de la cual se deriva la variable dependiente que tenga como fin análisis interno-externo para el mejoramiento de los procesos administrativos.

Las técnicas de recolección de información fueron la observación, entrevista y encuesta, debido a que éstas técnicas facilitan el análisis de la información.

La observación se realiza por medio de los sentidos, también se auxilia de instrumentos científicos con los cuales puede darse mayor precisión al tema en estudio (Zorrilla & Torres, 1992).

Para el presente estudio se realizó la observación en las instalaciones de la planta de tratamiento de agua potable ubicada en la parroquia de Montalvo, el día martes 7 de enero de 2014, contando con la presencia del operador del sistema y el coordinador de Visión Mundial el Ing. Elías Salazar Donoso, lo que fue de suma importancia para obtener información del lugar de los acontecimientos y así de esta manera conocer las falencias estructurales de ésta.

La entrevista estructurada es una entrevista formal y rígida, requiere de un cuestionario estandarizado y somete a todos los entrevistados a los mismos estímulos (Posso, 2009).

Para el desarrollo de este proyecto se obtuvo información primaria por medio de la entrevista estructurada a los directivos de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado, realizada el día jueves 26 de Junio de 2014, contando con la participación de la Secretaria, Vocales, la Presidenta de la Junta Parroquial y el coordinador de Visión Mundial, personas involucradas directamente con el proceso. (Ver anexo 1 y 2).

Mediante la elaboración de una base de preguntas debidamente estructuradas se encuestó a los usuarios del servicio de agua potable, el día miércoles 7 de mayo del 2014, aplicando 150 encuestas a los usuarios ubicados en la parroquia de Montalvo y 150 en la parroquia de Lagarto, para así analizar sus opiniones, necesidades y expectativas que ayudaron en el proceso de desarrollo de la propuesta, se contó con la ayuda de 21 estudiantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Pontificia

Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas y la presencia del coordinador de Visión Mundial. (Ver anexo 3, 4 y 5).

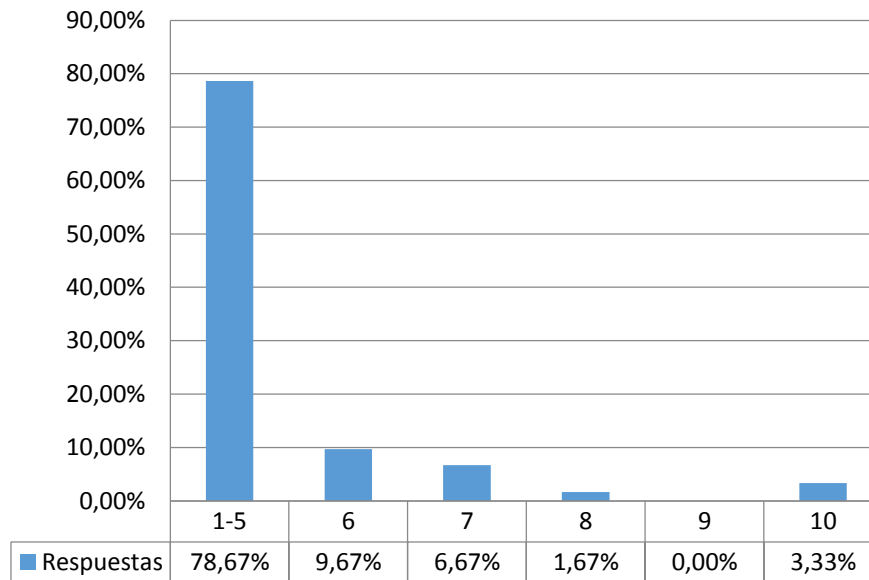
CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

Para efectuar el diagnóstico de la investigación se procedió a realizar encuestas a los usuarios de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado y una entrevista a los directivos de la Junta de Agua, con el fin de analizar la situación actual del servicio del agua, en cuanto a calidad, atención al cliente y funcionamiento de la administración.

En base a las encuestas realizadas a los 300 usuarios de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado de Montalvo y Lagarto, confirmaron que las familias están conformadas entre 1 a 5 personas, es decir no tienen un consumo mayor a 3 tanques de 55 galones. Ver gráfico N°1.

GRÁFICO N° 1



Fuente: Recolección de datos

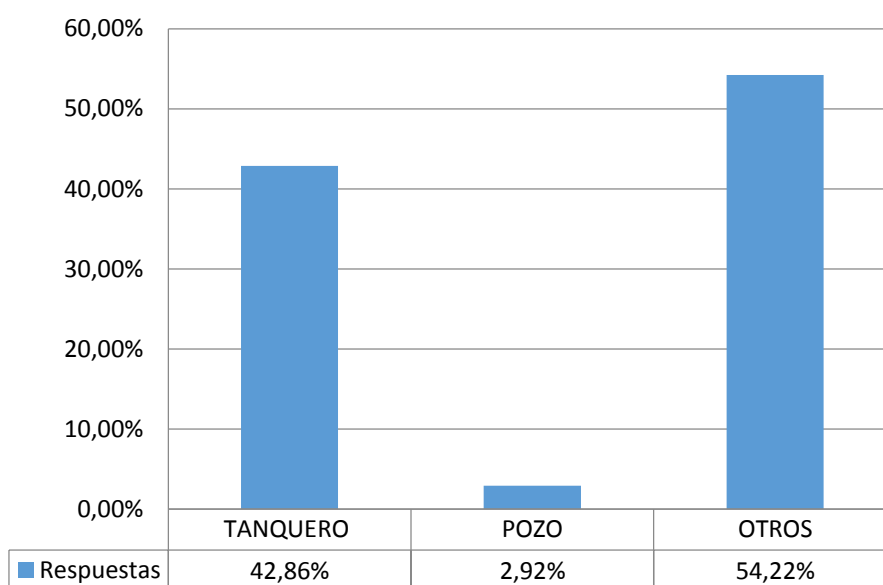
Elaborado por: Lissette Velasco

Con respecto a la distribución del agua es alternada los días lunes, miércoles, sábado y domingo corresponden a la Parroquia de Lagarto mientras que los días martes, jueves y viernes a la Parroquia Montalvo debido a que la planta no cuenta con una capacidad que le permita abastecer simultáneamente a ambos lugares, pero este abastecimiento se puede ver interrumpido ya sea por daños en la planta o por crecidas del río manifestaron los usuarios, por tal motivo consideran al servicio en cuanto a satisfacción como “regular”.

La tarifa básica es de \$6 y los usuarios revelaron su inconformidad debido a que pagaban por el servicio sin recibirlo de forma permanente y se ven en la necesidad de buscar otras fuentes para abastecerse como pomas de agua, tanquero, pozos, aguas lluvia o directamente del río (Ver gráfico N° 2) y estando conscientes de que a pesar del

tratamiento del agua ésta llega con impurezas por tal motivo en su mayoría clora el agua.

GRÁFICO N° 2

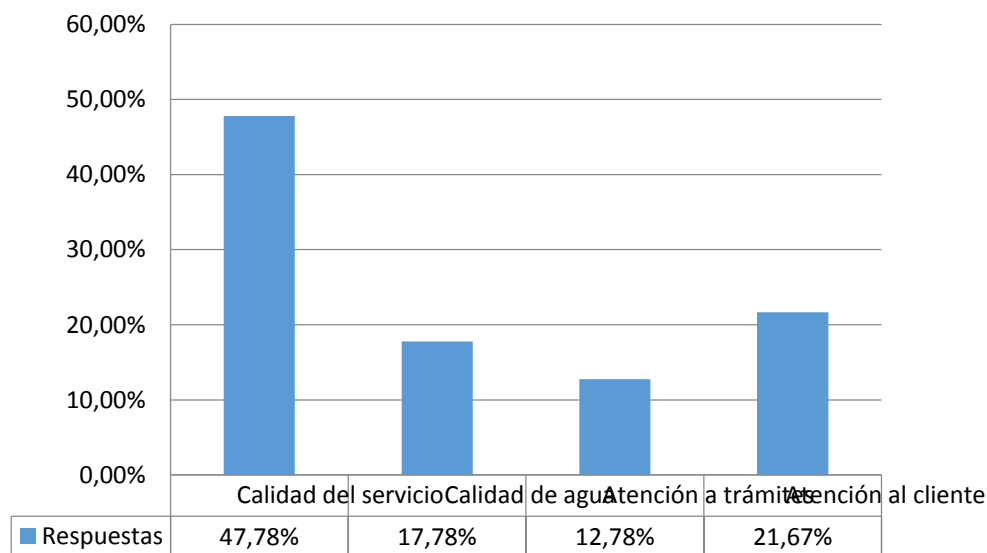


Fuente: Recolección de datos

Elaborado por: Lissette Velasco

En los últimos dos años los usuarios han realizado reclamos en los cuales predomina la inconformidad con la calidad del servicio debido al incumplimiento con la distribución del agua y calidad (Ver gráfico N° 3), seguido de un grupo que está inconforme con respecto a la atención al cliente ya que no se cuenta con un personal propio que se preocupe de atender las principales labores de recaudación y administración.

GRÁFICO N° 3



Fuente: Recolección de datos

Elaborado por: Lissette Velasco

Con respecto a la entrevista a los directivos actuales de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado (Olmedo, 2014) manifestaron la inconformidad con respecto a la administración anterior ya que no supieron administrar eficientemente los recursos y no dieron un seguimiento a los usuarios morosos. Esta Junta de Agua nombrada por SENAGUA fue destituida por el pueblo y se decidió en una Asamblea general que la Junta Parroquial se encargara de la administración de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado el cual ya ha culminado.

Actualmente la Junta está formada los siguientes miembros según (SENAGUA, 2014):

Presidente: Sr. Daniel Felipe Obando Caicedo

Secretario: Sr. Marlon Chaux Campo

Tesorera: Sra. Patricia Chila Preciado

1 Vocal: Sr. Adrián Ballesteros

2Vocal: Sra. Mercedes Estupiñán Bagui

Los responsables no perciben un sueldo (son cargos honoríficos) según la ley para Juntas parroquiales de Agua Potable, a diferencia del operador del sistema que recibe comisiones y los requisitos para asumir estos cargos son:

- Estar en goce de los derechos de ciudadanía
- Residir en la comunidad y ser usuario del sistema.
- Saber leer y escribir
- Encontrarse al día en los pagos correspondientes al servicio.

Sobre el nivel de conocimientos de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado actual, manifestaron no tener conocimientos de los procesos administrativos, a excepción del operador del sistema que recibió capacitaciones otorgadas por la (OIM, 2008), pero éste no ha reproducido lo aprendido anteriormente a los directivos.

La OIM invirtió en donar 300 medidores para los usuarios y en capacitar a los miembros de la administración anterior pero éstos no aplicaron lo aprendido y los resultados se vieron reflejados en las malas condiciones que tenían a la Junta de Agua y también en el no compartir sus conocimientos a los miembros actuales de la Junta de Agua.

Por lo cual se identificó que sería de mucho beneficio implementar un sistema de gestión administrativa el cual permitirá mejorar la calidad de vida, salud, atención al cliente, planificación entre otros. Los miembros están al tanto de las leyes a las que deben regirse y a la entidad a la cual deben rendir cuentas es SENAGUA.

Una vez realizada la recolección de información se procede a realizar la matriz FODA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Se cuenta con una planta de tratamiento de agua.</p> <p>F2. Existe acometidas domiciliarias en las dos parroquias.</p>	<p>O1. Apoyo de ONG'S</p> <p>O2. Convenios con instituciones del estado para reestructuración de deuda.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Deudas a la Empresa eléctrica y del operador del sistema.</p> <p>D2. No disponen de espacio físico propio para el área de administración.</p> <p>D3. Carencia de sistema informático para cobranzas.</p> <p>D4. Alto porcentaje de Cartera vencida.</p> <p>D5. La calidad del servicio brindado</p> <p>D6. Bajo nivel de compromiso de los Directivos al servicio de la comunidad.</p>	<p>A1. Fenómenos naturales catastróficos.</p> <p>A2. Cultura de no pago por parte de los usuarios del servicio.</p> <p>A3. Las malas prácticas de la población impactan el medio ambiente afectando el recurso del agua.</p>

Fuente: Recolección de datos.

Elaborado por: Lissette Velasco

Analizando los factores de la matriz de evaluación interna, a través del programa 4 plus, tenemos:

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

Matriz de Evaluación Interna. Fortalezas					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Se cuenta con una planta de tratamiento de agua.	4	4	0,13	0,52	1,16
Existe acometidas domiciliarias en las dos parroquias.	4	5	0,16	0,64	
		9			

Matriz de Evaluación Interna. Debilidades					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Deudas a la Empresa eléctrica y bombero	2	3	0,09	0,18	0,99
No disponen de espacio físico propio para el área de administración	1	5	0,16	0,16	
Carencia de sistema informático para cobranzas	1	4	0,13	0,13	
Alto porcentaje de Cartera vencida	1	5	0,16	0,16	
La calidad del servicio brindado	2	3	0,09	0,18	
Falta de compromiso de los Directivos al servicio de la comunidad	2	3	0,09	0,18	
		23			

Calificación	Valor	Peso	Valor
Debilidad fuerte	1	Alto	5-4
Debilidad media	2	Medio	3
Fortaleza media	3	Bajo	2-1
Fortaleza fuerte	4		

Fuente: Recolección de datos

Elaborado por: Lissette Velasco

Como se puede apreciar el peso de las fortalezas no es favorable con respecto al peso de las debilidades, esto debido a que no cuenta con un direccionamiento estratégico por parte de las malas administraciones por lo que han generado un descuido a los usuarios y el bienestar administrativo y operativo de la Junta.

Pero como se puede observar se cuenta con fortalezas muy importantes como es disponer una planta de tratamiento de agua y acometidas domiciliarias que permiten la distribución de agua segura.

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA

Matriz de Evaluación Externa. Oportunidades					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Apoyo de ONG'S	4	4	0,24	0,96	1,68
Convenios con instituciones del estado para restructuración de deuda	4	3	0,18	0,72	
		7			

Matriz de Evaluación Externa. Amenazas					
Factor	Calificación	Peso	Factor de Ponderación	Valor	Valor Acum.
Fenómenos naturales	2	2	0,12	0,24	0,89
Cultura de no pago por parte de los usuarios del servicio	1	5	0,29	0,29	
Las malas prácticas de la población impactan el medio ambiente afectando el recurso del agua.	2	3	0,18	0,36	
		10			

Calificación	Valor	Peso	Valor
Amenaza fuerte	1	Alto	5-4
Amenaza débil	2	Medio	3
Oportunidad media	3	Bajo	2-1
Oportunidad fuerte	4		

Fuente: Recolección de datos.

Elaborado por: Lissette Velasco.

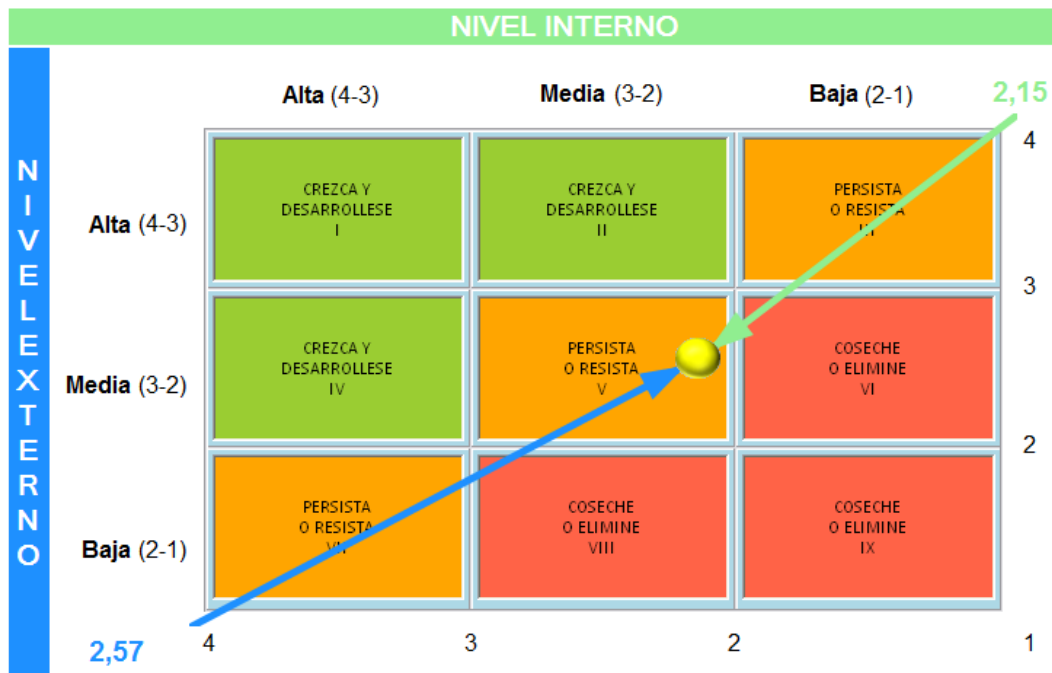
La Junta Administradora de Agua tiene como oportunidades importantes contar con el apoyo de la Organización de Visión Mundial, la cual tiene dentro de sus objetivos brindar apoyo a los moradores y en especial a los niños, y una de las maneras de

colaborar es trabajando en conjunto con la Junta Administradora de Agua potable y Alcantarillado y así brindar agua segura a la comunidad.

Además la empresa se ve afectada principalmente por una cultura del no pago, ya que manifestaron los usuarios que no pueden pagar por un servicio que no reciben, lo cual ha generado una problemática financiera.

La población al no tener cuidado con el recurso del agua se estarían afectando directamente, es decir tirando la basura directamente al río o mal utilizando el recurso para las actividades ganaderas o avícolas, ya que muchos adquieren el agua directamente del río para sus principales necesidades, por otra parte afectan a la empresa porque implicaría un mayor procesamiento en el agua.

MATRIZ INTERNA-EXTERNA



Fuente: Recolección de datos.

Elaborado: Lissette Velasco

Como se puede observar la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado se encuentra en las coordenadas (2,57; 2,15), es decir se recomienda una vez realizado el diagnóstico se plantea la planificación estratégica, que es la herramienta que permite a la organización expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo y el camino que se debe recorrer (Navajo, 2009). Por tal motivo se ha planteado:

VISIÓN

Al 2018 la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado será una organización líder en brindar el servicio de agua potable a través del mejoramiento continuo de los procesos que permitan un desarrollo auto sostenible, mejorando así la calidad de vida de los usuarios.

MISIÓN

Proveer del servicio de agua potable y alcantarillado para las parroquias de Montalvo y Lagarto para contribuir al bienestar, la calidad de vida y el cuidado del entorno ecológico de los habitantes dentro del marco legal vigente.

Información que se ha validado con los grupos focales el 23 julio del 2014.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Reducir los niveles de endeudamiento de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado.
- Solicitar a SENAGUA(Instituciones del Estado) el apoyo económico para la adquisición de un espacio físico.

- Reducir los porcentajes de cartera vencida a través de la implementación de facilidad de pagos e incentivos.
- Mejorar la calidad del agua mediante la adquisición de implementos químicos y repuestos.
- Disponer de talento humano motivado y capacitado.
- Mantenimiento oportuno en la planta de tratamiento.
- Concienciación de la población sobre el pago oportuno del servicio.
- Concienciar a la población sobre el buen uso del recurso.

El Plan Estratégico 2014-2018 es una herramienta que permite identificar la situación real en la que se encuentra la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado, para ello se ha tomado el FODA que recoge las diversas opiniones de directivos y criterios de los usuarios, que ayudarán al fortalecimiento y mejoramiento de la empresa.

El proceso de planificación estratégica se ha estructurado en base a las siguientes fases, en base a lo que propone (Navarro, 2009):

1. Organización del proceso.- Identificando ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?, tomando la decisión de planificar.
2. Análisis estratégico.- ¿Dónde estamos?, realizando el análisis interno y externo y la identificación de los elementos estratégicos.
3. Formulación estratégica.- ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?, llegando a concretizar visión, misión, definición de objetivos, estrategias y redacción del plan estratégico.

4. Implantación de estrategias

5. Control estratégico

MATRIZ ESTRATÉGICA

DEBILIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
Deudas a la Empresa eléctrica y del operador del sistema.	Reducir los niveles de endeudamiento de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado.	Solicitar convenios de pago con la empresa eléctrica y establecer acuerdos con el operador del sistema por pago de bonificaciones adeudadas.	-Dar a conocer en la sesión de la Junta Administradora los valores totales adeudados. -Solicitar a la empresa eléctrica un convenio para saldar las cuentas adeudadas. -Establecer un acuerdo de pago con el operador del sistema de la Junta de Agua.	Presidente Secretario Tesorero.	MEDIANO
No disponen de espacio físico propio para el área de administración.	Solicitar una partida a instituciones del Estado para la adquisición de un espacio físico.	Los directivos gestionarán a través de instituciones del Estado la adquisición de un espacio físico para un mejor desarrollo de sus actividades.	-Difusión de la actividad en la Asamblea General de Usuarios. -Elaboración de solicitud dirigida a instituciones del Estado en donde conste los detalles de la cotización.	Directivos	LARGO

DEBILIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
Alto porcentaje de cartera vencida.	Reducir los porcentajes de cartera vencida dando facilidad de pagos e incentivos	Dar facilidad de pagos a través de convenios a largo plazo y sin cobro de intereses.	<ul style="list-style-type: none"> -Determinar el monto total de endeudamiento y sus plazos de vencimiento. -Elaboración de los convenios de pago en base de la normativa jurídica correspondiente. -Socialización del convenio y la forma de pago a los morosos -Dar seguimiento a los morosos. 	Junta Administradora	CORTO
La calidad del servicio brindado	Mejorar la calidad del agua mediante la adquisición de implementos químicos y repuestos.	Adquirir los implementos adecuados para la desinfección del agua.	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de un informe sobre cotizaciones de piedras purificadoras de agua. -Solicitar a las ONG del medio el apoyo económico necesario para la adquisición de éstos materiales. 	Directivos	MEDIANO

DEBILIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
Bajo nivel de compromiso de los Directivos al servicio de la comunidad.	Disponer de talento humano motivado y capacitado	Desarrollar programas de capacitación para mejorar la calidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar un plan de capacitación en base a temas como calidad del servicio, planificación, control y motivación, y actualización contable. -Establecer un cronograma para llevar a cabo las capacitaciones. -Solicitar a SENAGUA y CEFODI-PROTOS el apoyo con las capacitaciones. 	Junta Administrativa	MEDIANO

AMENAZAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
Fenómenos naturales catastróficos	Mantenimiento preventivo en las maquinarias de la planta de tratamiento.	-Elaborar un plan de contingencia. -Mantenimiento preventivo y correctivo para alargar la vida útil de los equipos	-Determinar los principales meses en que la planta podría sufrir daños por cambios climáticos. -Elaboración de un plan de contingencia ¹ y mantenimiento en conjunto con los directivos y comunidad.	Presidente	MEDIANO
Cultura de no pago por parte de los usuarios del servicio.	Concienciación de la población sobre el pago oportuno del servicio.	Dar a conocer la importancia vital del agua, para que el servicio de agua potable sea uno de los primordiales en ser cancelado.	-Convocar a una junta general administrativa y de usuarios para dar a conocer el estado actual de la Junta de Agua Potable y Alcantarillado. -Socialización de la implementación del plan de recuperación de cartera.	Presidente	MEDIANO

¹ El plan de contingencia será diseñado en el caso de fenómenos naturales para la protección de la maquinaria de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado.

AMENAZAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
Las malas prácticas de la población impactan el medio ambiente afectando el recurso del agua.	Concienciar a la población sobre el buen uso del recurso.	Difundir clara y oportunamente a través de medios de comunicación y campañas sobre el uso indiscriminado del líquido vital.	-Elaboración de un plan de concienciación y técnicas de alternativas sobre el buen uso y cuidado del agua a través de campañas en centros de concentración masiva (parques, escuelas, etc.) para dar a conocer los impactos.	Presidente	MEDIANO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO 2015-2018

Este Plan Estratégico ha sido elaborado desde la realidad de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado de Montalvo y Lagarto, para un período de 4 años, una exhaustiva hoja de ruta para caminar con paso firme y lograr así la eficiencia en la distribución del servicio de Agua Potable.

Este Plan se empezó a elaborar desde el mes de marzo del 2014, realizando reuniones, reflexiones y borradores.

Ha sido elaborado desde la realidad y se lo ha realizado participativamente, contando con la participación de:

- La Presidenta actual de la Junta Parroquial
- El ex presidente de la Junta Parroquial y Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado.
- Los directivos actuales de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado.

En cuanto a la realidad, se ha repasado el recorrido realizado durante los 23 años que tiene la Junta Administradora de Agua en la parroquia de Montalvo, y se ha asumido las exigencias puestas por SENAGUA.

En cuanto a la participación se trabajó en un primer momento con el ex presidente de la Junta Parroquial y que a la vez era el presidente de la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado y las encuestas a los usuarios, con la información

proporcionada se logró realizar el Análisis FODA; después con la elección de la nueva directiva de la Junta Parroquial y Junta de agua se logró concretizar, Misión, Visión, 7 objetivos estratégicos y las estrategias.

OBJETIVO I: Reducir los niveles de endeudamiento de la Junta de Agua Potable.

COD.	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DEL CONTROL	INICIO	FIN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	INDICADORES/METAS
1.1	Solicitar convenios de pago con la empresa eléctrica.	Secretario(a) Tesorero(a)	En-15	Dic-15	Convenios acordados	100% de la deuda respaldada en convenio de pago
1.2	Establecer acuerdos con el operador del sistema por pago de bonificaciones adeudadas.	Secretario(a) Tesorero(a)	En-15	Dic-15	Acuerdos firmados	100% de la deuda en acuerdo de pagos

OBJETIVO II: Solicitar a instituciones del Estado el apoyo económico para la adquisición de un espacio físico.

COD.	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DEL CONTROL	INICIO	FIN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	INDICADORES/METAS
2.1	Gestionar a través de instituciones del Estado la adquisición de un espacio físico para un mejor desarrollo de sus actividades.	Tesorero (a) Presidente (a)	En-15	Dic-18	Solicitudes enviadas	70% de financiamiento

OBJETIVO III: Reducir los porcentajes de cartera vencida a través de la implementación de facilidad de pagos e incentivos						
COD.	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DEL CONTROL	INICIO	FIN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	INDICADORES/METAS
3.1	Determinar el monto total de cartera vencida.	Tesorero (a)	En-15	Dic-15	Registro de planillas	(Cartera vencida/ Cartera total) x100
3.2	Dar facilidad de pagos a través de convenios a largo plazo y sin cobro de intereses.	Tesorero (a)	En-15	Dic-16	Oficios enviados	(Número de usuarios morosos/Total de usuarios) x 100
OBJETIVO IV: Mejorar la calidad del agua mediante la adquisición de implementos químicos y repuestos.						
COD.	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DEL CONTROL	INICIO	FIN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	INDICADORES/METAS
4.1	Adquirir los implementos adecuados para la desinfección del agua.	Tesorero (a) Operador	En-15	Dic-15	Facturas	100% de maquinaria en óptimas condiciones
OBJETIVO V: Disponer de talento humano motivado y capacitado						
COD.	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DEL CONTROL	INICIO	FIN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	INDICADORES/METAS
5.1	Desarrollar programas de capacitación para mejorar la calidad del servicio.	Presidente (a)	En-15	Dic-18	Certificados de asistencia	(N° de capacitaciones realizadas/N° capacitaciones certificadas) x100

5.2	Promover la comunicación y práctica de valores y principios.	Presidente (a)	En-15	Dic-18	Actas de reuniones	85% de trabajadores satisfechos
OBJETIVO VI: Prevenir daños en las maquinarias de la planta de tratamiento						
COD.	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DEL CONTROL	INICIO	FIN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	INDICADORES/METAS
6.1	Elaborar un plan de contingencia.	Presidente	En-15	Dic-18	Plan de contingencia	100% de elaboración del plan de contingencia
6.2	Mantenimiento preventivo y correctivo para alargar la vida útil de los equipos	Operador del sistema	En-15	Dic-18	Informe de mantenimiento	(N de mantenimientos planificados/N de mantenimientos ejecutados) x 100
OBJETIVO VII: Concienciación de la población sobre el pago oportuno del servicio.						
COD.	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DEL CONTROL	INICIO	FIN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	INDICADORES/METAS
7.1	Dar a conocer la importancia vital del agua, para que el servicio de agua potable sea uno de los primordiales en ser cancelado.	Presidente	En-15	Dic-18	Registro de firmas	(N pagos puntuales / Total de usuarios) x100

OBJETIVO VIII: Concienciar a la población sobre el buen uso del recurso.						
COD.	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE DEL CONTROL	INICIO	FIN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	INDICADORES/METAS
8.1	Difundir clara y oportunamente a través de medios de comunicación y campañas sobre el uso indiscriminado del líquido vital.	Presidente	En-15	Dic-18	Convocatorias Registro de firmas Contratos con medios de comunicación	2 campañas al año

Fuente: Recolección de datos.

Elaborado por: Lissette Velasco

GUÍA DE INDICADORES

OBJETIVO 1: Reducir los niveles de endeudamiento de la Junta de Agua Potable

Indicador N° 1

INDICADOR:	Convenios de pago		
OBJETIVO:	Controlar que se cumplan a cabalidad los convenios realizados		
META:	100% de la deuda respaldada por convenio de pago		
CONTROL:	Mensual		
CRITERIO DE EVALUACIÓN:	VALOR OBTENIDO	COLOR	ESTADO
	<75%	ROJO	CRITICO
	$\geq 75\% \leq 89\%$	AMARILLO	INESTABLE
	>90%	VERDE	ESTABLE
RESPONSABLES:	Secretario(a) - Tesorero(a)		

OBJETIVO 1: Reducir los niveles de endeudamiento de la Junta de Agua Potable

Indicador N° 2

INDICADOR:	Acuerdos de pago		
OBJETIVO:	Llegar a un acuerdo con el operador del sistema sobre las deudas pendientes y seguir garantizando su estadía en la organización.		
META:	100% de la deuda en acuerdo de pagos		
CONTROL:	Mensual		
CRITERIO DE EVALUACIÓN:	VALOR OBTENIDO	COLOR	ESTADO
	<75%	ROJO	CRÍTICO
	$\geq 75\% \leq 89\%$	AMARILLO	INESTABLE
	>90%	VERDE	ESTABLE
RESPONSABLES:	Secretario(a) - Tesorero(a)		

OBJETIVO 2: Solicitar a instituciones del Estado el apoyo económico para la adquisición de un espacio físico.

Indicador N° 3

INDICADOR:	Financiamiento de espacio físico		
OBJETIVO:	Lograr financiamiento para la adquisición de un espacio físico para funcionamiento de las oficinas administrativas de la junta de Agua.		
META:	70% de financiamiento		
CONTROL:	Trimestral		
CRITERIO DE EVALUACIÓN:	VALOR OBTENIDO	COLOR	ESTADO
	<75%	ROJO	CRÍTICO
	$\geq 75\% \leq 89\%$	AMARILLO	INESTABLE
	>90%	VERDE	ESTABLE
RESPONSABLES:	Tesorero (a) - Presidente (a)		

OBJETIVO 3: Reducir los porcentajes de cartera vencida a través de la implementación de facilidad de pagos e incentivos

Indicador N° 4

INDICADOR:	Cartera vencida		
OBJETIVO:	Obtener una recuperación de cartera vencida que ha quedado pendiente de las administraciones anteriores.		
META:	30% de recuperación de los valores adeudados a la Junta de agua		
CONTROL:	Mensual		
MÉTODO DE CÁLCULO:	$(\text{Cartera vencida} / \text{Cartera total}) \times 100$		
CRITERIO DE EVALUACIÓN:	VALOR OBTENIDO	COLOR	ESTADO
	<75%	ROJO	CRÍTICO
	$\geq 75\% \leq 89\%$	AMARILLO	INESTABLE
	>90%	VERDE	ESTABLE
RESPONSABLES:	Tesorero (a)		

OBJETIVO 4: Mejorar la calidad del agua mediante la adquisición de implementos químicos y repuestos.

Indicador N° 5

INDICADOR:	Calidad del agua		
OBJETIVO:	Lograr brindar una agua apta para el consumo de las personas		
CONTROL:	Trimestral		
META:	100% de maquinaria en óptimas condiciones		
CRITERIO DE EVALUACIÓN:	VALOR OBTENIDO	COLOR	ESTADO
	<75%	ROJO	CRÍTICO
	$\geq 75\% \leq 89\%$	AMARILLO	INESTABLE
	>90%	VERDE	ESTABLE
RESPONSABLES:	Tesorero (a) – Operador del sistema		

OBJETIVO 5: Disponer de talento humano motivado y capacitado

Indicador N° 6

INDICADOR:	Capacitaciones		
OBJETIVO:	Actualizar los conocimientos de los trabajadores para brindar un mejor servicio a los usuarios.		
CONTROL:	Anual		
MÉTODO DE CÁLCULO:	(N° de capacitaciones realizadas/N° capacitaciones certificadas) x100		
CRITERIO DE EVALUACIÓN:	VALOR OBTENIDO	COLOR	ESTADO
	<75%	ROJO	CRÍTICO
	$\geq 75\% \leq 89\%$	AMARILLO	INESTABLE
	>90%	VERDE	ESTABLE
RESPONSABLES:	Presidente (a)		

OBJETIVO 5: Disponer de talento humano motivado y capacitado

Indicador N° 7

INDICADOR:	Clima Laboral		
OBJETIVO:	Disponer de personal apto y motivado que trabajen con responsabilidad y compromiso.		
CONTROL:	Anual		
META:	85% de trabajadores satisfechos		
CRITERIO DE EVALUACIÓN:	VALOR OBTENIDO	COLOR	ESTADO
	<75%	ROJO	CRÍTICO
	$\geq 75\% \leq 89\%$	AMARILLO	INESTABLE
	>90%	VERDE	ESTABLE
RESPONSABLES:	Presidente (a)		

OBJETIVO 6: Prevenir daños en las maquinarias de la planta de tratamiento

Indicador N° 8

INDICADOR:	Plan de contingencia		
OBJETIVO:	Prevenir daños en la maquinaria de la planta de tratamiento de agua a causa de fenómenos naturales.		
CONTROL:	Semestral		
META:	100% de elaboración del plan de contingencia		
CRITERIO DE EVALUACIÓN:	VALOR OBTENIDO	COLOR	ESTADO
	<75%	ROJO	CRÍTICO
	$\geq 75\% \leq 89\%$	AMARILLO	INESTABLE
	>90%	VERDE	ESTABLE
RESPONSABLES:	Operador del sistema		

OBJETIVO 6: Prevenir daños en las maquinarias de la planta de tratamiento

Indicador N° 9

INDICADOR:	Mantenimiento de maquinaria														
OBJETIVO:	Disminuir los daños en las maquinarias para evitar las interrupciones en la distribución del agua.														
CONTROL:	Trimestral														
MÉTODO DE CÁLCULO:	(N° de mantenimientos planificados/N° de mantenimientos ejecutados) x 100														
CRITERIO DE EVALUACIÓN:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>VALOR OBTENIDO</th> <th>COLOR</th> <th>ESTADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><75%</td> <td>ROJO</td> <td>CRÍTICO</td> </tr> <tr> <td>$\geq 75\% \leq 89\%$</td> <td>AMARILLO</td> <td>INESTABLE</td> </tr> <tr> <td>>90%</td> <td>VERDE</td> <td>ESTABLE</td> </tr> </tbody> </table>			VALOR OBTENIDO	COLOR	ESTADO	<75%	ROJO	CRÍTICO	$\geq 75\% \leq 89\%$	AMARILLO	INESTABLE	>90%	VERDE	ESTABLE
VALOR OBTENIDO	COLOR	ESTADO													
<75%	ROJO	CRÍTICO													
$\geq 75\% \leq 89\%$	AMARILLO	INESTABLE													
>90%	VERDE	ESTABLE													
RESPONSABLES:	Operador del sistema														

OBJETIVO 7: Concienciación de la población sobre el pago oportuno del servicio

Indicador N° 10

INDICADOR:	Pagos puntuales		
OBJETIVO:	Lograr la puntualidad de los pagos del servicio por parte de los usuarios		
CONTROL:	Mensual		
MÉTODO DE CÁLCULO:	$(N^{\circ} \text{ pagos puntuales} / \text{Total de usuarios}) \times 100$		
CRITERIO DE EVALUACIÓN:	VALOR OBTENIDO	COLOR	ESTADO
	<75%	ROJO	CRÍTICO
	$\geq 75\% \leq 89\%$	AMARILLO	INESTABLE
	>90%	VERDE	ESTABLE
RESPONSABLES:	Presidente (a)		

OBJETIVO 8: Concienciar a la población sobre el buen uso del recurso.

Indicador N° 11

INDICADOR:	Conciencia ciudadana		
OBJETIVO:	Lograr a través de los medios de comunicación y campañas que la población tome conciencia en el buen uso del recurso hídrico.		
CONTROL:	Anual		
META:	2 Campañas al año		
CRITERIO DE EVALUACIÓN:	VALOR OBTENIDO	COLOR	ESTADO
	<75%	ROJO	CRÍTICO
	$\geq 75\% \leq 89\%$	AMARILLO	INESTABLE
	>90%	VERDE	ESTABLE
RESPONSABLES:	Presidente (a)		

El control estratégico es el proceso que ayudará a la medición y valoración de cualquier actividad sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados y a la corrección de posibles desviaciones, para ello se lo realizará a través del Balance Scorecard (cuadro de mando integral). (Navajo, 2009)

Este cuadro de mando es un programa de libre uso elaborado por Mario Eugenio Estrada (2012) en la aplicación de Excel, consta de las siguientes aplicaciones:

Ingreso de datos

Ilustración #1

Empresa: Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado Montalvo S.A.

Entada de Datos: Datos Reales Datos Objetivo

Perspectiva Financiera													
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Reducir los niveles de endeudamiento + 100% cancelada la deuda		20,00	7,00	7,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	7,00	7,00
Reducir los porcentajes de cartera + (cartera vencida/cartera total)*100													

Perspectiva Clientes													
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Adquisición de un espacio físico + 70% financiamiento													
Concienciación de la población sobre el pago oportuno + (n usuarios/ Total de usuarios) x100													
Concienciar a la población sobre el buen uso del agua + 2 campañas al año													

Perspectiva Proceso Interno													
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Mejorar la calidad del agua + 100% de maquinarias en óptimas condiciones													
Evitar daños en las maquinarias + (n de mantenimientos planificados/n de meros)													

Mapa estratégico

Ilustración #2



Pantalla resumen Balance Scorecard

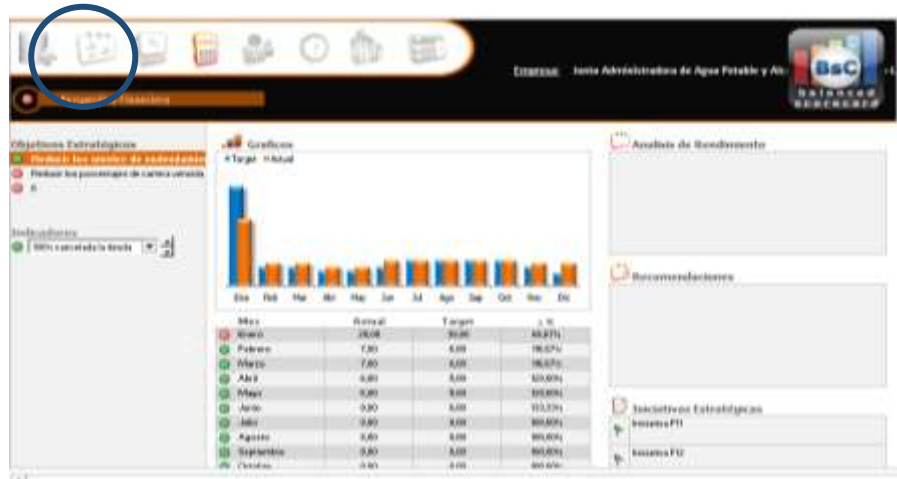
Ilustración #3



Perspectivas: financiera, clientes, procesos y personal.

Financiera

Ilustración #4



Clientes

Ilustración #5

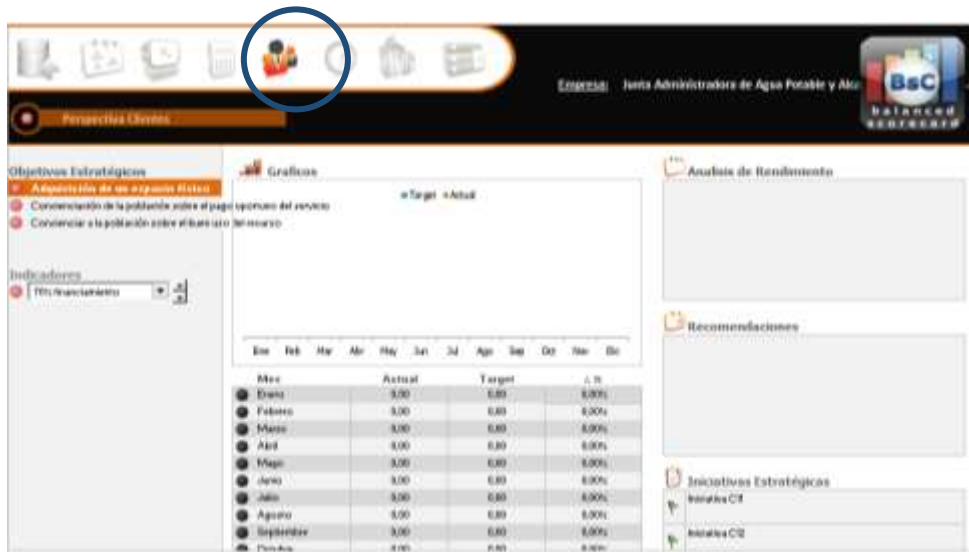


Ilustración #6



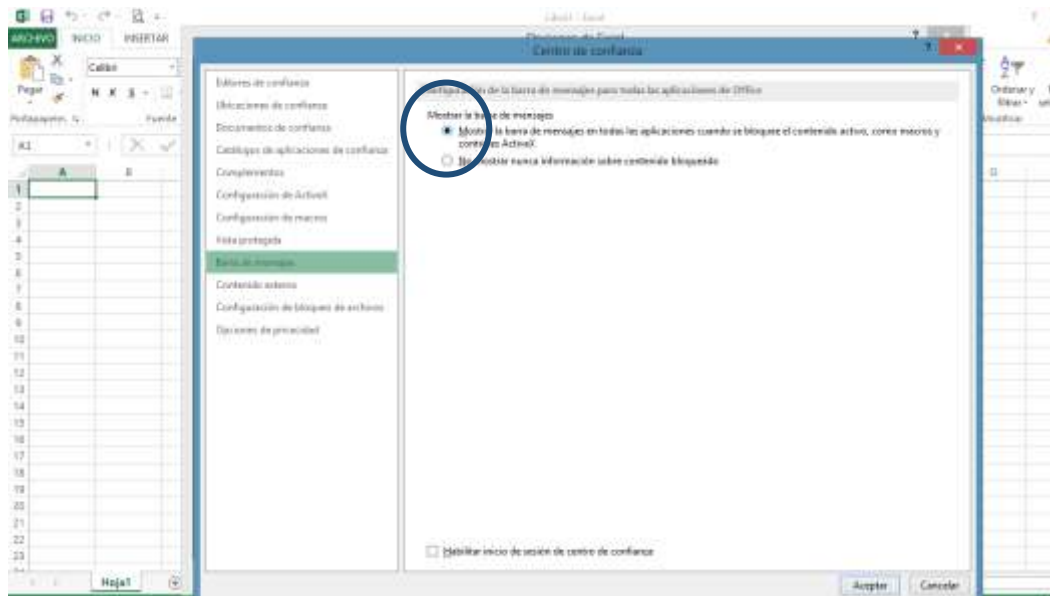
Ilustración #7



PASOS PARA USAR EL PROGRAMA

1. Activar las macro de Excel, haciendo clic en archivo, opciones, centro de confianza, configuración de centro de confianza, activar macros y aceptar.

ILUSTRACIÓN #8

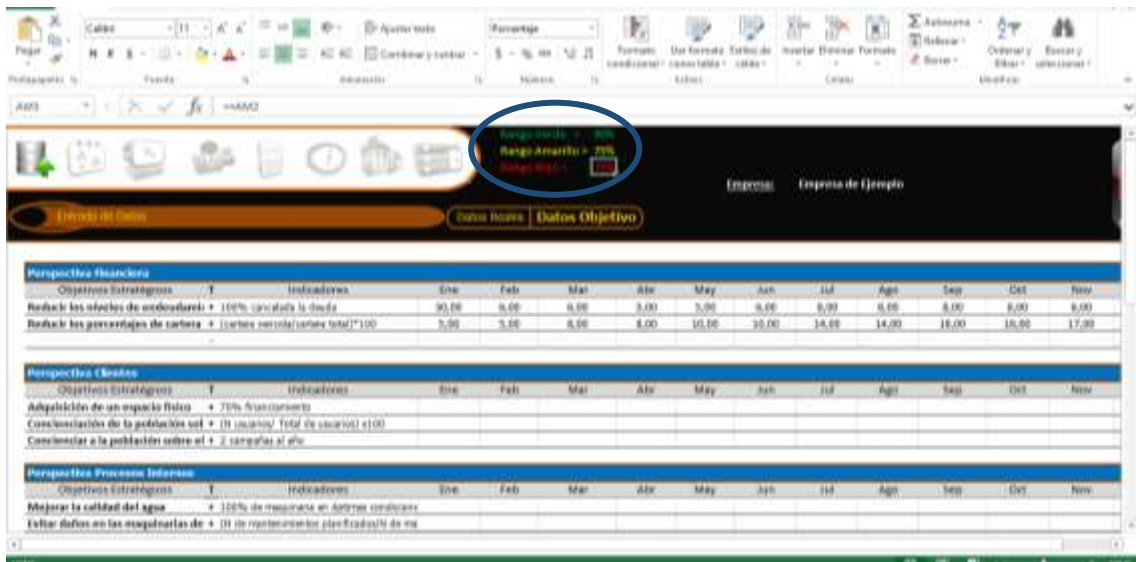


2. Se da clic en la celda de entrada de datos, primeramente se van colocando los objetivos estratégicos que se han planteado anteriormente, distribuyéndolos según la perspectiva; luego se tiene dos opciones entrada de datos reales y entrada de datos objetivo, en la entrada de datos reales se introducen los datos reales de la organización por mes y en los datos objetivos, aquellos que la organización se proyecta.

Los indicadores en donde se especifica si el indicador es + o -, será + si al incrementar el valor real, el % de éxito incrementa también, será - si al incrementar el valor real, el % de éxito disminuye.

Se puede configurar el valor en % para cada zona de colores de los semáforos, definiendo el valor a partir del cual es “VERDE”, “AMARILLO” y “ROJO”.

ILUSTRACIÓN #9



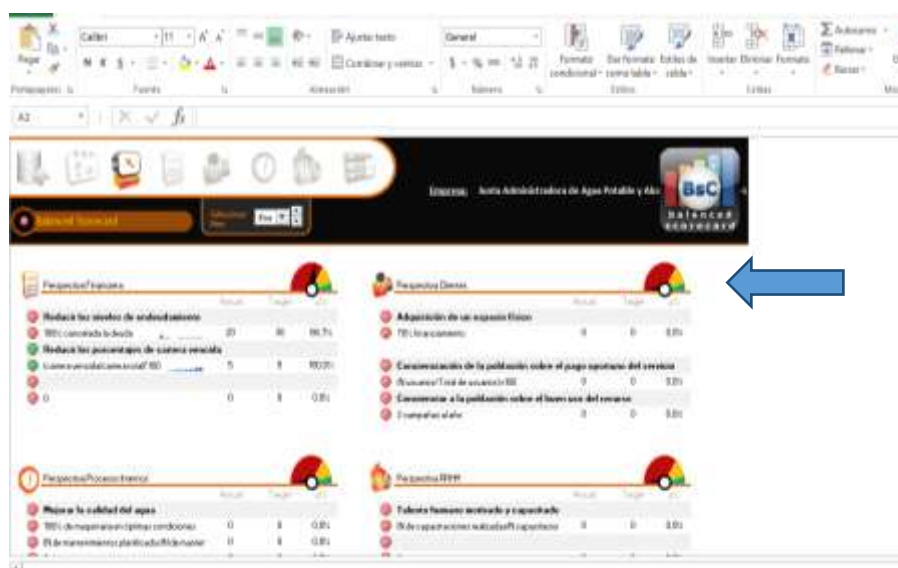
3. El mapa estratégico es aquel que visualiza el estado de la organización por meses, contemplando todas las perspectivas a nivel global e indicando semafóricamente el estado de cada objetivo estratégico. El texto cambia automáticamente una vez ya ingresados los datos en el paso anterior y se lo va conectando por medio de flechas según sea el caso.

ILUSTRACIÓN #10



La pantalla resumen del Balance Scorecard muestra un resumen por meses del estado de los objetivos estratégicos y los indicadores, con un gráfico anual de los valores reales para cada uno de ellos y el estado de cada perspectiva, esto permitirá obtener una visión general de cómo esta encaminada la organización.

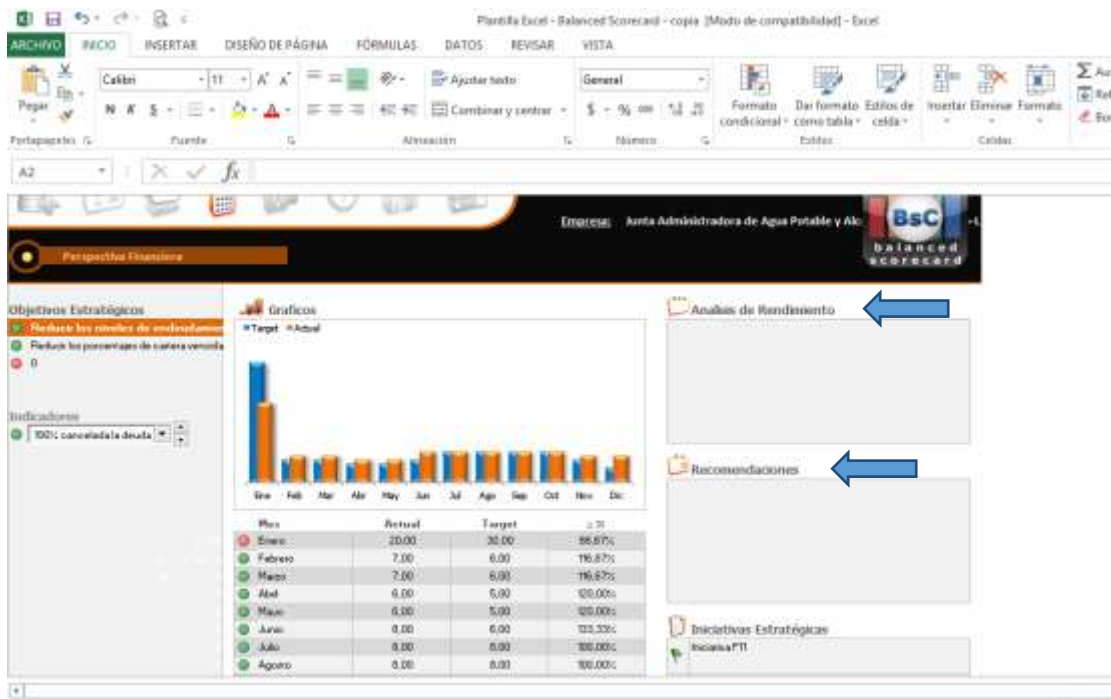
ILUSTRACIÓN #11



4. Vistas de cada perspectiva: Financiera, Clientes, Procesos internos y Recursos humanos, permite visualizar el estado anual de esta perspectiva, eligiendo los objetivos estratégicos y los indicadores, con gráfica anual comparativa de los valores reales y objetivo, así como numéricamente.

Además en cada una de las perspectivas permite añadir: análisis de rendimiento, recomendaciones e iniciativas estratégicas las cuales se las puede visualizar en la última opción del programa.

ILUSTRACIÓN #12



CAPÍTULO IV

4. DISCUSIÓN

La Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado ubicada en Montalvo es una organización dependiente de SENAGUA, la cual se encarga de brindar agua segura a la población. A pesar de las dificultades encontradas con las administraciones iniciales ésta se ha mantenido y con sus actuales dirigentes buscan dar un cambio positivo con el fin de pensar siempre en el bienestar de la comunidad.

Es por esto que la presente investigación plantea la propuesta de diseñar una planificación estratégica en la cual con un diagnóstico se logró plantear los objetivos estratégicos los cuales permitirán alcanzar sus objetivos y por ende el bienestar económico y humano.

Para el estudio, desarrollo y análisis de esta investigación se tomó como principales referencias el plan estratégico empleado en la empresa de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Manta (EAPAM) y el plan estratégico para la empresa de agua potable y alcantarillado de Portoviejo (EMAPAP).

La revisión de estas metodologías de trabajo sirvió de apoyo para elaborar la presente propuesta, que busca apoyar a la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado en el cumplimiento y desarrollo de sus actividades a través de un plan estratégico y un balance scorecard (programa de uso libre).

La metodología propuesta para la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado de Montalvo y Lagarto, podría considerarse una mezcla de las investigaciones de Patricio Hernán Moreno Zevallos con el tema “Plan estratégico que contribuya al mejoramiento de la administración de la empresa de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Manta (EAPAM), para el periodo 2007 – 2012” y de Juana del Rocío Alcívar Palacios con el tema: “Plan estratégico para el desarrollo sustentable de la empresa de agua potable y alcantarillado de Portoviejo (EMAPAP) para el periodo 2010 – 2014”, por cuanto la Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado de Montalvo-Lagarto coincide en cuanto a similares problemáticas por la carencia de un plan estratégico.

Sin embargo, las metodologías utilizadas en EAPAM y EMAPAP, varían en su forma ya que éstas cuentan con un sistema más complejo al ser distribuidoras de agua para una población más extensa, pero la presente propuesta trata de adaptarse a la realidad que vive la Junta Administradora de Agua Potable de Montalvo-Lagarto.

La presente propuesta para la Junta Administradora de Agua Potable, frente a la metodología empleada en las investigaciones anteriores es más sencilla y fácil de comprender, puesto que la EAPAM y la EMAPAP comprenden un sistema completo de distribución y tratamiento de agua potable y alcantarillado, y además de una larga trayectoria en el medio lo cual hace más complejo su plan estratégico; pero con la elaboración del plan estratégico en la EAPAM concluye que se logrará optimizar el sistema de cobranzas y aplicar estrategias para que todos sus trabajadores conozcan la realidad financiera de la institución para permitir una adecuada planificación de las inversiones, mientras que en la EMAPAP la estructura organizacional de la empresa se establecerá en base a las necesidades reales de la organización además de elaborar una política de responsabilidad social para elaborar proyectos o planes de protección del medio ambiente.

Son realidades diferentes en cuanto a tamaño de la organización y número de usuarios pero presentan problemáticas similares que con el diseño del plan estratégico y el

trabajo en equipo pueden solucionarse para encaminarse al objetivo primordial que es brindar agua segura a la población.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES

- La Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado de Montalvo y Lagarto presenta problemas relacionados en el aspecto organizacional y financiero, en lo organizacional debido a las malas administraciones anteriores y a la falta de compromiso del personal, la organización perdió credibilidad ante los usuarios acarreado por ello el “no pago del servicio” y por ende problemas financieros llegando a tener altos porcentajes de cartera vencida, los cuales impiden que la junta pueda realizar futuras inversiones.
- La Junta no cuenta con una planificación estratégica que ayude al desarrollo sustentable de la organización y así evitar la improvisación en la toma de decisiones ya que actualmente se lo hace de manera empírica.
- El presente estudio propone el diseño de un sistema de control estratégico para lograr la eficacia del plan estratégico e identificar los resultados alcanzados, pudiendo de tal manera formular un sistema de información alerta y respuesta temprana.

6. RECOMENDACIONES

- Fomentar un mayor compromiso de todo el personal utilizando los elementos claves como son la misión y visión de la Junta a fin de mejorar los problemas organizacionales y por ende financiero.
- Implementar la presente propuesta de diseño de una planificación estratégica a fin de evitar que las acciones a realizar sean dictadas por la presión de las

circunstancias o presión del tiempo, y como resultado se tomen decisiones precipitadas.

- Poner en marcha el balance scorecard implicando a todo el personal sobre el uso y los resultados que se puedan obtener de este sistema de control, para que en conjunto se puedan llegar a tomar las mejores decisiones y así lograr un mayor desarrollo de la Junta de Agua.

Bibliografía

- Alcivar, J. D. (2010). *Plan estratégico para el desarrollo sustentable de la empresa de agua potable y alcantarillado de portoviejo (emapap) para el periodo 2010 – 2014, tesis de grado*. Portoviejo: Escuela Politécnica del Ejército.
- Alfred, J. C. (1962). *Estrategia y Estructura: Los capítulos de la Historia de la Empresa Industrial de América*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ansoff, I. (2007). *Gestión estratégica*. palgrave macmillan.
- Burgwal, G., & Cuellar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales*. Ecuador: Abya Yala.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Díez de Castro, J., & Rivas Costa, J. (2002). *Planificación*. Madrid: Pirámide.
- Druker, P. (1984). *Introducción a la administración*. Sao Paulo: Pioneira.
- Estrada, M. E. (5 de Noviembre de 2012). *Scoop.it*. Obtenido de <http://www.scoop.it/t/peunmsm-bsc/p/3208875995/2012/11/05/plantilla-excel>
- GOODSTEIN, L. (1998). *Planificación estratégica aplicada*. McGraw-Hill Education.
- Henry, M. (1997). *El proceso Estratégico*. México: Pearson.
- Herrera, J. P. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- INEC. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC. (2010). Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- Jimenez, C. (1982). *Introducción al estudio de la tarea administrativa*. México: Fondo de cultura económica.
- Kenneth, A. (1984). *Estrategia corporativa: los intangibles esenciales*. McKinsey Quarterly.
- Moreno, P. H. (2008). *Plan estrategico que contribuya al mejoramiento de la administración de la empresa de agua potable y alcantarillado de la ciudad de manta (EAPAM), para el periodo 2007 – 2012, tesis te grado*. Manta: Universidad Técnica particular de Loja .
- Murdick. (1994). *Sistemas de información administrativa*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Navajo, P. (2009). *Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- OIM. (31 de Septiembre de 2008). Obtenido de http://www.oim.org.ec/portal/images/pdf/informes/trimestral_jul_sep_08.pdf

- Olmedo, G. (26 de Junio de 2014). (L. Velasco, Entrevistador)
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales . *Contribuciones a la economía*, 2-3.
- Posso, M. (2009). *Metodología para el trabajo de grado*. Ibarra.
- Sallenave, J. (1999). *Gerencia y planeación estratégica*.
- SENAGUA. (2014). Obtenido de <http://www.agua.gob.ec/>
- Stoner, J., & Freeman, E. (1996). *Administración*. México: Pearson education.
- Vaca, O. (s.f). *Dirección estratégica*. Esmeraldas.
- Zorrilla, S., & Torres, M. (1992). *Guía para elaborar la tesis*. México: McGrawHill.

ANEXOS

ANEXO 1

REUNIÓN CON LA DIRECTIVA DE LA JUNTA PARROQUIAL Y LA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO



ANEXO 2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE



EMERALDAS



ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

La presente entrevista tiene la finalidad de recabar información relevante relacionada con el servicio que brinda La Junta de Agua Potable de las parroquias de Montalvo y Lagarto del cantón Rioverde para efectos de un trabajo de investigación, los datos obtenidos son confidenciales y serán de uso exclusivo para el presente Estudio.

Entrevista Dirigida a los Directivos de la Junta de Agua Potable de las parroquias de Montalvo y Lagarto del Cantón Rioverde.

- 1.- ¿Qué conocimientos tiene sobre procesos administrativos aplicables a una organización?
- 2.- ¿Qué procesos administrativos en la actualidad se aplican en la Junta de Agua Potable?
- 3.- ¿Qué beneficios considera usted que pueda darse al implementar un Sistema de Gestión Administrativa en la junta de agua potable?
- 4.- ¿Qué beneficios socio-económico dentro de la organización pueden realizarse aplicando un Sistema de Gestión Administrativa a la Junta de agua potable y cómo éste contribuirá al desarrollo de la comunidad?
- 5.- ¿Cómo se ha desarrollado durante estos años la planificación en la Junta de Agua?
- 6.- ¿Conoce usted sobre la normativa legal que se aplica en la Junta de Agua Potable?

ANEXO 3

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
ESMERALDAS**



ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

El presente cuestionario tiene la finalidad de recabar información relevante relacionada con el servicio de agua potable que brinda La Junta de Agua Potable de Cantón Rioverde para efectos de un trabajo de investigación. Le solicito de la mejor manera me ayude con la contestación de las preguntas.

Encuesta Dirigida a los usuarios de la Junta de Agua Potable del Cantón Rioverde.

1.- ¿Cuántas personas habitan en su hogar?

1-5	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Qué días a la semana usted recibe agua permanente?

Lunes	<input type="checkbox"/>
Martes	<input type="checkbox"/>
Miércoles	<input type="checkbox"/>
Jueves	<input type="checkbox"/>
Viernes	<input type="checkbox"/>
Sábado	<input type="checkbox"/>
Domingo	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cuál es su grado de satisfacción referente al servicio prestado por la Junta de Agua Potable?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala

4.- ¿Está de acuerdo con la tarifa básica?

SI NO

5.- ¿Cuántos tanques de 55 gl consume por semana?

1-5
 6-10
 10-15

6.- ¿Tiene usted otro método de abastecimiento?

Tanquero
 Pozo
 Otro.....

7.- ¿Clora el agua antes de usarla?

SI NO

7.- ¿Ha realizado usted algún tipo de reclamos referente al servicio que recibe en los últimos 2 años?

SI NO

8.- ¿Qué tipos de reclamos al servicio ha realizado usted a la junta de Agua Potable?

- Calidad del servicio
- Calidad de agua
- Atención a trámites
- Atención al cliente

9.- Los reclamos presentados ¿han sido atendidos por la Junta de Agua Potable?

SI NO

ANEXO 4



TEMA: Recolección de datos para temas de tesis aplicadas a la Junta de Agua Potable de Montalvo y Lagarto

OBJETIVO:

- Recaudar la información necesaria a través de la aplicación de 300 encuestas a los usuarios del Agua Potable de Montalvo y Lagarto.

DESCRIPCIÓN:

El día 06 de Mayo a las 08:30am del presente año las estudiantes Marlene Vera y Lissette Velasco con apoyo de Visión Mundial y 20 estudiantes de la escuela de Contabilidad y Auditoría realizaron un total de 300 encuestas divididas en 15 cada persona a las comunidades de Montalvo y Lagarto.

La recolección de datos fue un éxito ya que se logró con el objetivo planteado y se recibió la completa colaboración de la ciudadanía. A las 02:00pm se dio por terminado la labor.

NÓMINA DE ESTUDIANTES:

1. Alvarado Morales Cris
2. Caicedo Casierra Alejandra
3. Carvajal Andreina
4. Castillo Guerrero Yimabel
5. Cortez Karina
6. Chavez Intriago Valeria
7. Dominguez Sosa María
8. Esterilla Rosa
9. Estupiñán Hurtado Ivannova
10. Flores Estefanía
11. López Rosa
12. Mero Parrales David
13. Quinde Parrales David
14. Quintana Vera Jefferson
15. Quiñonez Mirna
16. Rivas Cevallos Jocelyn
17. Rodríguez Jonathan
18. Rodríguez Belén
19. Rojas López Patricio
20. Rómulo Moreno Érika
21. Yépez Antonella

ANEXO 5

REALIZACIÓN DE ENCUESTAS A LOS USUARIOS EN MONTALVO Y LAGARTO

